

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN EL SUPERMERCADO  
MAS X MENOS S.A.**

**AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO  
BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN**



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

**2010**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN EL SUPERMERCADO  
MAS X MENOS S.A.**

**AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO  
BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN**

**Trabajo de grado para optar el título de ingenieras industriales**

**Directora**

**Myriam Leonor Niño López**

**Dra. en Administración y Dirección de empresas**

**Tutor**

**Cesar Mauricio Pedroza Vargas**

**Gerente Administrativo y financiero Supermercados Mas X Menos S.A.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2010**

## **DEDICATORIA**

*A mi **Padre Celestial**, por ser la mejor guía de mi vida, por darme la sabiduría para enfrentar los obstáculos y la salud para poder culminar esta etapa.*

*A mis padres Pablo E. Carreño y Mercedes Zambrano, por el inmenso esfuerzo y dedicación, por ser mi apoyo incondicional y por regalarme esta maravillosa oportunidad.*

*A mi hermano Roberto Pablo, por acompañarme en la lucha y por la fuerza que me dio cada día al depositar toda su confianza en mí.*

*A Jaime Adolfo Arias C. quien fue mi apoyo y compañía, al compartir junto a mí momentos especiales a lo largo de mi carrera.*

*A mis familiares, amigos y compañeros, que creyeron en mí, me apoyaron y me dieron fuerzas para lograr este triunfo.*

**AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Nuestros más sinceros agradecimientos a Supermercados Mas X Menos S.A. por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto de grado.*

*A Myriam Leonor Niño López por su dirección de proyecto de grado.*

*A todos los docentes de la Universidad Industrial de Santander que contribuyeron en la realización de este proyecto.*

## TALA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>22</b>
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>23</b>
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	23
1.2. ESTADO ACTUAL.....	24
1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	25
1.3.1. Propósito central .....	25
1.3.2. Misión .....	25
1.3.3. Visión .....	25
1.3.4. Valores organizacionales.....	25
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	26
1.5. PRODUCTOS OFRECIDOS .....	26
1.6. MERCADO ATENDIDO .....	26
1.7. PROCESOS IMPLICADOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO .....	27
1.7.1. Aprovisionamiento .....	27
1.7.2. Almacenamiento .....	27
1.8. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE GRADO .....	28
1.8.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	28
1.8.2. ALCANCE DEL PROYECTO DE GRADO.....	28
<b>2. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>29</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1. APROVISIONAMIENTO</b> .....	<b>34</b>
3.1.1. Actividades del proceso de aprovisionamiento .....	34
3.1.2. Descripción de las actividades del proceso de aprovisionamiento .....	34
3.1.3. Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento.....	40
<b>3.2. ALMACENAMIENTO</b> .....	<b>52</b>
3.2.1. Actividades del proceso de almacenamiento .....	52
3.2.2. Descripción de las actividades del proceso de almacenamiento .....	53

3.2.3. Diagnóstico del proceso de almacenamiento .....	56
<b>3.3. LOGÍSTICA INVERSA.....</b>	<b>70</b>
3.3.1. Actividades del proceso de logística inversa .....	70
3.3.2. Descripción de actividades estudiadas .....	71
3.3.3. Diagnóstico del proceso de logística inversa .....	72
<b>4. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ZONAS DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA INVERSA DE MERCANCÍA .....</b>	<b>83</b>
4.1.1. Propuesta 1. Mejoramiento del estado actual del muelle deshabilitado.....	85
4.1.2. Propuesta 2. Crear un dispositivo de transporte para el ingreso de mercancía al área de almacenamiento.....	87
4.1.3. Propuesta 3. Mejoramiento de las condiciones de orden y aseo de las área de recepción y almacenamiento de la sucursal K-27.....	93
<b>4.2. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO .....</b>	<b>96</b>
4.2.1. Propuesta 1. Mejora de la capacidad de almacenamiento en bodega .....	97
4.2.2. Propuesta 2. Aplicación de la política de clasificación ABC para la ubicación de los proveedores en el área de almacenamiento .....	108
4.2.3. Propuesta 3. Señalización del área de almacenamiento. ....	112
<b>4.3. PROPUESTA PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ....</b>	<b>114</b>
4.3.1. Propuesta 1. Levantamiento del manual de procedimientos y mejoramiento del manual de funciones en Supermercados Mas X Menos .....	115
4.3.2. Propuesta 2. Diseño del manual de almacenamiento y la correcta manipulación de mercancía para las áreas de recepción de mercancía y bodega.....	118
<b>4.4. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PARA LA LLEGADA DE PROVEEDORES EN RECEPCIÓN DE MERCANCÍA.....</b>	<b>119</b>
<b>4.5. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES LOGÍSTICOS .....</b>	<b>126</b>

<b>5.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA Y VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>134</b>
<b>5.1.</b>	<b>SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>134</b>
<b>5.2.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>134</b>
5.2.1.	Implementación del manual para el correcto almacenamiento y manipulación de mercancía .....	135
5.2.2.	Implementación de los manuales de funciones y procedimientos .....	136
<b>5.3.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PARA LA LLEGADA DE PROVEEDORES EN RECEPCIÓN DE MERCANCÍA. ....</b>	<b>141</b>
<b>5.4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES LOGÍSTICOS. ....</b>	<b>145</b>
5.4.1.	Validación de las mejoras implementadas mediante la evaluación de los indicadores de gestión .....	146
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>148</b>
<b>6.1.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>148</b>
<b>6.2.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>149</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>151</b>

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Zona de recibo sucursal K-27 .....	43
Imagen 2. Zona de recibo sucursal San Francisco .....	44
Imagen 3. Zona de recibo sucursal Comercio.....	44
Imagen 4. Mesa de recibo sucursal K-27.....	44
Imagen 5. Mesa de recibo sucursal San Francisco .....	45
Imagen 6. Mesa de recibo sucursal Comercio .....	45
Imagen 7. Zonas desaseadas sucursal K-27 .....	46
Imagen 8. Zonas desaseadas sucursal San Francisco.....	46
Imagen 9. Zonas desaseadas sucursal Comercio .....	47
Imagen 10. Métodos para la preparación de mercancía .....	53
Imagen 11. Métodos para el traslado de mercancía .....	54
Imagen 12. Tipos de almacenamiento .....	55
Imagen 13. Dispositivos de cargue de productos .....	56
Imagen 14. Escaleras y área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos K-27 .....	61
Imagen 15. Área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos San Francisco .....	61
Imagen 16. Área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos Comercio .....	62
Imagen 17. Elementos mal ubicados en la bodega de sucursal K-27.....	63
Imagen 18. Elementos mal ubicados en bodega de sucursal San Francisco .....	63
Imagen 19. Elementos mal ubicados en bodega de sucursal Comercio.....	64
Imagen 20. Zonas desordenadas sucursal K-27.....	64
Imagen 21. Zonas desordenadas sucursal San Francisco .....	65
Imagen 22. Tuberías de la sucursal Comercio.....	66
Imagen 23. Área de productos para devolución sucursal K-27.....	76
Imagen 24. Área de productos para devolución sucursal San Francisco .....	76
Imagen 25. Área de productos para devolución en la sucursal Comercio .....	77

Imagen 26. Elementos zona de devolución K-27 .....	77
Imagen 27. Elementos de la zona de devolución sucursal San Francisco .....	78
Imagen 28. Elementos de la zona de devolución sucursal Comercio .....	78
Imagen 29. Estado de la zona de devolución sucursal K-27 .....	79
Imagen 30. Estado de la zona de devolución sucursal San Francisco .....	79
Imagen 31. Baranda para las escaleras .....	91
Imagen 32. Perfil estructural A-36.....	98
Imagen 33. Tabla para los entrepaños .....	99
Imagen 34. Diseño propuesto .....	99
Imagen 35. Distribución de la carga sobre el soporte .....	100
Imagen 36. Área que soporta la carga.....	100
Imagen 37. Estado de carga para un soporte .....	101
Imagen 38. Deformación total para un soporte .....	101
Imagen 39. Estado de carga para la estructura .....	102
Imagen 40. Deformación total para la estructura .....	102
Imagen 41. Posición de los estantes actual vs Propuesta de aumento en la sucursal K-27 .....	104
Imagen 42. Estantes para el área de almacenamiento.....	104
Imagen 43. Posición de los estantes actual vs propuesta con estibas en la sucursal K-27 .....	105
Imagen 44. Estibas para el área de almacenamiento .....	106
Imagen 45. Distribución propuesta según la clasificación ABC de la sucursal K-27 .....	111
Imagen 46. Características de los portaetiquetas .....	113
Imagen 47. Normatividad de bodega .....	136
Imagen 48. Registro fotografico de apoyos visuales.....	137
Imagen 49. Módulo “Asignar proveedores” .....	142
Imagen 50. Módulo “Atender proveedores” .....	142
Imagen 51. Módulo 3. “Descargar datos” .....	143
Imagen 52. Módulo de indicadores logísticos .....	145

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Comportamiento de devoluciones .....	74
Gráfica 2. Resultados de las listas de chequeo .....	136
Gráfica 3. Contraste entre el estado inicial vs el estado mejorado para el proceso de recepción de mercancía .....	140
Gráfica 4. Contraste entre el estado inicial vs el estado mejorado para el procesos de almacenamiento.....	140
Gráfica 5. Contraste del estado inicial vs Estado mejorado.....	146
Gráfica 6. Contraste del indicador de relación de inventarios .....	146
Gráfica 7. Contraste del indicador de exactitud de inventarios cíclicos .....	147

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sucursales de Supermercados Mas x Menos S.A. ....	24
Tabla 2. Empleados Supermercado Mas X Menos S.A. ....	24
Tabla 3. Tabla de actividades del Proceso de Aprovisionamiento .....	34
Tabla 4. Tabla de actividades del proceso de almacenamiento .....	52
Tabla 5. Cantidad de referencias por categorías de abril a diciembre de 2.009 ....	60
Tabla 6. Tabla de actividades del proceso de logística inversa .....	71
Tabla 7. Devoluciones de la categoría compras diarias.....	76
Tabla 8. Costos para la implementación de mejoramiento del muelle .....	88
Tabla 9. Costos para la implementación de una banda transportadora .....	92
Tabla 10. Costos para la instalación de la baranda .....	93
Tabla 11. Capacidad actual vs capacidad propuesta con estantería .....	105
Tabla 12. Capacidad actual vs capacidad propuesta con estibas.....	106
Tabla 13. Costos para el mejoramiento de la capacidad de bodega .....	108
Tabla 14. Porcentajes de proveedores y unidades de los productos alimenticios .....	109
Tabla 15. Porcentajes de proveedores y unidades de los artículos de aseo .....	110
Tabla 16. Carta de colores asignados por categoría .....	113
Tabla 17. Costos para la señalización de estantes.....	113
Tabla 18. Jornadas abiertas sucursal K-27.....	122
Tabla 19. Muestras de tiempos de entrega.....	123
Tabla 20. Valor de constante A2 para límites de control.....	124
Tabla 21. Características de los indicadores .....	132
Tabla 22. Propuestas aprobadas .....	134
Tabla 23. Cálculo del número de observaciones .....	138
Tabla 24. Tiempos normalizados promedio .....	139

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Estructura organizacional de Supermercados Mas X Menos S.A.....	152
Anexo 2. Descripción del sistema Xpdsinf .....	153
Anexo 3. Procedimiento para obtener la cantidad sugerida.....	154
Anexo 4. Registro de orden de compra .....	156
Anexo 5. Entrevistas al personal de Supermercados Mas X Menos.....	157
Anexo 7. Resultados de encuesta .....	189
Anexo 8. Lista de chequeo para las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa.....	204
Anexo 9. Resultados del estado actual.....	207
Anexo 10. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos K- 27 .....	213
Anexo 11. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos San Francisco .....	215
Anexo 12. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos Comercio.....	217
Anexo 13. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos K-27 ....	218
Anexo 14. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos San Francisco .....	219
Anexo 15. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos Comercio .....	220
Anexo 16. Tiempos de logística inversa .....	221
Anexo 17. Tiempos de picking.....	222
Anexo 18. Clasificación de artículos .....	223
Anexo 18. Clasificación de artículos .....	223
Anexo 19. Porcentajes de subclasificación de artículos .....	225
Anexo 20. Manual de funciones del personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.....	227

Anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos .....	243
Anexo 22. Plano del área de almacenamiento de la sucursal K-27 .....	259
Anexo 23. Plano del área de almacenamiento de la sucursal San Francisco.....	260
Anexo 24. Plano del área de almacenamiento de la sucursal Comercio .....	261
Anexo 25. Datos de devoluciones de octubre a diciembre de 2009 .....	262
Anexo 26. Carta de reunión para la selección de la sucursal para la implementación .....	264
Anexo 27. Plano del área de recepción de mercancía.....	265
Anexo 28. Diseño para el mejoramiento del estado físico del área de recibo.....	266
Anexo 29. Cotización para el mejoramiento del muelle .....	268
Anexo 30. Plano de ubicación de la banda transportadora en la sucursal K-27 ..	270
Anexo 31. Descripción de los equipos de la banda transportadora .....	271
Anexo 32. Descripción de las partes de los equipos de la banda transportadora	272
Anexo 33. Cotizaciones para la implementación de un dispositivo de transporte para el almacenamiento de mercancía .....	273
Anexo 34. Normatividad para el adecuado mantenimiento de bodega.....	278
Anexo 35. Cotizaciones para el mejoramiento de la capacidad de bodega.....	279
Anexo 36. Registro de unidades compradas y vendidas de abril a diciembre de 2.009 .....	282
Anexo 37. Clasificación ABC de los proveedores de Supermercados Mas X Menos K-27 .....	290
Anexo 38. Cotización de portaetiquetas .....	297
Anexo 39. Reunión con el personal para verificar manuales de funciones y procedimientos.....	298
Anexo 40. Manual de procedimientos propuesto para Supermercados Mas X Menos .....	300
Anexo 41. Manual de funciones propuesto para Supermercados Mas X Menos.	315

Anexo 42. Manual para el correcto almacenamiento y manipulación de mercancía .....	340
Anexo 43. Registros de la recolección de datos necesarios para establecer jornadas de entrega. ....	351
Anexo 44. Jornada de entrega de proveedores .....	368
Anexo 45. Tiempos asignados a proveedores sucursal K-27 .....	370
Anexo 46. Modelo de carta a proveedores informando jornadas de entrega.....	374
Anexo 47. Hojas de vida de los indicadores .....	376
Anexo 48. Listado de proveedores con mayor rotación en sucursal K-27 .....	381
Anexo 49. Estado actual de los indicadores .....	382
Anexo 50. Reunión para la socialización de las propuestas de mejora .....	384
Anexo 51. Lista de asistencia a la capacitación para la implementación del manual para el correcto almacenamiento y metodología 9 S' .....	385
Anexo 52. Registro de jornadas de limpieza, orden y aseo .....	387
Anexo 53. Lista de chequeo diligenciada.....	388
Anexo 54. Lista de asistencia a la capacitación de la estandarización de procesos .....	394
Anexo 55. Material utilizado para la capacitación de la estandarización de procesos .....	397
Anexo 56. Seguimiento a la estandarización de procesos.....	401
Anexo 57. Diagrama mano derecha mano izquierda de los procesos de aprovisionamiento y logística inversa.....	402
Anexo 58. Elementos de los procesos.....	405
Anexo 59. Estudio de tiempos a procesos estandarizados.....	406
Anexo 60. Tiempos de los procesos estandarizados.....	413
Anexo 61. Entrega de cartas para repartir a proveedores .....	415
Anexo 62. Cartas con firma de recibido .....	416
Anexo 64. Pasos para acceder al módulo de indicadores logísticos .....	456
Anexo 65. Imágenes de los indicadores logísticos .....	459

## RESUMEN

**TITULO:** MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.♦

**AUTOR:** CARREÑO ZAMBRANO, Aura Mercedes,  
DELGADO CALDERÓN, Blanca Juliana♦♦

**PALABRAS CLAVES:** Mejoramiento, Proceso, Logística, Aprovisionamiento, Almacenamiento, Logística Inversa, Eficiencia

### DESCRIPCIÓN:

SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A. es una empresa líder en Santander, fundada en 1985 y dedicada a la comercialización de productos necesarios para el hogar, manejando seis grandes categorías, las cuales son: compras diarias, alimentos, licores, aseo, variedades y textiles. Para ello cuentan con seis sucursales ubicadas en las ciudades de Bucaramanga y Barrancabermeja.

El objetivo del presente proyecto de grado fue elaborar el diagnóstico de los procesos logísticos de aprovisionamiento y almacenamiento, para, posteriormente, diseñar e implementar propuestas viables que lograran el mejoramiento de estos procesos en Supermercados Mas X Menos S.A., con el propósito de lograr eficiencia en la cadena de suministros y aumentar la satisfacción de sus clientes. Por medio de la realización del diagnóstico, se conoció el estado inicial de los procesos y se identificaron las situaciones anómalas y factores críticos de los mismos. A partir de los problemas detectados se diseñaron propuestas de mejora que se presentaron a la junta directiva de la empresa, de las cuales fueron implementadas aquellas que la organización aprobó y autorizó.

Finalmente se validaron las implementaciones realizadas por medio de la aplicación de indicadores de gestión logística, con el fin de mostrar la mejora y el aumento en la eficiencia de los procesos.

---

♦ Proyecto de grado

♦♦ Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Programa Ingeniería Industrial. Directora del proyecto: Dra. Myriam Leonor Niño López. Tutor del proyecto: Cesar Mauricio Pedroza Vargas

## ABSTRACT

**TITULO:** IMPROVEMENT ON LOGISTICS PROCESSES AT SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.♦

**AUTOR:** CARREÑO ZAMBRANO, Aura Mercedes,  
DELGADO CALDERÓN, Blanca Juliana♦♦

**PALABRAS CLAVES:** Improvement, Process, Logistic, Supply, Warehousing, Reverse Logistic, Efficiency.

### DESCRIPTION:

SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A. is a company, leader in Santander, created in 1985 and dedicated to the marketing of different kind of products for home, divided in six big groups, which are: daily purchases, food, liqueurs, cleaning products, varieties and clothes. For its distribution, this company has six stores located in Bucaramanga and Barrancabermeja.

The objective of this project was to elaborate the diagnosis of the logistic processes of supply and warehousing, to, design and implement viable proposals for the improvement of these processes in Supermercados Mas X Menos S.A., to achieve efficiency in the supply chain and to increase satisfaction on its customers. For it, was realized the diagnosis that allowed to know the initial condition of the processes, and identify anomalous situations and critical factors of them. From these identified problems, were designed improvement proposals that were exposed to the board of the company, to then, implement those that were approved and authorized by the organization.

Finally, the implementations were validated by the application of logistic management indicators, to show the improvement and the increase of the efficiency on processes.

---

♦ Graduation project

♦♦ Physicomechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering Program. Project manager: Dr. Myriam Leonor Niño López. Project tutor: Cesar Mauricio Pedroza Vargas

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

<b>OBJETIVOS PROPUESTOS</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>CAPÍTULOS REFERENCIADOS</b>
Diagnosticar y evaluar procesos de aprovisionamiento y almacenamiento, con el fin de identificar puntos críticos que requieran la implementación de mejoras.	100%	Capítulo 3 pág. 34 - 70
Realizar la caracterización de los procesos de aprovisionamiento y almacenamiento, como base para proponer un orden de operaciones estándar.	100%	Capítulo 3 pág. 52
Realizar los estudios de métodos y tiempos en las operaciones de aprovisionamiento y almacenamiento, para proponer métodos alternativos que aumenten la eficiencia en el proceso.	100%	Capítulo 5 pág. 138
Proponer mejoras en el proceso de almacenamiento de mercancía, con el propósito de utilizar con mayor eficiencia, la capacidad de los espacios asignados para esta operación.	100%	Capítulo 4 pág. 83 - 133
Plantear posibles soluciones en el proceso de aprovisionamiento, con el propósito de reducir costos logísticos.	100%	Capítulo 4 pág. 83 - 133
Crear el manual de procedimientos y funciones para los procesos de aprovisionamiento y almacenamiento.	100%	Capítulo 4 pág. 115 - 118
Realizar un programa de capacitación al personal involucrado en las operaciones que son objeto de estudio en este proyecto, orientando al fortalecimiento de la cultura empresarial y mejoramiento de estas áreas	100%	Capítulo 5 pág. 135
Implementar las propuestas de mejoramiento viables que la junta administrativa de la empresa autorice.	100%	Capítulo 5 pág. 134 - 145
Validar las mejoras implementadas en la empresa contrastando el estado actual con el estado mejorado, mediante el diseño de indicadores de gestión.	100%	Capítulo 5 pág. 146 - 147

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la logística juega un papel importante en la competitividad que puede ofrecer una organización en el mercado; por tal motivo, se hace necesario que las empresas cuenten con un excelente manejo y control de los procesos logísticos, garantizando eficiencia en sus procesos y calidad en el servicio.

Para Supermercados Mas X Menos S.A. es de vital importancia contar con excelentes procesos que conduzcan a la adecuada selección de proveedores, eficiente recibo y almacenamiento de mercancía, y una adecuada atención al cliente. Por esta razón, se da inicio a un proyecto que permita evaluar y mejorar los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa dentro de Supermercados Mas X Menos S.A.

Para el desarrollo del presente proyecto se escogieron tres de sus sucursales, las cuales abarcaban los dos tipos de almacenes que se manejan dentro de la empresa y permiten evidenciar el estado actual de los procesos logísticos.

Este documento se compone de cuatro grandes etapas. En la primera de ellas se realiza la presentación de las generalidades de la empresa, con el objetivo de dar a conocer una breve reseña histórica, ubicación de sus sucursales y el mercado atendido. Posteriormente se efectúa el diagnóstico, donde se describe el estado actual de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, con el fin de identificar los principales problemas para así, en la etapa siguiente, diseñar propuestas de mejora que permitan dar solución a estas situaciones anómalas. Finalmente, se lleva a cabo la implementación de aquellas propuestas aprobadas por la organización y se realiza la medición y validación de las mismas.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

Supermercados Mas X Menos S.A. es una empresa líder del comercio al detal en Santander; su objeto social es la compra, importación y venta de mercancía, al por mayor y al por menor, tales como alimentos, vestuarios, medicamentos, cosméticos y demás artículos para el hogar o de uso general. Maneja una plataforma de seis puntos de venta, ubicados en las ciudades de Bucaramanga y Barrancabermeja, dentro de las cuales ofrece a sus clientes productos de calidad, precios competitivos y alta variedad en surtido. El representante legal de esta empresa es Jorge Enrique Delgado Duarte, y su suplente, Luz Stella Cruz Navas.

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

En 1.985 surge la idea de fundar una empresa comercial para la distribución de productos de consumo dirigida a la población de estratos dos, tres y cuatro. Es así como en febrero de 1.986, Jorge Enrique Delgado Duarte da origen a Supermercados Mas X Menos S.A. en la ciudad de Barrancabermeja, agrupando los establecimientos comerciales antes conocidos como Supermercado y Ferretería Mas X Menos y La Placita, para dar origen a la Empresa Unipersonal, Supermercados Mas X Menos E.U. Luego de abarcar este mercado, busca extender el área de comercialización, teniendo como objetivo la zona metropolitana de la ciudad de Bucaramanga. Es así como en 1.994 es inaugurada la tienda ubicada en el municipio de Floridablanca y, en el año siguiente, se da apertura a la sucursal ubicada en el barrio San Francisco.

Debido al aumento de la población y urbanización en Barrancabermeja, se lleva a cabo una nueva incorporación de la empresa, realizando la apertura de Supermercados Mas X Menos Colombia en el año 2.003.

Durante el mes de diciembre de 2.006, a través de escritura pública, la empresa cambia su nombre de Supermercados Mas X Menos E.U. por el de Supermercados Mas X Menos S.A. Después de realizar esta modificación se

inaugura el establecimiento K-27, buscando satisfacer los deseos y necesidades de nuevos mercados. Finalmente, en octubre de 2.009 se de apertura a Supermercados Mas X Menos Ruitoque, dentro del Condominio Ruitoque Golf Country Club, dando un mayor prestigio y aumentando la estratificación atendida por la empresa.

## 1.2. ESTADO ACTUAL

Supermercados Mas X Menos cuenta hoy con un total de seis tiendas distribuidas como se muestra en la tabla 1. Sucursales de Supermercados Mas X Menos S.A.:

**Tabla 1. Sucursales de Supermercados Mas x Menos S.A.**

<b>AÑO DE INAUGURACIÓN</b>	<b>SUCURSAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1.986	Comercio	Carrera 6 # 49 - 29 Centro / Barrancabermeja
1.994	Florida	Carrera 8 # 3 - 61 Floridablanca / Santander
1.995	San Francisco	Carrera 23 # 14 - 26 San Francisco / Bucaramanga
2.003	Colombia	Carrera 19 # 49 - 37 Colombia / Barrancabermeja
2.007	K-27	Carrera 27 # 21 - 26 San Alonso / Bucaramanga
2.009	Ruitoque	Condominio Ruitoque Golf Country Club / Santander

**Fuente: Autoras del proyecto**

Su nómina está compuesta por 136 trabajadores, de los cuales 24 conforman la dirección general de la empresa y 112 están distribuidos como se muestra en la tabla 2. Empleados Supermercados Mas X Menos.

**Tabla 2. Empleados Supermercado Mas X Menos**

<b>SUCURSAL</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	
	<b>DIRECTOS</b>	<b>OUTSOURCING</b>
Comercio	22	2
Florida	20	2
San Francisco	8	2
Colombia	22	2
K-27	18	2
Ruitoque	10	2

**Fuente: Autoras del proyecto**

### **1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **1.3.1. Propósito central**

Ser una empresa santandereana de capital privado, dedicada a la producción, importación, distribución y comercialización de alimentos y bienes de consumo complementarios en el hogar.

#### **1.3.2. Misión**

Brindar a nuestros clientes la mejor opción en el sector para satisfacer sus necesidades y preferencias, ofreciéndoles una amplia variedad de productos a precios bajos con un alto nivel de calidad, dentro de un ambiente de compra adecuado y manteniendo un contexto ético con gran sentido social.

#### **1.3.3. Visión**

En el año 2.015 ser la cadena líder a nivel regional en almacenes de venta retail, mejorando nuestros estándares de calidad, el servicio al cliente y ampliando la variedad de productos.

#### **1.3.4. Valores organizacionales**

Supermercados Mas X Menos se rige por un valor principal que es la confianza, cuyo propósito es generar lealtad en el cliente interno y externo, hacia la organización. Existen otros valores que permiten el cumplimiento y complementan el valor primordial, estos son:

- Ser templos de vida que garanticen salud, bienestar y un ambiente agradable.
- Brindar el mejor servicio.
- Nunca obrar de mala fe.
- Pensar siempre en el mejoramiento.
- Transparencia y dinamismo en la comunicación.

#### **1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Ver anexo 1. Estructura organizacional de Supermercados Mas X Menos S.A.

#### **1.5. PRODUCTOS OFRECIDOS**

Actualmente Supermercados Mas X Menos maneja seis grandes categorías de productos para ofrecer a sus clientes dentro de su portafolio. Estas categorías son:

- Aseo: Esta categoría está conformada por todo tipo de artículos que permiten mantener higiene y salud, integradas. Existen dos líneas de productos: aseo personal y aseo del hogar.
- Compras diarias: Los grupos que conforman esta categoría son:
  - Fríos: Incluye lácteos, bebidas, congelados y charcutería.
  - Secos: Encierra granos, huevos, pasabocas, panadería y bizcochería.
- Alimentos: Esta línea abarca todo tipo de productos de consumo alimenticio que no hacen parte de la categoría compras diarias, es decir, aquellos que no son perecederos, incluyendo los productos para la nutrición de mascotas.
- Licores: Esta categoría contiene las bebidas alcohólicas y energizantes.
- Variedades: Incluye todos los artículos complementarios y accesorios para el hogar y de uso personal.
- Textiles: Comprende prendas de vestir para niños y adultos.

En Supermercados Mas X Menos también se ofrecen otros productos, conocidos como “Concesiones”, dentro de los cuales se encuentra: carne, pescado, droguería, productos naturistas, cafetería y papelería.

#### **1.6. MERCADO ATENDIDO**

Supermercados Mas X Menos S.A. posee actualmente una cobertura a nivel regional en Santander, enfocándose principalmente en las áreas metropolitanas de las Provincias de Soto y Mares. Sus tiendas cubren principalmente mercados de los estratos dos, tres y cuatro, incluyendo población de todas las edades.

## **1.7. PROCESOS IMPLICADOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO**

### **1.7.1. Aprovevisionamiento**

Las operaciones realizadas durante este procedimiento tienen como objetivo mantener el nivel adecuado de productos para la atención de sus clientes. El proceso de compras está a cargo de cuatro responsables de categoría. Cada uno de ellos programa horarios de atención a sus proveedores para llevar a cabo la compra correspondiente a los cinco establecimientos de la empresa.

Para conocer la cantidad de productos a ordenar, se realiza una revisión en el sistema Xpdsinf, el cual indica la cantidad teórica existente en el momento y el tiempo pronosticado de duración de dicha cantidad, permitiéndole al responsable de categoría determinar el número de productos a pedir. Luego de realizar la orden, la información es enviada a través del sistema CEN (Centro Electrónico de Negocios) al proveedor. Este sistema realiza las funciones del sistema EDI a nivel nacional, y es manejado por las empresas colombianas de mayor reconocimiento. Dado el caso que la empresa proveedora no cuente con el sistema CEN, se expide un certificado de orden de compra que es entregado al vendedor.

### **1.7.2. Almacenamiento**

El proceso de almacenamiento inicia en el área de recepción de mercancía, en la cual, el auxiliar de transporte dispone del espacio en los estantes de la bodega, de acuerdo al volumen de mercancía que será almacenada.

Posteriormente, el auxiliar de transporte o el auxiliar de bodega, apila las cajas y paquetes para realizar su traslado manualmente o haciendo uso de un dispositivo mecánico, hacia el área de almacenamiento, y ubicar la mercancía en la zona destinada para cada proveedor.

## **1.8. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE GRADO**

### **1.8.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El constante crecimiento de las cadenas de supermercados e hipermercados ha generado una alta competitividad dentro del sector, llevando a Supermercados Mas X Menos a evaluar sus procesos logísticos y analizar los métodos utilizados en el desarrollo de sus operaciones.

Actualmente Supermercados Mas X Menos cuenta con un buen funcionamiento que le permite mantenerse en el mercado; sin embargo, ante la competitividad existente, la junta directiva decide expandirse, para lo cual concluye que es necesario mejorar algunas operaciones que generan debilidades, principalmente en los procesos de aprovisionamiento y almacenamiento de mercancía.

Dadas sus expectativas se ha decidido trabajar en el diagnóstico, identificación y mejoramiento de los procesos previamente mencionados, con el propósito de lograr un eficiente funcionamiento de la cadena de suministro y llegar al nivel deseado para cumplir sus metas.

### **1.8.2. ALCANCE DEL PROYECTO DE GRADO**

El propósito del presente proyecto de grado es elaborar un diagnóstico en los procesos logísticos de Supermercados Mas X Menos, principalmente en las operaciones de aprovisionamiento y almacenamiento, con el fin de identificar sus principales debilidades y así formular propuestas de mejora que serán implementadas bajo la aprobación de la Junta Administrativa de la empresa, y validadas mediante el contraste del estado actual con el estado mejorado a través del diseño y aplicación de indicadores de gestión.

## **2. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

A continuación, se presentará detalladamente la metodología empleada para llevar a cabo el diagnóstico de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, en Supermercados Mas X Menos.

- 1. Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento**
  - 1.1** Identificar las actividades realizadas en el proceso de aprovisionamiento.
  - 1.2** Aplicar y analizar encuestas y entrevistas a proveedores y personal involucrado en el proceso de aprovisionamiento
  - 1.3** Obtener la descripción del cálculo de las necesidades.
  - 1.4** Realizar un diagnóstico de 9 S'.
  - 1.5** Llevar a cabo un estudio de métodos a los trabajadores de las sucursales involucrados en el proceso de aprovisionamiento.
  - 1.6** Realizar la toma de tiempos a los trabajadores de las sucursales involucrados en el proceso de aprovisionamiento.
  - 1.7** Verificar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos, mediante observaciones al personal involucrado en el proceso de aprovisionamiento.
- 2. Diagnóstico del proceso de almacenamiento**
  - 2.1** Identificar las actividades realizadas en el proceso de almacenamiento.
  - 2.2** Aplicar y analizar entrevistas al personal involucrado en el proceso de aprovisionamiento.
  - 2.3** Realizar un diagnóstico de 9 S'.
  - 2.4** Llevar a cabo un estudio de métodos a los trabajadores de las sucursales involucrados en el proceso de almacenamiento.
  - 2.5** Realizar la toma de tiempos a los trabajadores de las sucursales involucrados en el proceso de almacenamiento.

- 2.6 Verificar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos, mediante observaciones al personal involucrado en el proceso de almacenamiento.
3. Diagnóstico del proceso de logística inversa
  - 3.1 Identificar las actividades realizadas en el proceso de logística inversa.
  - 3.2 Aplicar y analizar encuestas y entrevistas a proveedores y trabajadores involucrados en el proceso.
  - 3.3 Realizar análisis de devoluciones
  - 3.4 Realizar un diagnóstico de 9 S'.
  - 3.5 Verificar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos, mediante observaciones al personal involucrado en el proceso de logística inversa.

El desarrollo de las actividades previamente mencionadas, en los procesos evaluados en el presente proyecto de grado, es el siguiente:

- **Identificar las actividades realizadas en los procesos**

Reconocer las actividades que conforman los procesos, con el objetivo de aplicar los métodos adecuados que evidencien el estado actual de las sucursales K-27, San Francisco y Comercio en Supermercados Mas X Menos. La información necesaria para identificar las actividades se obtiene mediante diálogos con responsables de categoría, administradores y responsables de recibo de cada sucursal, y observaciones realizadas durante el desarrollo de los procesos.

- **Aplicar y analizar encuestas y entrevistas a proveedores y personal involucrado en los procesos.**

Con el fin de conocer la percepción del cliente interno y externo de Supermercados Mas X Menos, se diseñan herramientas que permitan alcanzar dicho objetivo. Estas herramientas se encuentran descritas a continuación.

- Entrevistas a los administradores, responsables de recibo y auxiliares de bodega, para obtener su apreciación global y específica de las actividades y espacios destinados para los procesos.
- Encuestas a 144 proveedores escogidos aleatoriamente, que representan el 42,86% del total.

Los resultados de las encuestas serán tabulados y analizados con el Programa Estadístico Informático, SPSS.

- **Obtener descripción del cálculo de las necesidades**

Analizar el sistema de información Xpdsinf de Supermercados Mas X Menos, para conocer sus funciones, obtener la información del cálculo de las necesidades y detallar cada una de las variables que influyen en él.

- **Realizar diagnóstico de 9 S'**

Este diagnóstico se lleva a cabo en cada una de las sucursales de Supermercados Mas X Menos que específica este proyecto. El estudio se realiza de la siguiente manera:

- Conversaciones con el personal encargado de las áreas en Supermercados Mas X Menos, con la finalidad de conocer las políticas y normas relacionadas con los conceptos manejados en el método 9 S'.
- Observaciones realizadas en las instalaciones de las sucursales, con el fin de plasmar el estado actual de las mismas.
- Análisis cualitativo de las observaciones realizadas y conclusiones de las conversaciones.

El diagnóstico de 9 S' se basa en los siguientes principios:

**SEIRI - DESECHAR LO QUE NO SE NECESITA:** Consiste en retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor.

**SEITON** - UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR: Significa más que apariencia. El orden empresarial dentro del concepto de las 9'S se podría definir como la organización de los elementos necesarios de modo que resulten de fácil uso y acceso.

**SEISO** - LIMPIAR EL SITIO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS Y PREVENIR LA SUCIEDAD Y EL DESORDEN: Incluye, además de la actividad de limpiar las áreas de trabajo y los equipos, el diseño de aplicaciones que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo.

**SEIKETSU** - PRESERVAR ALTOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA: Pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación de las primeras tres S. Solo se obtiene cuando se trabajan continuamente los tres principios anteriores.

**SHITSUKE** - CREAR HÁBITOS BASADOS EN LAS 4'S ANTERIORES: Significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan.

**SHIKARI** – CONSTANCIA: Preservar en los buenos hábitos es aspirar a la justicia, en este sentido practicar constantemente los buenos hábitos, es justo con las personas y conlleva a que otras personas tiendan a ser justos con todos.

**SHITSUKOKU** – COMPROMISO: Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con la obligación contraída. El compromiso es el último elemento de la trilogía que conduce a la armonía.

**SEISHOO** – COORDINACION: Como seres sociales las metas se alcanzan para un fin determinado, con el objetivo de lograr un ambiente de trabajo de calidad donde se perciba la unidad de propósito, armonía en el ritmo y en los tiempos.

**SEIDO – ESTANDARIZACION:** Es necesario poner señales, ello significa en el lenguaje empresarial un final por medio de normas y procedimientos con la finalidad de no dispersar los esfuerzos individuales y de generar calidad.

- **Llevar a cabo un estudio de métodos a los trabajadores en cada sucursal, involucrados en los procesos.**

Realizar un análisis general de los procesos e identificar sus problemas, que serán plasmados a través de la elaboración del diagrama de flujo del proceso, con el propósito de poner en escena el desarrollo actual de éste.

- **Realizar la toma de tiempos a los trabajadores de las sucursales involucrados en el proceso de aprovisionamiento**

Los tiempos de duración de los procesos en Supermercados Mas X Menos serán cronometrados, durante el desarrollo de las actividades que lo conforman. Para registrar los resultados obtenidos, se creará un formato que especifique la información necesaria para realizar su análisis e identificar la variabilidad causada por factores que serán detectados y puestos en evidencia.

- **Verificar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos, mediante observaciones hechas al personal involucrado en los procesos.**

Indagar acerca del manual de funciones y de procedimientos dirigidos a los procesos de la empresa y a sus trabajadores, con el fin de verificar su cumplimiento, mediante las observaciones realizadas. Las anomalías se registrarán, para buscar mejoras que logren la estandarización de estos procesos.

- **Realizar análisis de devoluciones**

Recolectar datos que cuantifiquen las devoluciones realizadas en Supermercados Mas X Menos, durante un período de tres meses, con el propósito de identificar las categorías que presentan mayor número de devoluciones en costo y cantidades con la intención de encontrar sus causas.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

#### 3.1. APROVISIONAMIENTO

##### 3.1.1. Actividades del proceso de aprovisionamiento

Supermercados Mas X Menos posee, actualmente, 336 proveedores que participan en el proceso de aprovisionamiento, el cual está conformado por los subprocesos de compras y recepción de mercancía, cuyos encargados son: el responsable de categoría y el responsable de recibo, respectivamente. En la tabla 3. Actividades del proceso de aprovisionamiento, se mostrará la secuencia de actividades que conforman el proceso de aprovisionamiento:

**Tabla 3. Actividades del proceso de aprovisionamiento**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Selección del proveedor</b>	Responsable de categoría
<b>Codificación en el sistema Xpdsinf</b>	Responsable de categoría
<b>Cálculo de la necesidad</b>	Responsable de categoría
<b>Pedido</b>	Responsable de categoría
<b>Recepción en punto de venta</b>	Responsable de categoría
<b>Envío de documentos a contabilidad</b>	Cajero mayor
<b>Pago</b>	Contabilidad y gerencia financiera

Fuente: Autoras del proyecto

##### 3.1.2. Descripción de las actividades del proceso de aprovisionamiento

- **Selección del proveedor**

El proceso de aprovisionamiento inicia con la selección del proveedor. En esta etapa pueden presentarse dos situaciones: la primera, cuando se tiene la necesidad de adquirir determinado producto o línea de productos; y la segunda, cuando las empresas se acercan a ofrecer sus productos. Para la selección del proveedor, se tiene en cuenta: participación en los eventos, competitividad, calidad de productos, descuentos y precios. Luego de haber sido realizado el proceso de selección, se pacta la frecuencia de pago, que puede ser de 30, 45 ó 60 días, y se

informa a la empresa proveedora si debe o no cancelar la cuota de ingreso, cuyo valor variaría según la magnitud de la empresa.

- **Codificación en el sistema**

Se ingresa el proveedor en el sistema de información Xpdsinf de Supermercados Mas X Menos. Una vez aprobados los requisitos necesarios, se codifica el proveedor en el departamento de contabilidad y, el responsable de categoría selecciona los productos que conformarán el portafolio de Supermercados Mas X Menos. En esta etapa, se genera la primera orden de compra para este proveedor.

- **Cálculo de necesidades**

Para el cálculo de las necesidades, el proceso se basa en el sistema Xpdsinf, el cual trabaja en línea, y tiene como funcionalidad manejar un enlace a nivel contable, de compras y de POS; este último controla el registro de ventas en caja de cada sucursal. El sistema Xpdsinf fue diseñado y creado para la administración y control de sus productos; en él se encuentra almacenada en tiempo real la información de la cantidad de inventarios, compras mensuales, ventas mensuales, productos de devolución, artículos faltantes por pedido proveedores, fechas de lanzamiento de órdenes de pedido y fechas de entrega.

Actualmente el sistema mide algunos indicadores, que se encuentran depositados en un link determinado, sin embargo no son examinados rigurosamente, por lo tanto no son utilizados debidamente. Los indicadores que manejan actualmente están enfocados en tiempos de entrega, pedidos y devoluciones.

Los responsables de categoría soportan todas sus labores en este sistema de información; en él se encuentran diversas opciones que permiten tener un manejo eficiente de la información, como se observa en el anexo 2. Descripción del sistema Xpdsinf. Las opciones que brinda el sistema de información se encuentran descritas a continuación.

**Proceso de compra:** Dentro de esta opción se encuentran:

Sugerido de compra: Se utiliza para realizar las órdenes de pedido. Esta opción muestra una cantidad sugerida de unidades por pedir, para la cual se tienen en cuenta datos históricos de ventas. Esta cantidad sugerida se calcula así:

$$\text{Ecuación 1: } \textit{Ventas Promedio Mensual} = \frac{\textit{Unidades anuales} \cdot 30}{\textit{Días Transcurridos}}$$

$$\text{Ecuación 2: } \textit{Pedido Sugerido} = \frac{\textit{Días} \cdot \textit{Ventas Promedio Mensual}}{30}$$

Donde:

- Unidades anuales = unidades vendidas desde el inicio del año hasta la fecha en la que se realiza el pedido.
- Días transcurridos = número de días transcurridos desde el inicio del año hasta la fecha en la que se realiza el pedido.
- Días = número de días que transcurrirán hasta realizar otro pedido.

El procedimiento que el responsable de categoría debe seguir en el sistema Xpdsinf para obtener la cantidad sugerida, se muestra en el anexo 3.

Procedimiento para obtener cantidad sugerida, y se describe a continuación:

- Se ingresa al link “Procesos de Compra”.
- Se ingresa al link “Sugerido de compra”.
- Se escoge la categoría a evaluar.
- Se elige el proveedor al que se desea realizar la orden de compra
- Se mira el producto específico al que se está estudiando.
- Se revisa el comportamiento que ha venido teniendo el producto.
- Con base en el comportamiento se escribe la cantidad a pedir.
- Para conocer la cantidad sugerida, se digita en la aplicación, los días que durará el pedido que se realizará y éste genera el valor “Sugerido”.

Siguiendo con las opciones que se presentan en el link “Proceso de compra”, se encuentran las descritas a continuación.

CEN: Se encarga del envío de órdenes de pedido por vía electrónica.

Consulta y modificaciones: Se realiza la modificación de órdenes de compra en caso que se presente algún problema.

Categorías y márgenes: Contiene el código que se le asigna a las diferentes categorías, familias y sub familias de productos que hay en el supermercado.

**Interface:** Dentro de esta pestaña se encuentra la opción “Importar ventas POS”, la cual es utilizada para el manejo de los espacios asignados a los proveedores en los eventos, así como de las cantidades manejadas en estos.

**Consultas:** Permite consultar las órdenes de compra, presentando aquellas que son realizadas durante el día. Entre las alternativas que ofrece se encuentran:

Portafolio de proveedores: Allí se encuentra el listado de los proveedores y el portafolio de productos que maneja cada uno de ellos.

Consultas, cíclicos y mermas: Esta opción cuantifica las mermas y devoluciones que tiene el almacén hasta el momento.

Ventas por niveles: Presenta las ventas mensuales que se han realizado por almacén, por proveedor o por categoría.

Productos sin rotación: Pueden observarse los productos de baja rotación, mostrando información con un mes de anticipación a la fecha en que se está realizando la consulta.

**Información Básica:** Esta herramienta permite manejar, desde el departamento de sistemas, información correspondiente a referencias, portafolios, proveedores, tipos de descuentos, estado de documentos y tabla de retenciones, con el fin de realizar modificaciones en cualquiera de los aspectos mencionados. De igual forma, se cuenta con la opción de habilitar proveedores que han estado inactivos, registrar nuevos proveedores, o nuevos códigos que son asignados previamente en el departamento de contabilidad. Por último, permite habilitar los módulos del sistema, que pueden ser manejados por los diferentes departamentos.

El proceso de recepción de mercancía apoya su ejecución en el uso de la opción “Administración POS”, la cual consta de las siguientes opciones:

**Proveedores:** Permite acceder a la información de los proveedores mediante su búsqueda de forma general, o a través del Nit o cédula con que fueron registrados.

**Artículo:** Dentro de este “link” se encuentra la información de los artículos que son comercializados en Supermercados Mas X Menos. Las alternativas de elección dentro de esta opción son: remarques, promociones, consulta de referencias, histórico de referencias o kardex, histórico de concesiones, precios FRUVER, referencias por proveedor, y verificación e impresión de etiquetas.

**Transacciones locales almacén:** En esta pestaña se realizan todas las negociaciones e intercambios que se llevan a cabo en recepción de mercancía, tales como: compras de directos, pedido local a proveedor, recepción de pedidos locales, recepción de orden de compra, recepción pedidos de bodega, envío por intercambio de mercancía, recepción por intercambio de mercancía, devolución de mercancía a proveedor, cambios mano a mano y baja de productos de devolución.

**Clientes:** Permite modificar y examinar la información de los clientes de Supermercados Mas X Menos, tal como: creación y consulta de clientes, histórico de clientes, consulta de puntos, totalización de puntos y cotización a clientes.

**Informes:** Contiene los datos cuantitativos de los artículos. Ofrece las siguientes opciones de información: estadístico del almacén, resumen de venta diaria por proveedor, productos en existencia negativa, artículos agotados, ventas por niveles mensuales, resumen de compra diaria, reimpresión de documentos, informe de averías y nivel de servicio proveedor.

**Procesos especiales:** Facilita el desarrollo de actividades que son clasificadas como extraordinarias, como por ejemplo: reprocesar ventas de POS, recuperar ventas del POS al servidor, actualizar productos en caja POS, actualizar productos

servidor desde cajas POS, enviar órdenes a los puntos de venta, recibir datos de los puntos de venta, actualizar clientes en caja POS, y cobro de cheques.

- **Realización de pedidos**

Los responsables de categoría deben programar las fechas y horarios de visita con los proveedores que manejan, teniendo en cuenta la periodicidad con la cual se debe proveer la línea de productos. Para los proveedores de productos pertenecientes a la línea “fríos”, correspondientes al 20% del total de proveedores, se les asignan citas con una frecuencia de 3 días, debido a que éstos son alimentos altamente perecederos; para el 80% de proveedores restante, se manejan citas con una frecuencia aproximada de 8 días.

La elaboración de pedidos inicia con la visita programada, en la cual el responsable de categoría ingresa al sistema Xpdsinf y, ubicando los productos de este proveedor, evalúa las cantidades existentes, productos agotados, rotación y cantidades sugeridas, información que analiza para determinar la cantidad a pedir. Una vez realizadas estas actividades, se registra la orden de compra, ya sea a través del sistema CEN o a través del formato impreso de orden de compra, como se observa en el anexo 4. Registro de orden de compra.

- **Recepción en punto de venta**

Los productos son transportados a sucursal de Supermercados Mas X Menos de tres formas: 1. por empresas transportadoras, 2. por transportadores independientes, o 3. por la misma empresa proveedora. El proceso de recepción de mercancía se fracciona en dos jornadas: de 7:00 a.m. – 9:00 a.m. se reciben la línea de productos “fríos”, y entre 9:00 a.m. – 11:00 a.m. y 3:00 p.m. – 6:00 p.m. se reciben las otras líneas de productos.

Este proceso inicia con la llegada del transportador, quien debe esperar su turno. Cumplido el tiempo de la espera, ubica la mercancía en la ventana o muelle de ingreso, hasta su límite de capacidad, donde el responsable de recibo procede al

registro de mercancía en el sistema Xpdsinf. A medida que ésta se registra es situada por el auxiliar de transporte en un espacio dentro del área de recepción de pedidos, en donde espera a ser surtida en sala de ventas o se da inicio al proceso de almacenamiento. Una vez finalizado el proceso de recepción, se generan las notas de devolución, notas de faltantes y notas por diferencia en precios, así como el comprobante de recibo, que se entregan al transportador.

- **Envío de documentos y pago**

Todos los documentos generados durante el proceso de recepción de mercancía se envían a contabilidad el día posterior a su ingreso. Estos documentos son fundamentales para cálculos y controles financieros, por lo cual se verifican las siguientes condiciones: días de pago, fechas de entrega, descuentos por pronto pago, notas por descuentos de faltantes en mercancía y coherencia de valores. Por último, se realizan los ajustes necesarios para realizar pagos.

### **3.1.3. Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento**

Para conocer el estado actual de Supermercados Mas X Menos se llevó a cabo la metodología planteada previamente, cuyos resultados son los siguientes:

- **Análisis de entrevistas aplicadas al personal involucrado en el proceso de aprovisionamiento de Supermercados Mas X Menos**

Las entrevistas realizadas a los trabajadores involucrados en el proceso de aprovisionamiento de Supermercados Mas X Menos, presentadas en el anexo 5. Entrevistas al personal de Supermercados Mas X Menos, permitieron concluir lo siguiente:

**Supermercados Mas X Menos K-27:** El área destinada a la recepción de pedidos cuenta con dos muelles para el parqueo de vehículos, de los cuales uno se encuentra deshabilitado. Este muelle permaneció en funcionamiento inicialmente, pero fue cerrado pues se consideró un costo innecesario, y se ha destinado para

la ubicación de los contenedores de basura. Los trabajadores de esta sucursal solicitan que este muelle sea abierto nuevamente, pues existe gran concentración de vehículos transportadores y afirman que un solo muelle no es suficiente para recibir a todos los proveedores. Esta situación también ha generado molestia en los residentes de la zona, puesto que los vehículos se acumulan sobre la carrera y frente a las casas aledañas a la sucursal.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Esta sucursal no cuenta con un espacio adecuado para la recepción de mercancías, debido a la inexistencia de un muelle y al reducido e ineficiente tamaño de las ventanas de ingreso.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Principalmente, se presentan problemas en el área de recepción de mercancía, debido a que en esta zona se ubica la oficina del administrador, por lo cual el espacio se reduce considerablemente y se genera acumulación de mercancía diariamente. La ventana de recepción es inadecuada pues la mercancía descargada se acumula en este espacio y el proceso se detiene, generando retrasos que sólo cesan hasta que el auxiliar de transporte logra moverla en su totalidad. Otro problema en la recepción de mercancía se presenta por la ubicación del área, pues los transportadores deben descargar las cajas y paquetes en el andén, interrumpiendo el paso de los transeúntes, lo que ocasiona constantes llamados de atención al personal administrativo por parte del departamento de planeación. Los trabajadores sugieren la aplicación de horarios de recepción de mercancía, debido a la variabilidad con que llegan los proveedores.

- **Análisis de encuestas aplicadas a los proveedores de Supermercados Mas X Menos**

Debido a la importante participación que tienen los proveedores durante este proceso, fue fundamental conocer la percepción que tienen de la empresa; para ello, se aplicó la encuesta mostrada en el anexo 6. Formato de encuesta a proveedores, cuyos resultados se presentan en el anexo 7. Resultados de

encuesta, entre los que se destaca la pregunta 9, la cual señala que el 38.9% de los proveedores entrevistados afirman que las órdenes de compra son autorizadas a Supermercados Mas X Menos bajo el parámetro de disponibilidad de mercancía. En este mismo anexo de resultados, pregunta 10, se encuentra que el principal problema por el cual existen faltantes es que la empresa proveedora no posee determinado producto, presentándose con una frecuencia del 55.6%. Por lo expuesto anteriormente, se pone en evidencia un problema con los proveedores, puesto que del 55.6% de proveedores que presentan el problema de faltantes por no poseer el producto, el 22.2% afirman que la orden de compra se despacha por disponibilidad de mercancía, lo que indica que del 100% de los proveedores que afirman contar con la mercancía, el 57.1% han presentado problemas al no poseerla.

- **Análisis del procedimiento para el cálculo de necesidades**

El propósito principal de este procedimiento es el cálculo del sugerido de compra, el cual debe proporcionar datos confiables para satisfacer las necesidades de las sucursales. Observando este procedimiento, se detecta que el mecanismo utilizado para el pronóstico de la demanda, descrito en el numeral 4.1.2, no es el adecuado, dado que se tiene en cuenta el comportamiento de las ventas de meses anteriores, lo cual no es suficiente para el primer trimestre del año, principalmente, para el mes de enero. Por otra parte, se detectó que los responsables de categoría no se guían en la cantidad del sugerido que arroja el sistema Xpdsinf, pues ellos se sustentan en su experiencia, aumentando la posibilidad de errores en las cantidades pedidas.

Para el cálculo de las necesidades, se contemplan los días de duración de la mercancía, el promedio de ventas mensual y el comportamiento que ha tenido el producto. Claramente se observa que, dentro de estos factores, no se tiene en cuenta un stock de seguridad que permita evitar artículos agotados en las salas de ventas ocasionados por faltantes o por el retraso en la entrega de mercancía.

- **Diagnóstico del método 9 S' en Supermercados Mas X Menos**

El estado físico actual para el proceso de aprovisionamiento, fue evaluado por medio de la aplicación de la lista descrita en el anexo 8. Lista de chequeo para las áreas de recepción, almacenamiento y logística inversa, la cual abarca los nueve principios que conforman el método 9 S'. La calificación obtenida se presenta en el anexo 9. Resultados del estado actual, y las observaciones son las siguientes:

### **SEIRI**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Dentro de la zona de recepción de pedidos se encuentran ubicados elementos que no pertenecen a las actividades de este proceso, tales como: canastillas de leches y productos fríos de Alpina y Colanta, pan y pasteles de Bimbo, y cajas de alimentos vegetales. Asimismo, se hallan canastillas de productos fríos y basura acumulada en el muelle que se encuentra deshabilitado. Esto lo constata la imagen 1. Zona de recibo sucursal K-27.

**Imagen 1. Zona de recibo sucursal K-27**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** En este lugar se agrupa mercancía de devolución, botellas de gaseosa, recipientes, alimentos y, adicionalmente, se almacenan jabones, artículos de aseo y otra clase de objetos que le dan la apariencia de centro de acopio\* como se evidencia en la imagen 2. Zona de recibo sucursal San Francisco.

---

\* Centro de acopio: Zona en la cual se reúnen los elementos y herramientas que han sido retirados de la sala de ventas y la bodega de Supermercados Mas X Menos, pero que aún no han sido calificados como obsoletos.

**Imagen 2. Zona de recibo sucursal San Francisco**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Existe un estante que no está siendo utilizado y disminuye el espacio del área de recepción; en éste se encuentran vasos desechables, cajas de ganchos clip vacías, aglomeración de papeles innecesarios, brochas y algunos desechos. También se observan algunos productos de devolución como suavizantes y cajas de cartón como se puede apreciar en la imagen 3. Zona de recibo sucursal Comercio.

**Imagen 3. Zona de recibo sucursal Comercio**

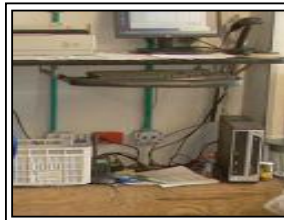


**Fuente: Autoras del proyecto**

## **SEITON**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Los empleados de esta sucursal mantiene a mano las herramientas necesarias para su labor, como lapiceros, carpetas y grapadora; sin embargo, no existe ninguna demarcación que permita mantener los objetos en el mismo lugar, como se puede observar en la imagen 4. Mesa de recibo sucursal K-27, por lo que en ocasiones se extravían y retrasan el proceso.

**Imagen 4. Mesa de recibo sucursal K-27**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Se presenta un alto grado de desorden ocasionado por la falta de separación de herramientas, ya que no existe una demarcación que permita ubicar los elementos en estos lugares previamente establecidos; esto se observa en la imagen 5. Mesa de recibo sucursal San Francisco.

**Imagen 5. Mesa de recibo sucursal San Francisco**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Es necesaria la demarcación para estandarizar el orden dentro del área. El estado actual de esta área se observa en la imagen 6. Mesa de recibo sucursal Comercio.

**Imagen 6. Mesa de recibo sucursal Comercio**



**Fuente: Autoras del proyecto**

## **SEISO**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** En Supermercados Mas X Menos no existe normatividad de aseo bajo la cual se rija cada una de las sucursales; a pesar de esto, está establecido que cada trabajador debe ocuparse de esta actividad. En esta empresa, la persona encargada de mantener aseada esta zona realiza su labor de forma superficial, pues no se comprende la importancia que esto tiene dentro del proceso. Adicionalmente, cabe resaltar que la mercancía y canastillas ubicadas en este lugar, no permiten un correcto desarrollo de las actividades, así

como la forma en que está ubicada la mercancía para devolución tal como se ve en la imagen 7. Zonas desaseadas sucursal K-27.

**Imagen 7. Zonas desaseadas sucursal K-27**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Para la sucursal San Francisco la persona encargada de la recepción de mercancía es el responsable de mantener el lugar aseado; sin embargo, esta área no se limpia constantemente pues el encargado de esta labor posee otros cargos y no se esfuerza por realizar esta actividad a diario. No obstante, en las áreas destinadas para el proceso de aprovisionamiento, se realizan jornadas de aseo cada 15 días, las cuales son insuficientes para mantener el lugar en condiciones apropiadas. Adicionalmente, la mercancía de devolución ubicada en esta área, no se conserva adecuadamente, dando lugar a la presencia de plagas. Este desaseo se observa en la imagen 8. Zonas desaseadas sucursal San Francisco.

**Imagen 8. Zonas desaseadas sucursal San Francisco**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** En la zona destinada para la recepción de mercancía, se realiza aseo cada tres días con el fin de mantener el lugar en buenas condiciones. A pesar de esto, se podría conservar en mejores

condiciones si se trabajara bajo un reglamento que estipulara jornadas de aseo constantes. Ver imagen 9. Zonas desaseadas sucursal Comercio.

**Imagen 9. Zonas desaseadas sucursal Comercio**



**Fuente: Autoras del proyecto**

## **SEIKETSU**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** El administrador y los vendedores de cada una de las áreas procuran cumplir la reglamentación establecida para conservar el orden, aseo y clasificación de herramientas de trabajo, mediante jornadas de aseo estipuladas; a pesar de esto, no se obtienen resultados favorables, dado que no hay la aplicación permanente de los mismos y no se ejerce ningún control.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Dentro de Supermercados Mas X Menos San Francisco no se tiene control sobre el aseo, orden y limpieza, lo cual está plasmado en las imágenes expuestas anteriormente, pues en esta sucursal la persona a cargo de esta actividad, también se encuentra a cargo de la bodega, recepción y es asistente del administrador. Por esta razón, el trabajador no destina tiempo para cumplir con los principios de la metodología 9 S', originando la falta de compromiso en los demás empleados.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** En la sucursal Comercio no es posible llevar un control sobre la metodología, pues no hay un procedimiento o normatividad que garantice su cumplimiento; así como, las condiciones del área no lo permiten.

Para las últimas 5 S' se realizará una descripción general, pues la falta de implementación en todas las sucursales, como se mencionó previamente,

imposibilita cualquier tipo de evaluación en los aspectos de cultura, compromiso, constancia, coordinación y estandarización.

**SHITSUKE, SHIKARI, SHITSUKOKU, SESHOO Y SEIDO** son parámetros que llevan al cumplimiento de la creación de conciencia en el personal. Estos aspectos están estrechamente relacionados con el comportamiento de la persona misma, así como el compromiso y cumplimiento con los demás equipos de trabajo y con la empresa. Todos los trabajadores involucrados en esta área tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades, pero dan prioridad a aquellas que son esenciales para el desarrollo del proceso de recepción de pedidos; por lo tanto, no hay coordinación entre los diferentes cargos y desconocen la repercusión que esto genera sobre los demás. Por lo tanto, para poder estandarizar la metodología 9 S' se debe cumplir con los nueve aspectos mencionados previamente, lo cual se llevará a cabo durante la implementación con el fin de obtener mejores resultados.

- **Estudio de métodos realizado a la actividad de recepción de mercancía**

Al ejecutar el estudio de métodos para el proceso de aprovisionamiento, se detectó que las actividades no se realizan de forma estandarizada, por lo cual se planteó un estudio general mediante la realización del diagrama de operaciones, que se puede observar en el anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

Con el fin de mostrar la variabilidad del proceso, se mencionarán los factores que interrumpen con frecuencia la actividad de recepción de mercancía:

**Supermercados Mas X Menos K-27:**

- La orden de compra no se ingresa al sistema Xpdsinf a tiempo, porque algunos proveedores como Bimbo, Comestibles La 80 y lácteos, se han manejado desde cada una de las sucursales. Sus responsables son los administradores, quienes, en ocasiones, olvidan ingresar la orden de compra.

Este factor genera interrupciones en la actividad de recepción de mercancía, pues el responsable de recibo debe esperar al administrador para que éste habilite el sistema e ingresar la orden al sistema.

- La acumulación de mercancía en el área de recepción de pedido detiene el registro de productos y altera el flujo normal del proceso.
- El proceso de recepción de mercancía es suspendido a causa de las interrupciones hechas al responsable de recibo por trabajadores internos y externos de Supermercados Mas X Menos.

#### **Supermercados Mas X Menos San Francisco:**

- La orden de compra no se ingresa al sistema Xpdsinf a tiempo, al igual que en la sucursal K-27.
- La acumulación de mercancía en el área de recepción de pedidos, a causa del inadecuado tamaño de la ventana, detiene el proceso y obliga a realizar el traslado de productos al área de almacenamiento para despejar la zona.
- El proceso de recepción de mercancía es suspendido constantemente, por interrupciones hechas al responsable de recibo, debido a las otras actividades que debe realizar por los demás cargos que desempeña.
- Demoras ocasionadas por parte del transportador al dificultarse el traslado de mercancía desde el camión hasta la ventana de recepción.

#### **Supermercados Mas X Menos Comercio:**

- La acumulación de mercancía en el área de recepción de pedidos, a causa del inadecuado tamaño de las ventanas, detiene el proceso y obliga a realizar el traslado de productos a la bodega para despejar la zona.
- La ausencia de un auxiliar de transporte que colabore con el almacenamiento de la mercancía afecta el flujo del proceso, debido a que se ve interrumpido y deja de lado la actividad de recepción de mercancía hasta que llegue un auxiliar del transportador, que haga el traslado de los artículos hasta bodega de forma ágil y continua, para evitar su acumulación en el área.

- **Estudio de tiempos para la actividad de aprovisionamiento**

Debido a la variabilidad existente en el proceso no fue posible realizar un estudio de tiempos, dada la dificultad para identificar los elementos que forman parte de las actividades. A causa de este problema, se realizó una toma de tiempos que evidenciará el comportamiento general en las actividades, con el fin de mostrar la variabilidad en la duración de recepción de mercancía; lo anterior ha quedado dispuesto en el anexo 10. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos K-27, anexo 11. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos San Francisco, y anexo 12. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos Comercio, en los cuales se observa que hay un gran porcentaje de tiempos ociosos, que retrasan y afectan la eficiencia del proceso. A continuación, se detallará el análisis de cada una de las sucursales estudiadas, teniendo en cuenta que, de la totalidad de los proveedores, aproximadamente el 30% representa aquellos con mayor frecuencia de llegada a las sucursales dado que su periodicidad es igual o menor a 8 días. Se tomó una muestra representativa en cada una de las sucursales para ser objeto de estudio del comportamiento, que arrojó los siguientes resultados:

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Con una muestra de 37 datos tomada durante el mes de noviembre de 2009, correspondiente a diversos proveedores, se determinó que el tiempo ocioso representa el 19% del tiempo total de recepción de un proveedor, que a su vez se divide así: 25%, debido al cuello de botella generado por la necesidad de almacenar mercancía para despejar el muelle de recibo; 17% a la organización de facturas y búsqueda de documentos necesarios; 16% al cuello de botella causado por la impresión de notas, 15% causado por falta de disponibilidad de mecanismos para el traslado de mercancía; 14% a causa de interrupciones constantes al personal de recepción; 7% demoras ocasionadas por parte de los proveedores; y 6% debido a las órdenes de pedidos inexistentes.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Con una muestra de 30 datos proporcionados por diferentes proveedores durante el mes de noviembre de 2009, se determinó que, del total de tiempo de recepción de mercancía, el tiempo ocioso ocupa el 26%, causado por: ausencia del responsable de recibo, 35%; cuello de botella por almacenamiento, 29%; ausencia de un mecanismo para el traslado de mercancía 16%; cuello de botella por impresión de documentos 12%; y demora del proveedor por el difícil acceso a la ventana de recibo, 8%.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Para la sucursal Comercio se tomó una muestra de 18 registros de tiempos, que permitieron concluir un comportamiento de esta actividad para el mes de noviembre de 2009. En los resultados obtenidos se observó que el 16% del tiempo total de recibo de mercancía está representado por tiempo ocioso, ocasionado por estos motivos: el 35%, se genera por ausencia de auxiliar de transporte; el 12%, por la dispendiosa labor de ubicar la mercancía en la ventana de recepción de pedidos; el 6%, debido a la llegada de pedidos equivocados, y finalmente el 47%, se presenta por la presencia de cuello de botella en el área, generados principalmente por la falta de personal o método que permita el traslado oportuno de los artículos.

- **Verificación del manual de funciones para los cargos involucrados en el proceso de aprovisionamiento**

Durante las observaciones realizadas en el diagnóstico se encontró que los trabajadores de Supermercados Mas X Menos realizan las actividades detalladas en el manual de funciones el cual se puede observar en el anexo 20. Manual de funciones del personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

- **Verificación del manual de procedimientos para el proceso de aprovisionamiento**

En Supermercados Mas X Menos no existe un manual de procedimientos que garantice que el desarrollo de las actividades se ajuste siempre a un modelo estándar; aspecto que se demuestra en el diagramas de operaciones del proceso de aprovisionamiento en el anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos, donde se refleja la inconstancia de éste, causada por los factores tales como la espera de los transportadores, inexistencia de orden de compra en el sistema, e intervención de personal durante el desarrollo de las actividades. Por estas razones, no se logró verificar si la metodología empleada por las personas involucradas en este proceso es la más eficiente. Se realizó el levantamiento del manual de procedimientos actual con el fin de analizar la forma en que se ejecutan los procesos, y definir una propuesta de mejoramiento para los mismos.

### **3.2. ALMACENAMIENTO**

#### **3.2.1. Actividades del proceso de almacenamiento**

Cada sucursal de Supermercados Mas X Menos dispone de una bodega para uso exclusivo, cuyo objetivo es almacenar la mercancía que será abastecida en la sala de ventas. Las actividades que conforman el proceso de almacenamiento se describen en la tabla 4. Tabla de actividades del proceso de almacenamiento.

**Tabla 4. Tabla de actividades del proceso de almacenamiento**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Preparación de mercancía para el traslado</b>	Auxiliar de transporte/Auxiliar de bodega
<b>Traslado de mercancía al área de almacenamiento</b>	Auxiliar de transporte/Auxiliar de bodega
<b>Ubicación de productos</b>	Auxiliar de transporte/Auxiliar de bodega
<b>Preparación de productos necesarios en sala de ventas</b>	Vendedor de área/Auxiliar de bodega/Mercaderista
<b>Traslado de productos a sala de ventas</b>	Vendedor de área/Mercaderista

**Fuente: Autoras del proyecto**

### 3.2.2. Descripción de las actividades del proceso de almacenamiento

- **Preparación de la mercancía para el traslado**

Concluido el proceso de recepción de la mercancía, se da inicio al proceso de almacenamiento, en el cual el auxiliar de transporte o el auxiliar de bodega, reúne las cajas, canastillas y paquetes que serán trasladados al área de almacenamiento. Los métodos para preparar la mercancía que será trasladada, como lo muestra la imagen 10. Métodos para la preparación de mercancía, son los siguientes:

- Carro de plataforma: La mercancía es apilada sobre la zorra.
- Manual: El responsable de esta actividad acomoda la mercancía una sobre otra al nivel del piso para trasladarla manualmente.

**Imagen 10. Métodos para la preparación de mercancía**



**Carro de plataforma    Nivel del piso**

**Fuente: Autoras del proyecto**

- **Traslado de la mercancía al área de almacenamiento**

El auxiliar de transporte o el auxiliar de bodega, desplaza la mercancía desde el área de recibo hasta la bodega, dirigiéndose al espacio destinado para el proveedor. La mercancía puede ser trasladada utilizando los siguientes métodos, ver imagen 11. Métodos para el traslado de mercancía:

- Sucursal K-27: Elevador, carro de plataforma y manualmente.
- Sucursal San Francisco: Carro de plataforma y manualmente.
- Sucursal Comercio: Manualmente.

**Imagen 11. Métodos para el traslado de mercancía**



**Fuerza física**

**Elevador**

**Carro de plataforma**

**Fuente: Autoras del proyecto**

- **Ubicación de productos**

La mercancía es situada en bodega como lo señalan las siguientes normas:

- Los artículos deben ser ubicados por el auxiliar de bodega o por el auxiliar de transporte en el espacio destinado para cada proveedor.
- Los productos deben ser almacenados según la fecha de ingreso, aplicándose el método FIFO (Primeros en entrar, primeros en salir).
- Los artículos de mayor valor son almacenados en jaulas, bajo llave, las cuales están bajo la responsabilidad del responsable de recibo.
- Es necesario hacer uso de las escaleras para ubicar productos en los niveles más altos de los estantes.

Los tipos de almacenamiento manejados por Supermercados Mas X Menos, como se observan en la imagen 12. Tipos de almacenamiento, son:

- Jaula: Es un área delimitada por malla de acero que restringe el acceso a los productos de mayor valor, la cual debe permanecer bajo llave.
- Estibas: Elementos de madera ubicados en el piso sobre los cuales se agrupa mercancía que no tiene espacio en los estantes.
- Estantes: De tres niveles sobre los cuales se agrupan cajas y paquetes.
- Nivel del piso: La mercancía que no tiene espacio en los estantes ni en estibas es apilada sobre el piso.

**Imagen 12. Tipos de almacenamiento**



Fuente: Autoras del proyecto

- **Preparación de los productos necesarios en la sala de ventas**

Comprende la selección de aquellos productos agotados o escasos en la sala de ventas. Diariamente, los mercaderistas y vendedores de área realizan un recorrido de reconocimiento del espacio en góndola, para identificar aquellos productos que deben ser reabastecidos, asear el espacio libre en góndola, acomodar los productos allí ubicados, y calcular la cantidad de unidades que puedan situarse. Luego, localiza dentro de la bodega, el proveedor y los productos que serán surtidos; se toma la mercancía y se acumula hasta el límite de la persona o la herramienta de apoyo para el traslado. Durante la preparación de estos productos, no se efectúa el diligenciamiento de formatos o registro de artículos, que permitan controlar el flujo de mercancía dentro de la sucursal y administrar las cantidades existentes en la bodega.

Los métodos utilizados para la ubicación y preparación de productos que serán surtidos en sala de ventas son:

- Manual: Vendedores de área, auxiliar de bodega y mercaderistas deben hacer uso de su fuerza física o de canastillas plásticas para trasladar los artículos hacia la sala de ventas.
- Dispositivos de cargue: Existen tres dispositivos de cargue, el primero de ellos, es el carrito de mercado, el cual consta de una canastilla plástica con una capacidad de 180 lts., longitud 1.09 mt, altura 1 mt y ancho 0.60 mt; el segundo es el carro de plataforma, que está formado por una tabla de madera de 0.60 mt de ancho y 1.20 mt de largo, sostenida por soportes de

hierro sobre cuatro ruedas, con capacidad de 450 kg; y finalmente se encuentra el carro container, conformado por una canastilla de alambres de acero, de altura 1 mt y longitud 1,20 mt, con una capacidad de 450 kg. Ver imagen 13. Dispositivos de cargue de productos.

**Imagen 13. Dispositivos de cargue de productos**



Fuente: Autoras del proyecto

- **Traslado de productos a la sala de ventas**

Consiste en transportar los productos seleccionados a través de las escaleras o montacargas que comunica el área de almacenamiento con la sala de ventas. Este traslado es realizado por el mercaderista o por un responsable de área, y concluye con la ubicación en góndola de los artículos.

### **3.2.3. Diagnóstico del proceso de almacenamiento**

El desarrollo de la metodología para el diagnóstico, descrita en el capítulo 2. Metodología del diagnóstico, permitió obtener los siguientes resultados:

- **Análisis de entrevistas aplicadas al personal involucrado en el proceso de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos**

La aplicación de entrevistas, detalladas en el anexo 5. Entrevistas al personal de Supermercados Mas X Menos, generaron los siguientes resultados:

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Esta sucursal posee un elevador cuya velocidad genera ineficiencia en el desarrollo del proceso de almacenamiento y reabastecimiento de la sala de ventas, originando el uso de la fuerza física, como única solución, lo cual pone en riesgo los productos y la salud de los trabajadores. Asimismo, opinan que el tamaño de la bodega no satisface el necesario para el

volumen de mercancía almacenado en esta sucursal, al igual que la altura entre módulos de los estantes, pues sugieren que haya mayor número de niveles, para obtener mayor beneficio de la altura de esta bodega.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Se considera que en el área de almacenamiento hay un espacio subutilizado debido a la falta de estantes. De igual forma, el personal entrevistado opina que la altura de la bodega es peligrosa para los mercaderistas, el auxiliar de bodega y los responsables de área, pues la dificultad para acceder al último nivel les representa alto riesgo de accidentalidad. Por otra parte, se concluyó que la constante intervención de personal ajeno a Supermercados Mas X Menos, genera desorganización, desaseo e inseguridad.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Dispone de un área de almacenamiento de poca altura dentro de la cual no existen suficientes estantes, lo que genera acumulación de cajas, canastillas y paquetes, sobre estibas y cartones. Igualmente, se resalta la presencia de tuberías con filtraciones que atraviesan el área, dificultando el ingreso de mercancía, y fomentando el desarrollo de humedad que contamina el ambiente y afecta la calidad de los productos. Finalmente, se destaca la molestia causada por la necesidad de trasladar los productos desde el área de recepción de mercancía hasta la bodega, a través de unas reducidas e inseguras escaleras.

- **Análisis de encuestas aplicadas a los proveedores de Supermercados Mas X Menos**

Las encuestas aplicadas a los proveedores, cuyo formato se encuentra en el anexo 6. Formato de encuesta a proveedores, permitieron conocer su percepción de Supermercados Mas X Menos. Dentro de los resultados obtenidos, se resalta la pregunta 14 del anexo 7. Resultados de encuesta, donde se observa que el 41,7% de los proveedores reconocen que su función es trasladar la mercancía hasta la sucursal, el 33,3% ingresar la mercancía hasta el área de recepción, y el porcentaje restante de proveedores se han comprometido a ingresar los productos

hasta la bodega. Estos resultados fueron contrastados con las observaciones hechas en las sucursales K-27, San Francisco y Comercio, lo que pone en evidencia una notable divergencia, puesto que el 90% de la mercancía que ingresa a la bodega debe ser trasladada por el auxiliar de transporte de cada proveedor, dejando, únicamente, al 10% de empresas proveedoras cumpliendo las condiciones bajo las cuales fue pactado el suministro de artículos.

- **Áreas de almacenamiento**

A continuación se describe el área de almacenamiento de las sucursales K-27, San Francisco y Comercio de Supermercados Mas X Menos.

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Maneja dos métodos para ingresar la mercancía: a través de las escaleras o por medio del elevador. Las escaleras están conformadas por 23 escalones de 0,27 mts de profundidad que comunican las áreas de recibo y almacenamiento. El elevador comprende un área de 2,03 mts<sup>2</sup>, con altura de 1,90 mts y capacidad de 400 kg, que une la zona de recibo, el área de almacenamiento y la sala de ventas. La bodega cuenta con un área total de 191,85mts<sup>2</sup> dentro de la cual se encuentran ubicados dos estantes de 14,56 mts<sup>2</sup>, tres estantes de 10,04 mts<sup>2</sup>, un estante de 5,89 mts<sup>2</sup>, una jaula de 2,32 mts<sup>2</sup>, 8 estibas y mercancía agrupada al nivel del piso, como lo muestra el anexo 22. Plano del área de almacenamiento de la sucursal K-27. La altura total de esta bodega es de 3,62 mts y los estantes ubicados dentro de ella están constituidos así: el primer nivel se encuentra a 0,13 mts del piso, y posee 1 mt de altura; el segundo nivel se distancia por 1 mt del tercero; y el tercer módulo se eleva 1,10 mts.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Posee dos modos de ingreso al área de almacenamiento: la primera es por medio de un pasillo de 1,50 mts de ancho que lo comunica con el área de recibo, y la segunda es a través de una rampa de 1,49 mts de ancho y 2,94 mts de longitud que lo une con la sala de ventas. La bodega posee una altura máxima de 6,34 mts y un área de 119,9 mts<sup>2</sup>,

y se encuentra conformada por dos estantes de 4,87 mts<sup>2</sup> de dos niveles, un estante de 5,9 mts<sup>2</sup> de dos niveles, una jaula de 2,85 mts<sup>2</sup>, 15 estibas y mercancía a nivel del piso o sobre cartón, como se observa en el anexo 23. Plano del área de almacenamiento de la sucursal San Francisco. Los estantes de la sucursal San Francisco están formados por tres niveles de la siguiente forma: el primer nivel se encuentra a una altura de 0,17 mts del piso, y se separa del segundo nivel por 1,25 mts; entre el segundo y tercer nivel, hay un espacio de 1,25 mts; y el tercer nivel posee una altura máxima de almacenamiento de 1,30 mts.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** El ingreso a la bodega de la sucursal Comercio se realiza a través de unas escaleras que la comunican con el área de recepción. Estas escaleras están constituidas por 15 escalones en forma de U, de 0,27 mts de profundidad y un descanso intermedio de 2,58 mts<sup>2</sup>. La bodega posee un área de 369,96 mts<sup>2</sup>, encontrándose allí, tres estantes de 12,71 mts<sup>2</sup>, un estante de 15,23 mts<sup>2</sup>, estibas que ocupan un área aproximada de 62,79 mts<sup>2</sup>, una jaula de 17,03 mts<sup>2</sup> para los productos de mayor valor, una jaula de 10,21 mts<sup>2</sup> con insumos de papelería de la sucursal, una jaula con 15, 47 mts<sup>2</sup> donde está ubicada la planta eléctrica, dos estantes de 0,38 mts<sup>2</sup> cada uno, y un mueble de 1,36 mts<sup>2</sup> para los productos de devolución, como puede verse en el anexo 24. Plano del área de almacenamiento de la sucursal Comercio. Esta bodega posee una altura de 2,87 mts, y sus estantes están formados por tres niveles, distribuidos así: el primer nivel se encuentra a 0,14 mts del piso, y posee una altura de 0,81 mts que limita con el segundo nivel, el cual está separado por 0,81 mts del tercer nivel; y éste último, a su vez tiene un espacio de 1 mt que acota con el techo.

- **Distribución en la bodega**

Supermercados Mas X Menos almacena la mercancía por proveedores; por lo tanto, la bodega de cada sucursal se encuentra distribuida según la cantidad de artículos que suministra cada proveedor, en el espacio que le fue establecido.

Para manejar una información más detallada y precisa, se realizó una subclasificación de los productos comercializados por Supermercados Mas X Menos, teniendo en cuenta sus características, usos y categoría a la cual pertenecían, la cual se encuentra descrita en el anexo 16. Clasificación de artículos. Los porcentajes específicos de los productos pertenecientes a cada subcategoría en las sucursales K-27, San Francisco y Comercio pueden observarse en el anexo 19. Porcentajes de la subclasificación de artículos.

En la bodega de cada sucursal se almacenan entre 8.250 y 12.200 referencias de productos que se distribuyen como se muestra en la tabla 3. Cantidad de referencias por categorías de abril a diciembre de 2.009.

**Tabla 5. Cantidad de referencias por categorías de abril a diciembre de 2.009**

		SUCURSAL					
		Comercio		San Francisco		K-27	
		Q	%	Q	%	Q	%
CATEGORIA	<b>Aseo</b>	3500	31,98	2940	35,63	3455	28,28
	<b>Compras Diarias</b>	2808	25,66	1594	19,32	3411	27,92
	<b>Alimentos</b>	1921	17,55	1594	19,32	2135	17,47
	<b>Licores</b>	379	3,46	317	3,84	531	4,35
	<b>Variedades</b>	2336	21,35	1806	21,89	2686	21,98
	<b>TOTAL</b>	<b>10944</b>	<b>100</b>	<b>8251</b>	<b>100</b>	<b>12218</b>	<b>100</b>

Fuente: Autoras del proyecto

- **Diagnóstico del método 9 S' en Supermercados Mas X Menos**

El estado actual y las condiciones bajo las cuales se almacena mercancía en Supermercados Mas X Menos, fue evaluado por medio de la aplicación de la lista descrita en el anexo 8. Lista de chequeo para las áreas de recepción, almacenamiento y logística inversa, cuya calificación se presenta en el anexo 9. Resultados del estado actual. Las observaciones realizadas son las siguientes:

**SEIRI**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** El análisis realizado al área de almacenamiento revela la presencia de cajas de cartón y bolsas vacías sobre los estantes; cajas de productos sin almacenar y productos para devolución en las

escaleras de ingreso; y un recipiente con jabón en polvo para uso de la sucursal. Por otra parte, se observó que la base del estante donde se encuentran almacenadas las gaseosas está quebrada, lo cual pone en riesgo la integridad del producto. Las anteriores descripciones se pueden observar en la imagen 14. Escaleras y bodega de Supermercados Mas X Menos K-27.

**Imagen 14. Escaleras y área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos K-27**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** En esta sucursal se presenta una situación similar a la existente en la sucursal K-27. Adicionalmente, se encuentran artículos publicitarios, carteles y bases en hierro, ubicados en los pasillos; así como elementos de las empresas Baloto y Apuestas La Perla. También se observan artículos de aseo para el uso de la sucursal, como baldes y traperos situados al lado de la mercancía almacenada en la jaula, y canastillas de leche vacías de la empresa Lechesan, que limitan el acceso a los productos almacenados en el estante ubicado frente a ellas. Ver imagen 15. Área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos San Francisco.

**Imagen 15. Área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos San Francisco**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** En el área de almacenamiento de la sucursal Comercio se encuentran cajas y botellones de agua vacíos ubicados cerca a los estantes, canastillas de leche Alquería sin productos, artículos para devolución almacenados en bodega, estibas partidas, ciclas situadas entre paredes y estantes, sillas obsoletas, artículos de aseo pertenecientes a la sucursal, y elementos publicitarios de la empresa almacenados en bodega tal como lo muestra la imagen 16. Área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos Comercio.

**Imagen 16. Área de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos Comercio**



**Fuente: Autoras del proyecto**

## **SEITON**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Los elementos identificados y clasificados como necesarios en la bodega son: escaleras, carros de plataforma y carros container. Para estos elementos de apoyo no se ha asignado una posición determinada, causando desorden. Los carros de plataforma y carros container se encuentran obstaculizando los pasillos, y las escaleras son abandonadas en el último lugar donde fueron utilizadas. Por otra parte, los productos almacenados en la jaula se dejan en la puerta de ingreso hasta que el auxiliar de bodega proceda a almacenarlos, interrumpiendo el flujo de personal como se aprecia en la imagen 17. Elementos mal ubicados en la bodega de sucursal K-27.

**Imagen 17. Elementos mal ubicados en la bodega de sucursal K-27**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Se determinaron como necesarios para el proceso de almacenamiento y reabastecimiento, los siguientes elementos: carro de plataforma, carrito de mercado y escaleras. Estos artículos son utilizados por todo el personal que tiene acceso al área de almacenamiento y no poseen un lugar específico para su ubicación. Se observó el apilamiento de traperos, escobas y recogedores sobre el techo del baño, lugar que no fue destinado para almacenar mercancía. Del mismo modo es necesario resaltar la presencia de pañales marca Pequeñín y Winny, pañales para adultos marca Tena, servilletas Scott y Familia, y papeles higiénicos Súper Suplex, Scott, Familia y Mas x Menos, acumulados en el pasillo que comunica el área de recepción con la bodega, lo cual entorpece el paso de productos y personal como se nota en la imagen 18. Elementos mal ubicados en bodega de sucursal San Francisco.

**Imagen 18. Elementos mal ubicados en bodega de sucursal San Francisco**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Se halló que en una de las jaulas del área de almacenamiento están ubicados los insumos de esta sucursal, cuyo volumen ocupa el 40% de la jaula, pero su errónea ubicación conlleva al poco aprovechamiento de esta zona para albergar otros artículos. De igual forma, se

encontraron cestas, baldes y traperos, ubicados en zonas alejadas a las cuales deben estar almacenados; así como el almacenamiento de mercancía en las escaleras, que abarca un amplio espacio de ellas, interrumpiendo el paso del personal que ingresa a bodega como lo dispone la imagen 19. Elementos mal ubicados en bodega de sucursal Comercio.

**Imagen 19. Elementos mal ubicados en bodega de sucursal Comercio**



Fuente: Autoras del proyecto

## SEISO

**Supermercados Mas X Menos K-27:** El aseo del área de almacenamiento de la sucursal K-27 está a cargo del auxiliar de bodega, quien debe barrer, limpiar, retirar elementos innecesarios y apilar correctamente los productos; pero el constante flujo de personal dificulta mantener por periodos prolongados el espacio aseado y ordenado. Ver imagen 20. Zonas desordenadas sucursal K-27.

**Imagen 20. Zonas desordenadas sucursal K-27**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** En esta sucursal, el auxiliar de bodega también ejerce la labor de responsable de recibo; por tal motivo, se dificulta mantener la limpieza en la bodega, pues durante el tiempo que esta persona ejecuta las actividades de responsable de recibo, el personal de mercadeo tiene acceso al área sin que esté presente alguien que exija el

complimiento de las normas básicas de aseo y controle el desorden en el apilamiento de cajas. Por otra parte, se detectó la emisión de malos olores provenientes del caño ubicado en medio de la bodega, lo que genera un ambiente desagradable para el desarrollo de las labores en el área y posibilita la alteración del aroma y del sabor de los productos. Finalmente, se determinó que el almacenamiento de cajas y paquetes no es realizado correctamente, al observar que los productos no están siendo apilados uno sobre otro de forma alineada. Adicionalmente, los mercaderistas no tienen ningún cuidado al buscar productos que se encuentran en la base del grupo de artículos, pues toman los empaques, los sitúan sobre el montículo de mercancía más cercano, y allí los dejan, o en caso de reacomodarlos, los reubican sin cuidado. La imagen 21. Zonas desordenadas sucursal San Francisco, muestra lo anteriormente descrito.

**Imagen 21. Zonas desordenadas sucursal San Francisco**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** En esta sucursal se presentan situaciones de orden y desaseo muy similares a las descritas en las sucursales K-27 y San Francisco. Es necesario resaltar que, otro motivo por el cual se observa un alto nivel de desaseo en la bodega es el mal estado de las tuberías suspendidas en el techo, pues debido a su alto nivel de humedad se filtra el agua, ocasionando goteras que caen al piso y sobre los productos almacenados, lo cual se observa en la imagen 22. Tuberías de la sucursal Comercio.

## **SEIKETSU**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Los vendedores de área y el auxiliar de bodega, impulsan parcialmente la organización y limpieza dentro del área de

almacenamiento; sin embargo, los parámetros de orden no están cumpliéndose íntegramente, por lo tanto, no existe un comportamiento dirigido hacia un estado de higiene, ni compromiso que propicie el cumplimiento de este cuarto principio.

**Imagen 22. Tuberías de la sucursal Comercio**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Supermercados Mas X Menos San Francisco**: La situación observada en la sucursal San Francisco se asemeja a la descrita para la sucursal K-27.

**Supermercados Mas X Menos Comercio**: En esta sucursal se presenta el incumplimiento visto en las dos sucursales previas de esta cuarta S'.

Para los principios **SHITSUKE, SHIKARI, SHITSUKOKU, SESHOO Y SEIDO** se realizó una descripción general, la cual fue mencionada previamente en el diagnóstico del método 9 S', presentado en el capítulo 3, numeral 3.1.3. Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento.

- **Estudio de métodos para la actividad de almacenamiento**

Las observaciones hechas al proceso de almacenamiento demostraron que las actividades que lo conforman no siguen una secuencia estándar. Por tal motivo, se decidió realizar un estudio generalizado que permitiera elaborar el diagrama de operaciones de éste proceso, plasmado en el anexo 21. Manual de procedimientos de los procesos de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

**Supermercados Mas X Menos K-27**: La inexistencia de dispositivos de apoyo, entorpece el desarrollo del proceso de almacenamiento, pues la variabilidad en las actividades para transportar la mercancía desde el área de recibo hasta la bodega,

es generada por los diferentes métodos empleados por los auxiliares de transporte o auxiliares de bodega, según la disponibilidad del elevador o de los carros de plataforma.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** El pasillo que comunica el área de recibo de mercancía con la bodega ha sido reducido en un 48% por la presencia de papel higiénico, pañales, servilletas, toallas desechables y cervezas, lo cual impiden la circulación de personal y del dispositivo de carga, así como también, se pone en riesgo la integridad de los productos que se encuentran dispersos por el pasillo.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** El área de almacenamiento no se encuentra al mismo nivel del área de recepción, y esta sucursal no posee ningún dispositivo o elevador que facilite el traslado de la mercancía hacia o fuera de la bodega; por lo tanto, estas dos áreas se comunican por medio de unas escaleras, a través de las cuales se almacena y se reabastece la sala de ventas. También se observó, que en el trayecto de estas escaleras, se encuentran ubicados paquetes, cajas y canastillas que disminuyen el 40% del área de paso a la bodega.

De forma general, para las tres sucursales estudiadas, fue posible notar que la ausencia del auxiliar de transporte de la empresa proveedora, detiene el proceso de almacenamiento, lo que ocasiona la interrupción en los procesos que lo anteceden y preceden, pues ante esta situación, se debe esperar la presencia de uno para que despeje el área de recepción, y así, poder continuar con la actividad.

- **Estudio de tiempos para la actividad de almacenamiento**

La inestabilidad presentada durante el desarrollo del proceso de almacenamiento impidió realizar un estudio de tiempos, pues la variabilidad en las actividades no permitió identificar los elementos que las conforman. Por tal motivo, se llevaron a cabo tomas de tiempo durante el mes de noviembre de 2.009, que demuestran el comportamiento general del proceso. Durante la toma de tiempos realizada en

Supermercados Mas X Menos K-27, San Francisco y Comercio se observó que el 45% de los proveedores ingresan su mercancía directamente a sala de venta, pues sus productos corresponden a panes, bizcochería, lácteos y fríos. También, se evidenció que el 10% de los proveedores que ingresan en una jornada laboral, presenta agotados en góndola; por lo tanto, su mercancía se ubica en el área de espera de recibo y, posteriormente, se traslada hacia sala de ventas. A continuación se presentará el análisis de los resultados obtenidos:

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Se observó un alto grado de variabilidad durante el traslado de mercancía hacia el área de almacenamiento causado por el alto flujo de mercancía desde y hacia bodega. De igual forma, se encontró que la diferencia evidenciada en los tiempos cronometrados también es generada por el almacenamiento manual, pues la restricción ocasionada por los dispositivos, las escaleras y el elevador lleva a esta solución, que se puede observar en el anexo 13. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos K-27.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Se evidencia un proceso de almacenamiento de duración variable, ocasionado por la mercancía situada en el pasillo, y las múltiples funciones que el responsable de recibo desempeña, pues éste debe finalizar el proceso de recepción de mercancía de cada proveedor almacenado, para cerrar la zona de recibo y escoltar al auxiliar de transporte hasta bodega. Estas situaciones están contenidas en el anexo 14. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos San Francisco.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** La medición de duración de la actividad de almacenamiento evidenció situaciones que generaron tiempos atípicos. Una de estas situaciones se desarrolló ante la ausencia de un auxiliar de transporte que apoyara el almacenamiento, lo que causa la interrupción de esta labor hasta el momento en el que éste hizo presencia. Otro motivo causante del retraso en el traslado es la reducción del espacio de las escaleras que comunican el área de recepción con la bodega, pues al transitar personal en los dos sentidos,

es necesario esperar que uno avance la totalidad de los escalones para que la otra persona pueda seguir con el paso, lo cual se ve reflejado en el anexo 15. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos Comercio.

De igual forma, fueron cronometradas las actividades de picking en las sucursales K-27, San Francisco y Comercio, para determinar el grado de repercusión de la ubicación de los proveedores en la bodega, sobre los tiempos de duración de esta labor como se ve en el anexo 17. Tiempos de picking. El análisis de los valores obtenidos señala que algunas de las posiciones asignadas actualmente en el área de almacenamiento, generan tiempos muertos durante la selección de la mercancía, pues existen proveedores como Colombina S.A., Galletas Noel y La Cosecha, que están ubicados en diferentes estantes y niveles; por lo cual, el mercaderista o el vendedor de área debe recorrer varios pasillos de la bodega para reunir todos los productos necesarios en la sala de ventas.

- **Verificación del manual de funciones para los cargos involucrados en el proceso de almacenamiento**

Durante las observaciones realizadas en el diagnóstico se encontró que los trabajadores de Supermercados Mas X Menos realizan las actividades detalladas en el manual de funciones el cual se puede observar en el anexo 20. Manual de funciones del personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

- **Verificación del manual de procedimientos del proceso de almacenamiento**

En Supermercados Mas X Menos no existe un manual de procedimientos que garantice que el desarrollo de las actividades se ajuste siempre a un modelo estándar; aspecto que se demuestra en el diagramas de operaciones del proceso de almacenamiento en el anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados

Mas X Menos, donde se refleja su variabilidad. Dada la inexistencia de un manual de procedimientos, no se logró verificar si la metodología empleada por las personas involucradas en este proceso es la más eficiente. Se realizó el levantamiento del manual de procedimientos, con el fin de analizar la forma en que se ejecutan los procesos y proponer mejoras para los mismos.

### **3.3. LOGÍSTICA INVERSA**

#### **3.3.1. Actividades del proceso de logística inversa**

Dentro de las actividades diarias de Supermercados Mas X Menos se encuentra el proceso de logística inversa; en él, se gestiona el retorno de productos que no pueden continuar su comercialización. Esta actividad es conocida con el nombre de “devolución”, la cual se realiza directamente entre Supermercados Mas X Menos y la empresa proveedora. Las devoluciones se encuentran a cargo del responsable de recibo, quien tiene contacto directo con el mercaderista de cada empresa proveedora. Las devoluciones notificadas y aceptadas se entregan en el momento en que finaliza la recepción de mercancía de cada proveedor.

Las condiciones bajo las cuales se realiza la reposición de productos son pactadas en el momento en que se contacta por primera vez con el proveedor; sin embargo existen algunos productos que, por las condiciones en que se encuentran, no tienen reposición. Estos artículos son denominados “mermas”. A continuación se mencionarán las características por las cuales un producto es considerado merma:

- Productos incompletos.
- Productos que no conservan sus condiciones iniciales por daños en las neveras, específicamente en la categoría de compras diarias - fríos.
- Productos en mal estado por daño durante su permanencia en bodega.
- Productos deteriorados por la presencia de roedores u otras plagas.

La secuencia de actividades que constituyen el proceso de logística inversa se presenta en la tabla 6. Tabla de actividades del proceso de logística inversa.

**Tabla 6. Tabla de actividades del proceso de logística inversa**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Revisión de productos para devolución</b>	Responsable de recibo/Mercaderista
<b>Notificación a la empresa proveedora</b>	Responsable de recibo/Mercaderista
<b>Traslado de mercancía de devolución</b>	Responsable de recibo
<b>Registro de productos y entrega de devoluciones</b>	Responsable de recibo

Fuente: Autoras del Proyecto

### **3.3.2. Descripción de actividades estudiadas**

- **Revisión de productos para devolución**

El proceso de logística inversa inicia con la revisión de los productos seleccionados para devoluciones, con el fin de confirmar el cumplimiento de las condiciones previamente pactadas. Tales condiciones varían según la categoría a la cual pertenece el producto que se desea reponer. En la categoría de aseo existen dos modalidades de logística inversa: la primera, en la cual los proveedores no restituyen los productos considerados mermas, ni aquellos artículos cuya fecha de caducidad está próxima, dada la longevidad de este tipo de mercancía; y la segunda, en la cual la empresa proveedora, como Colombiana Kimberly, Colpapel, Papeles Nacionales S.A., Procter & Gamble y Colgate Palmolive, cancelan entre el 0,03% y 0,05% sobre el valor de las ventas de sus productos, trimestralmente, para hacer una reposición parcial de los productos averiados. Para las categorías de compras diarias, alimentos y variedades, se descuenta de la factura aquellos productos que no son categorizados como mermas; y para licores, se hace devolución de la mercancía que no tiene rotación.

- **Notificación a la empresa proveedora**

Finalizada la revisión de la mercancía, se notifica al proveedor o al mercaderista las devoluciones existentes para obtener su aprobación, y así, ubicarlas en el lugar asignado para éste, con la finalidad de disponer fácilmente de ellas.

- **Traslado de mercancía de devolución**

El responsable de recibo se dirige al lugar donde fueron ubicados los productos para devolución, del cual toma la mercancía correspondiente al proveedor y regresa con ella hacia la zona de recepción de pedidos para efectuar su registro.

- **Registro de productos y entrega de devoluciones**

Los productos de devolución son ingresados uno a uno en el sistema Xpdsinf, con el propósito de registrar su salida, permitiendo mantener el control de la mercancía en tiempo real. Posteriormente, se entregan los productos al transportador y se genera una nota de devolución destinada al proveedor. La devolución de los productos pertenecientes a la categoría de compras diarias - fríos, debe realizarse todos los días; por otra parte, para las categorías de compras diarias – secos, aseo, licores y variedades, debe efectuarse cada vez que el proveedor realiza una entrega de mercancía.

### **3.3.3. Diagnóstico del proceso de logística inversa**

Con el fin de conocer la situación actual del proceso de logística inversa se realizó un estudio a partir de la metodología planteada en el capítulo 3., de la cual se obtuvieron los resultados expuestos a continuación.

- **Análisis de entrevistas aplicadas al personal involucrado en el proceso de logística inversa en supermercados Mas X Menos**

La aplicación de entrevistas, detalladas en el anexo 5. Entrevistas al personal de Supermercados Mas X Menos, generaron los siguientes resultados:

**Supermercados Mas X Menos K-27:** La mercancía para devolución ha alcanzado altos niveles de acumulación a causa de la poca o nula atención de proveedores y transportadores que retrasan u omiten el proceso de recolección, estimulando la aparición de insectos y roedores. Por otra parte, el volumen de

mercancía para devolución es tan significativo que abarca parte del área de recepción, propiciando la confusión entre cajas de mercancía que ingresa y cajas con artículos de devolución.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** El volumen de apilamiento de productos en el área de recepción, se debe a que un gran número de empresas proveedoras asignan el reparto de mercancía a compañías transportadoras, lo que retrasa el proceso, pues el transportador debe esperar la aprobación del proveedor para la recolección de estos productos, y en otras ocasiones, se debe esperar la revisión y aprobación del vendedor de la empresa proveedora.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** El almacenamiento de productos para devolución dentro de la bodega genera desorden y desaseo, pues ocupa un espacio que podría ser destinado para mercancía que ingresa; así como, también favorece la infestación de insectos y malos olores, y genera confusión entre los artículos para reposición y la mercancía nueva situada cerca a ellos. También se resalta la demora de los proveedores en la recolección de devoluciones, a causa de la poca disposición de personas que reporten y acepten las averías.

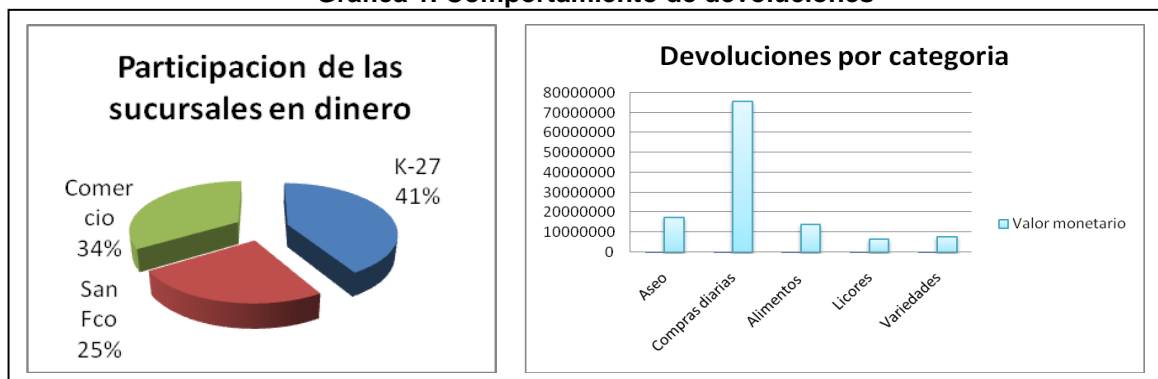
- **Análisis de encuestas aplicadas a los proveedores de Supermercados Más X Menos**

Con el propósito de obtener información que evidencie los motivos y problemas que generan la acumulación de mercancía para devolución, se aplicó la encuesta presentada en el anexo 6. Formato de encuesta a proveedores, cuyos resultados pueden observarse en el anexo 7. Resultados de encuesta. Sin embargo, vale la pena resaltar los resultados obtenidos en a la pregunta 19 del anexo 7, antes nombrado, de los cuales se concluye que el 52.8% del total de los proveedores encuestados tienen mercancía para devolución por recoger, y de este porcentaje, el 47.2% no lo han hecho por falta de conocimiento de estas órdenes de devolución.

- **Análisis de devoluciones**

Se llevó a cabo un análisis de devoluciones que permitiera identificar las categorías con mayores inconvenientes con el objetivo de determinar sus causas. Para desarrollar este estudio, se recolectaron los datos de las devoluciones en cantidades y valores para las sucursales K-27, San Francisco y Comercio, y sus categorías. Dichas devoluciones pueden ser observadas en el anexo 25. Datos de devoluciones último trimestre 2009. Se analizó la información, obteniendo como resultado que en el último trimestre de 2009 se efectuó la devolución de 36.283 artículos, en las tres sucursales; cantidad equivalente a un costo de \$121'007.835. En la gráfica 1. Comportamiento de devoluciones, se presenta la conducta de las devoluciones para cada una de las categorías, en las tres sucursales. Como puede observarse, la categoría de compras diarias representa el mayor valor en las devoluciones; de igual forma se obtuvo que Supermercados Mas X Menos K-27 es la sucursal con mayor porcentaje, teniendo una participación del 41% del total de las devoluciones.

**Gráfica 1. Comportamiento de devoluciones**



**Fuente: Autoras del proyecto**

Una vez concluido que la categoría con mayor cantidad de devoluciones es compras diarias, se indagó sobre los productos que presentaron más problemas, para lo cual se realizó una subclasificación de las categorías, presentada en el anexo 18. Clasificación de artículos, con la que fue posible obtener los datos presentados en la tabla 7. Devoluciones de la categoría compras diarias. Esta

información muestra que la subcategoría 02-17, correspondiente a “lácteos y quesos”, representa la cantidad y el costo más alto.

**Tabla 7. Devoluciones de la categoría compras diarias**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR MONETARIO</b>	<b>CANTIDADES</b>
<b>02-17</b>	\$ 7.516.159	2379
<b>02-21</b>	\$ 5.891.564	438
<b>02-10</b>	\$ 4.103.851	1522
<b>02-11</b>	\$ 2.578.042	940
<b>02-05</b>	\$ 1.652.269	252
<b>02-18</b>	\$ 1.502.280	746
<b>02-07</b>	\$ 1.402.516	895
<b>02-13</b>	\$ 1.024.663	390
<b>02-08</b>	\$ 803.895	231
<b>02-16</b>	\$ 760.446	389
<b>02-19</b>	\$ 683.587	789
<b>02-02</b>	\$ 606.850	341
<b>02-01</b>	\$ 567.854	123
<b>02-06</b>	\$ 430.238	136
<b>02-04</b>	\$ 370.368	81
<b>02-09</b>	\$ 198.913	94
<b>02-03</b>	\$ 164.520	92
<b>02-23</b>	\$ 108.882	23
<b>02-12</b>	\$ 95.960	86
<b>02-20</b>	\$ 44.541	49
<b>02-14</b>	\$ 10.171	3
<b>02-22</b>	\$ 1.607	1
<b>02-15</b>	\$ 0	0

Fuente: Autoras del proyecto

- **Diagnóstico del método 9 S' en Supermercados Mas X Menos**

Para elaborar el diagnóstico del estado actual del área donde se almacenan los productos involucrados en el proceso de logística inversa, se aplicó la lista descrita en el anexo 8. Lista de chequeo para las áreas de recepción, almacenamiento y logística inversa. La calificación obtenida se presenta en el anexo 9. Resultados del estado actual, y las observaciones hechas son las siguientes:

### **SEIRI**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** El alto nivel de ingreso de mercancía a esta sucursal genera la aglomeración de productos en el área de recepción, los cuales,

son organizados y situados en ésta misma área, ocupando un espacio que ha sido destinado para situar devoluciones, lo que dificulta el acceso y la visibilidad de los artículos que allí se depositan. Por otra parte, la cercana ubicación de estos productos a la zona de basuras y canastas vacías induce al personal que transita por esta área a dejar cajas y bolsas sin mercancía, con el objetivo de evitar su traslado hasta el lugar asignado para ellos, como se evidencia en la imagen 23. Área de productos para devolución sucursal K-27.

**Imagen 23. Área de productos para devolución sucursal K-27**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** La ubicación de elementos como estantes, piezas de hierro y tablas de madera, disminuyen el espacio destinado para conservar los productos de devolución en el área de recepción, pues estos elementos impiden la ubicación de un estante adicional donde se sitúen las devoluciones que actualmente se encuentran en el piso. En éste mismo espacio fueron encontrados objetos de aseo para el uso de esta sucursal, al igual que bolsas plásticas, pedazos de cartón, y empaques vacíos, como se muestra en la imagen 24. Área de productos para devolución sucursal San Francisco.

**Imagen 24. Área de productos para devolución sucursal San Francisco**



Fuente: Autoras del proyecto

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** En el área destinada para la ubicación de productos de devolución se encuentran cestas de basura, cajas vacías, y publicidad de Supermercados Mas X Menos, ocasionando desorden dentro del

área de devoluciones y, por ende, en el área de almacenamiento, como se ve en la imagen 25. Área de productos para devolución en la sucursal Comercio.

**Imagen 25. Área de productos para devolución en la sucursal Comercio**



Fuente: Autoras del proyecto

## SEITON

**Supermercados Mas X Menos K-27:** Los elementos necesarios en la zona de devoluciones son las canastillas, dentro de las cuales deben ser ubicados los productos de logística inversa. En la sucursal K-27 se detectó una presencia insuficiente de cestas o canastas con las condiciones adecuadas que permitan identificar y diferenciar los artículos pertenecientes a cada proveedor; así como la carencia de una nevera o enfriador que conserve los productos lácteos en descomposición y evite su putrefacción. Por otra parte, se observó que las devoluciones ocupan parte del área designada para la recepción de mercancía, pues no existen demarcaciones que separen estos espacios, tal como se muestra en la imagen 26. Elementos zona de devolución K-27

**Imagen 26. Elementos zona de devolución K-27**



Fuente: Autoras del Proyecto

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** Los productos de devolución de la sucursal San Francisco ocupan parte de la zona destinada para la recepción de la mercancía, a pesar de la existencia de espacio libre en el casillero designado para estos. De igual forma, se observa la ausencia de señalización y herramientas que faciliten el almacenamiento de las devoluciones, puesto que utilizan bolsas

desechables para mantener los productos agrupados hasta su recolección. Véase imagen 27. Elementos de la zona de devolución sucursal San Francisco.

**Imagen 27. Elementos de la zona de devolución sucursal San Francisco**



**Fuente: Autoras del Proyecto**

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Algunos artículos que serán devueltos se almacenan dentro de canastillas fuera del estante donde deben estar ubicados. Por otra parte, los productos ubicados en la zona de devoluciones se encuentran acumulados en bolsas sin orden alguno e impiden una fácil distinción entre artículos reportados y artículos sin notificar, como se observa en la imagen 28. Elementos de la zona de devolución sucursal Comercio.

**Imagen 28. Elementos de la zona de devolución sucursal Comercio**



**Fuente: Autoras del Proyecto**

## **SEISO**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** La acumulación de productos para devolución junto a la zona de desechos, ha generado un alto nivel de desaseo y desorden en ésta área, como se evidencia en la imagen 29. Estado de la zona de devolución sucursal K-27.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** La adecuación de los productos para devolución no es propicia para su conservación, y no permite un fácil reconocimiento de cada proveedor, pues estos se encuentran apilados unos sobre otros, sin mantener un orden de almacenamiento de acuerdo a su categoría. Se

observó poca higiene y desaseo en las casillas del estante de devoluciones, lo que favorece el desarrollo de malos olores y la aparición de insectos. Véase imagen 30. Estado de la zona de devolución sucursal San Francisco.

**Imagen 29. Estado de la zona de devolución sucursal K-27**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Imagen 30. Estado de la zona de devolución sucursal San Francisco**



**Fuente: Autoras del Proyecto**

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** Los parámetros de aseo para la zona de logística inversa son infringidos en su totalidad, pues el mantener productos que han pasado su fecha de caducidad o alimentos cuyo empaque ha sido manipulado, junto a otra mercancía, pone en riesgo la calidad e integridad de aquellos productos que ingresan al almacén. De igual forma, la acumulación de estos productos sobre el nivel del piso, entorpece la circulación del personal.

## **SEIKETSU**

**Supermercados Mas X Menos K-27:** No se realiza una correcta aplicación de las tres primeras S', por lo cual no se ejerce control sobre ellas. El incumplimiento de los aspectos evaluados anteriormente lleva a la falta de compromiso por parte de los empleados, lo que genera poca organización y aseo en la zona.

**Supermercados Mas X Menos San Francisco:** El poco interés y la reducida disponibilidad de tiempo del responsable de recepción, no permiten el

cumplimiento de los principios de clasificación, orden y limpieza en el área donde se almacenan los productos para devolución; por lo tanto, no es posible reconocer un estándar de organización en esta sucursal.

**Supermercados Mas X Menos Comercio:** La inadecuada ubicación de los productos para devolución, y la falta de disposición y cultura de las personas que ingresan al área de almacenamiento, desfavorecen la práctica y conservación de los tres primeros principios del método 9 S', lo que causa el incumplimiento de la preservación de los niveles de orden y limpieza.

Para los principios **SHITSUKE, SHIKARI, SHITSUKOKU, SESHOO Y SEIDO** se realizó una descripción general, la cual fue mencionada previamente en el diagnóstico del método 9 S', presentado en el capítulo 3, numeral 3.1.3. Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento.

- **Estudio de métodos realizado a la actividad de logística inversa**

El análisis al proceso de logística inversa para los productos de devolución en Supermercados Mas X Menos, mostró que las actividades que lo conforman no se encuentran estandarizadas, lo que impide el desarrollo de un estudio de métodos específico. Por esta razón, se realizó un estudio de métodos general, que proporcionó la información necesaria para la elaboración del diagrama de operaciones tal como se indica en el anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos. Los motivos por los cuales varía el desarrollo del proceso de logística inversa en Supermercados Mas X Menos K-27, San Francisco y Comercio, son:

- Falta responsabilidad de las empresas proveedoras para recoger a tiempo sus averías.
- Poco compromiso de los auxiliares de bodega para reportar ante los responsables de categoría, los productos para devolución.

- Escaso interés de los responsables de categoría para exigir a sus proveedores la recolección de los productos.
- El desorden en la zona de los productos de devolución.

Esta variabilidad afecta el proceso y genera ineficiencia y considerables pérdidas de dinero, pues los costos de los productos para devolución que no son notificados deben ser asumidos por Supermercados Mas X Menos al restituirlos por productos nuevos en las órdenes de compra.

- **Estudio de tiempos del proceso de logística inversa**

La duración del desarrollo de las actividades de logística inversa de las sucursales K-27, San Francisco y Comercio, son presentadas en el anexo 16. Tiempos de logística inversa. Esta tabla muestra información recopilada durante el mes de noviembre de 2.009, que fue obtenida en las tres sucursales, lo que permite demostrar el bajo nivel de recolección de mercancía para devolución en Supermercados Mas X Menos.

- **Verificación del manual de funciones para los cargos involucrados en el proceso de logística inversa**

Durante las observaciones realizadas en él diagnóstico se encontró que los trabajadores de Supermercados Mas X Menos realizan las actividades detalladas en el manual de funciones, el cual se puede observar en el anexo 20. Manual de funciones del personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

- **Verificación del manual de procedimientos para los cargos proceso de logística inversa**

En Supermercados Mas X Menos no existe un manual de procedimientos que garantice que el desarrollo de las actividades se ajuste siempre a un modelo estándar. Debido a la inexistencia de este manual, no se logró verificar si la

metodología empleada por las personas involucradas en este proceso es la más eficiente. Por lo tanto, se elaboró el manual de procedimientos, que se encuentra en el anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

## **4. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.**

Las propuestas presentadas a continuación fueron estructuradas para aplicarse en Supermercados Mas X Menos K-27, sucursal que fue seleccionada en la reunión realizada con el tutor del proyecto el día 25 de junio de 2010. Ver anexo 26. Carta de reunión para la selección de la sucursal para la implementación.

### **4.1. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ZONAS DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA INVERSA DE MERCANCÍA**

#### **Problemas identificados**

El área de recepción de mercancía está conformada por dos muelles de 3,40 mt de altura x 3,14 mt de ancho x 4,71 mt de profundidad, y una plataforma de ingreso, como puede observarse en el anexo 27. Plano del área de recepción de mercancía. Uno de estos muelles ha sido deshabilitado para el almacenamiento de canastas vacías y contenedores de basura, lo cual dificultan mantener un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores en esta área. Esta situación conllevó al análisis de las áreas principales que conforman a Supermercados Mas X Menos K-27, obteniendo como resultado la siguiente información:

- El parqueadero posee dos niveles: en el primer nivel se ubican vehículos y se ha adaptado parte de la zona de parqueo como centro de acopio; y en el segundo nivel sólo se ubican vehículos de clientes. No existe una persona de vigilancia que ronde constantemente esta zona, y la poca ventilación ocasiona la acumulación de olores; por lo cual, no es recomendable ubicar el área de almacenamiento de basuras dentro del parqueadero.
- La sala de ventas se sitúa en un solo nivel del almacén; dentro de ella se encuentran las góndolas y neveras, las concesiones, la cafetería, las cajas de pago y el punto de servicio al cliente. Si bien, éste es un espacio amplio,

ventilado, iluminado y controlado, no es el lugar adecuado para almacenar desechos pues la mercancía exhibida estará expuesta a la contaminación, y los olores serían de poco agrado para los compradores.

- El área de almacenamiento está ubicada en el nivel más bajo de esta sucursal, su ventilación es la adecuada para dispersar los aromas generados por la mercancía, el espacio está acondicionado justamente para albergar los estantes y estibas necesarios, y es controlado por el auxiliar de bodega y el responsable de recibo; sin embargo, situar dentro de ésta los contenedores de basura, generaría una mezcla de olores poco agradables para el desarrollo de las labores, provocaría la infestación por insectos y roedores, e implicaría reubicar los estantes para dar cabida a los desechos; por lo tanto no es viable este espacio para almacenar basuras.
- El área de recepción de mercancía posee un muelle a través del cual ingresa la mercancía a la sucursal; y otro deshabilitado, que ha sido destinado para almacenar los contenedores de basuras y las canastillas vacías. Pese a que esta zona es iluminada, ventilada y controlada por el responsable de recibo, no ha sido correctamente acondicionada para almacenar canastillas y contenedores de basura, por consiguiente, el personal y la mercancía se exponen diariamente a la contaminación ocasionada por estos elementos.

Este análisis permitió reconocer que durante el diseño de la infraestructura para Supermercados Mas X Menos K-27, no se planificó la creación de un espacio designado para las basuras, que estuviera alejado de la mercancía y del personal, que fuera ventilado e iluminado, y que permitiera mantener el control sobre los paquetes arrojados para asegurar que su contenido sea únicamente desechos, así como también que las canastillas estén vacías.

Por otra parte se observó, que la poca eficacia brindada por las escaleras que comunican el área de recepción con la bodega, unido a la inexistencia de un elemento de apoyo exclusivo para el almacenamiento de mercancía, han generado un alto nivel de ineficiencia en el traslado de mercancía hacia el área de

almacenamiento, y, adicionalmente, entorpece el transporte de productos que deben ser ubicados en sala de ventas, pues el proceso de reabastecimiento debe ser interrumpido para almacenar a través del elevador, y viceversa. Por último, se destaca el alto nivel de desorden y desorganización descrito en el diagnóstico de la metodología 9 S', en el capítulo 4 del presente proyecto.

### **Objetivo general**

Modificar el estado físico de las áreas de recepción de mercancía y almacenamiento, con el propósito de mejorar las condiciones laborales y aumentar la eficiencia en el desarrollo de las actividades que se realizan en estas zonas.

### **Objetivos específicos**

- Adecuar espacios para el correcto almacenamiento de basura y canastillas.
- Aumentar la velocidad de traslado de mercancía hacia el área de almacenamiento.
- Reducir los niveles de esfuerzo físico y posibles riesgos de accidentalidad del personal que se desplaza entre el área de almacenamiento y recibo.
- Disminuir el nivel de desorden en las áreas de recepción y almacenamiento.

#### **4.1.1. Propuesta 1. Mejoramiento del estado actual del muelle deshabilitado**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Plantear mejoras estructurales del muelle deshabilitado para crear un espacio adecuado para el almacenamiento de desechos.
2. Evaluar materiales y costos de la propuesta.

##### **Desarrollo de actividades**

Las observaciones realizadas a las áreas que conforman a Supermercados Mas X Menos K-27 en el planteamiento del problema, indican que la zona más adecuada para la ubicación de desechos y canastillas es la actualmente destinada para ello,

pues es el único lugar que brinda ventilación, visibilidad, iluminación y control. Por esta razón, se propone diseñar e implementar una adecuación física que brinde un mejor ambiente laboral en el área de recepción; permita ubicar las canastillas y aprovechar la altura de esta zona; y favorezca la inspección de las bolsas y canastas almacenadas allí. El desarrollo de esta propuesta consta de:

## **1. Plantear mejoras estructurales del muelle deshabilitado**

Para la elaboración de esta propuesta se contó con la asesoría del ingeniero civil Néstor Contreras, quien manifestó que es fundamental tener en cuenta las siguientes condiciones para diseñar cuarto de desechos:

- Debe estar totalmente cerrado para evitar la propagación de los malos olores.
- Debe tener una puerta que habilite el ingreso del personal que arroja basura, y otra que facilite la extracción de los contenedores de ésta.
- Sus medidas máximas pueden ser 3,00 mt de ancho, limitado por la amplitud del muelle; 2,30 mt de profundo, debido a la amplitud de los contenedores; y 2,40 mt de altura, para facilitar la movilidad del personal.
- Las paredes y el piso deben estar revestidas por baldosa lisa para facilitar la limpieza y lavado del cuarto.
- Se debe instalar tendido eléctrico para aumentar la iluminación del cuarto.

Para el diseño del espacio restante, se deben considerar los siguientes aspectos:

- El apilamiento de canastas debe poseer una altura máxima de 2,50 mt para prevenir el desplome de las cajas por mala acomodación.
- El material de construcción debe soportar el peso de las canastillas almacenadas, y deben levantarse columnetas\* que aumenten la resistencia.
- El diseño no puede dificultar o impedir el ingreso de vehículos al muelle de ingreso, o mercancía al área de recepción.

---

\* Elementos verticales reforzados de área menor a 200 cm<sup>2</sup>, que confinan el muro y absorbe los efectos producidos por el movimiento y el peso.

El bosquejo final para el área de desechos y canastillas puede ser observado en el anexo 28. Diseño para el mejoramiento del estado físico del área de recibo.

## **2. Evaluar materiales y costos**

Finalizado el diseño de la reforma, es indispensable conocer los elementos necesarios y costos en los que se incurrirá para la elaboración de esta propuesta. El valor de estos materiales, la mano de obra y demás costos, se presentan en la tabla 8. Costos para la implementación de mejoramiento del muelle, y su cotización se muestra en el anexo 29. Cotización para el mejoramiento del muelle. La elaboración de esta mejora tendrá un lapso de 11 días, durante los cuales se construirán las paredes, columnetas, techos y soportes que la conforman; adicionalmente, será indispensable esperar 1 día de secado.

La aprobación de esta propuesta está a cargo de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos S.A. Los responsables de la implementación y supervisión de esta propuesta son: Aura Mercedes Carreño, Blanca Juliana Delgado, el supervisor de puntos de venta y el responsable de recibo.

### **4.1.2. Propuesta 2. Crear un dispositivo de transporte para el ingreso de mercancía al área de almacenamiento.**

#### **Actividades a desarrollar**

1. Selección de dispositivo y su ubicación.
2. Descripción y propiedades de la banda transportadora.
3. Evaluación de costos de la propuesta.

#### **Desarrollo de actividades**

Con el propósito de aumentar la efectividad y agilidad en el traslado de mercancía hacia el área de almacenamiento, y eliminar la tendencia de amontonamiento de cajas y paquetes en recepción, se propone instalar un dispositivo de transporte que aumente la continuidad de flujo al proceso de desplazamiento, habilite las

zonas que deben permanecer libres de mercancía, y permita llevar a cabo el reabastecimiento de sala de venta sin necesidad de entorpecer otras actividades.

**Tabla 8. Costos para la implementación de mejoramiento del muelle**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Mampostería en H-10	m2	20,5	\$ 32.000,00	\$ 656.000,00
Pañete muros	m2	41	\$ 15.000,00	\$ 615.000,00
Estuco	m3	41	\$ 13.000,00	\$ 533.000,00
Vinilo sobre muro (3 manos)	m2	41	\$ 11.500,00	\$ 471.500,00
Puerta de acceso a cuarto de aseo en carpintería metálica de (1.1*2.2)	Un	2	\$ 750.000,00	\$ 1.500.000,00
Puerta en reja metálica	m2	7,5	\$ 140.000,00	\$ 1.050.000,00
Columnas en concreto de 3000 psi, de (0,25*0,25), incluye el acero de refuerzo 6 barras No 5	m2	0,756	\$ 425.000,00	\$ 321.300,00
Placa de entepiso para basura y ampliación supermercado, incluye el suministro de acero de refuerzo y su instalación	m2	15,08	\$ 133.000,00	\$ 2.005.640,00
Arreglo portón existente	Gl	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Enchape pisos nueva ampliación en baldosa existente	m2	15	\$ 40.000,00	\$ 600.000,00
Enchape muros cuarto de aseo	m2	31,32	\$ 35.000,00	\$ 1.096.200,00
Tendido acometida eléctrica, tubería de 1", incluye cable conductor	ml	15	\$ 42.000,00	\$ 630.000,00
Salida puntos luminarios d 110V	un	6	\$ 65.000,00	\$ 390.000,00
Lámparas reflectoras, de iguales características a las que se encuentran instaladas en la bodega	un	4	\$ 150.000,00	\$ 600.000,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.268.640,00</b>
			Admon 10%	\$ 1.126.864,00
			Imprevisto 5%	\$ 563.432,00
			Utilidad 5%	\$ 563.432,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.522.368,00</b>

Fuente: Nesco Ltda.

## 1. Selección de dispositivo y ubicación

Para mejorar el ingreso de artículos a la bodega existen las siguientes opciones: crear una rampa, instalar otro elevador o implementar una banda transportadora. De las anteriores opciones fue descartada la creación de una rampa pues la

inclinación del lugar donde puede ser dispuesta, sin afectar el espacio de almacenamiento, es de 32°; por lo tanto, para lograr una pendiente de 12°, que es la recomendada, sería necesario construir una rampa de 27,4 mt de longitud, distancia que supera el tamaño transversal de la bodega. De igual forma, fue descartada la opción de adquirir otro elevador debido a los altos costos que éste representa, así como las adecuaciones estructurales para su instalación. Por estos motivos, se propone la implementación de una banda transportadora, la cual no interrumpe el desarrollo de otras actividades, no ocupa espacio de almacenamiento y su costo no supera los valores de otros sistemas de transporte.

Seleccionada la herramienta que satisface los requerimientos necesarios para mejorar el almacenamiento de mercancía, debe ser elegido el lugar más indicado para su ubicación. Los aspectos que se deben tener en cuenta para determinar el espacio de instalación son:

- La banda transportadora no debe interrumpir el desplazamiento del personal dentro de las áreas de recepción y almacenamiento.
- Debe conservar la integridad de los productos que traslada, evitando caídas por el nivel de inclinación o reducido espacio.
- Debe aumentar la eficiencia en el proceso de recepción de mercancía sin impedir el registro y cuantificación de los artículos.
- Su terminación en el nivel inferior debe evitar el apilamiento de cajas y paquetes durante la recepción en la bodega.
- Su terminación en el nivel superior debe estar cerca al muelle para disminuir el tiempo de desplazamiento entre el área de espera y la banda transportadora.
- Los costos por demoliciones o cambios estructurales deben ser mínimos.

Para identificar un lugar en el cual se cumplieran las condiciones especificadas anteriormente, se consultó al ingeniero civil Nestor Contreras, quien indicó que la banda transportadora deberá estar conformada por cuatro partes, como puede observarse en el anexo 30. Plano de ubicación de la banda transportadora en la

sucursal K-27.; cada pieza de esta herramienta fue identificada con un color diferente para facilitar su comprensión. Las partes son las siguientes:

- Banda de color rojo: 1,3 mt de transportador de rodillos por gravedad, en el segundo nivel, a una altura de 80 cm, que brinde ergonomía al responsable de recibo y facilite la manipulación de cada caja y paquete.
- Banda de color amarillo: 7,5 mt de transportador motorizado, que desplace la mercancía desde el área de recepción hasta la bodega, con velocidad estándar de 20 metros por minuto.
- Banda de color verde: 90° de transportador de rodillos por gravedad, en el primer nivel, para recibir la mercancía trasladada por el transportador motorizado y dirigirla hacia el espacio destinado para su ubicación.
- Banda de color violeta: 1,00 mt de transportador de rodillos por gravedad, en el primer nivel, para facilitar la manipulación y recolección de cajas y paquetes que descienden.

Estas especificaciones fueron consultadas y aprobadas por el ingeniero Carlos Julio Reyes, encargado de la división de proyectos de la empresa Rapiscol S.A.

## **2. Descripción y propiedades de la banda transportadora**

Para seleccionar una clase de banda transportadora que ejecute correctamente la labor para la cual será propuesta, es indispensable tener conocimiento de la información que será descrita a continuación:

- Caja tamaño máximo: 60x70x20 cm
- Caja tamaño mínimo: 14x19x12 cm
- Paquete más pesado: 25 kg
- Paquete más liviano: 1,5 kg
- Voltaje de tensión de la sucursal: 220 v Trifásico
- Voltaje de controles: 110 v
- Inclinación: 30°

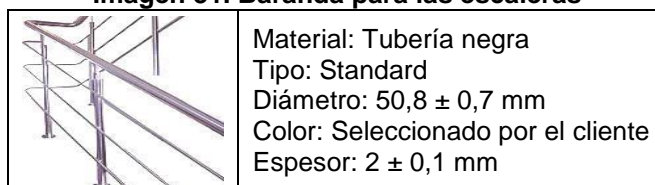
Teniendo en cuenta los parámetros mencionados, se determina que los equipos adecuados para ingresar la mercancía al área de almacenamiento son los que se detallan en el anexo 31. Descripción de los equipos de la banda transportadora. El funcionamiento de estos equipos es complementado por las partes que permiten dar movimiento a la banda y soportar la mercancía que traslada. Estas partes son:

- Unidad motriz
- Unidad tensora de extremo tipo SET
- Chasis
- Banda
- Motorreductor
- Soportes tipo R
- Control eléctrico

Estos componentes se encuentran especificados en el anexo 32. Descripción de las partes de los equipos de la banda transportadora, los cuales tendrán el siguiente acabado: como preparación de la superficie se realiza una limpieza manual mediante grata mecánica y aplicación posterior de líquido pasivador de óxido; como base se aplica una capa de 2 mil de anticorrosivo 505; y finalmente, se pintan con 2 mil de laca del color deseado.

De igual forma, es necesario instalar una baranda de apoyo para el personal que se desplaza por las escaleras, pues la ubicación de la banda transportadora les personas sujetarse del soporte que está situado en la pared. Por consiguiente, se sugiere disponer de un pasamanos con las características descritas en la imagen 31. Baranda para las escaleras.

**Imagen 31. Baranda para las escaleras**



**Fuente: Autoras del proyecto**

### 3. Evaluación de costos

Identificados los equipos adecuados, se procede a conocer los costos relacionados con esta propuesta. Estos costos son detallados en la tabla 9. Costos para la implementación de una banda transportadora.

**Tabla 9. Costos para la implementación de una banda transportadora**

<b>EQUIPO</b>	<b>LONGITUD</b>	<b>ANCHO</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
Transportador de rodillos por gravedad	1,3 mt	24 1/4"	1	\$ 420.000	\$ 420.000
Transportador motorizado	7,5 mt	24 1/4"	1	\$ 6.669.000	\$ 6.669.000
Transportador curvo de 90°	_____	24 1/4"	1	\$ 595.000	\$ 595.000
Transportador de rodillos por gravedad	1,0 mt	24 1/4"	1	\$ 340.000	\$ 340.000
<b>SUBTOTAL EQUIPOS</b>					<b>\$ 8.024.000</b>
Montaje y puesta en marcha					\$ 3.399.000
Fletes y seguros					\$ 1.920.000
Subtotal oferta					\$ 13.343.000
IVA 16%					\$ 2.134.880
<b>TOTAL OFERTA</b>					<b>\$ 15.477.880</b>

Fuente: Rapiscol S.A.

Teniendo en cuenta la longitud del equipo y las pruebas para la puesta en marcha, se estima que el desarrollo de esta propuesta tiene una duración de 3 días. Por otra parte, es necesario realizar un mantenimiento durante el primer año, para tensionar la banda, y posteriormente se debe efectuar una o dos veces por año.

El costo para la implementar la baranda de apoyo se encuentra descrito en la tabla 10. Costos para la instalación de la baranda; las cotizaciones correspondientes a la banda transportadora y a la baranda metálica se encuentran relacionadas en el anexo 33. Cotizaciones para la implementación de un dispositivo de transporte para el almacenamiento de mercancía.

La aprobación de esta propuesta está a cargo de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos S.A. Los responsables de la implementación y supervisión de esta propuesta son: Aura Mercedes Carreño, Blanca Juliana

Delgado, el supervisor de puntos de venta, el responsable de recibo y el auxiliar de bodega.

**Tabla 10. Costos para la instalación de la baranda**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Baranda metálica en tubería de aguas negras, debidamente pintada e instalada	ml (mt. lineal)	7	\$ 110.000,00	\$ 770.000,00
Bordillos para anclaje de baranda	ml (mt. lineal)	7	\$ 25.000,00	\$ 175.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 945.000,00</b>
Admon 10%				\$ 94.500,00
Imprevisto 5%				\$ 47.250,00
Utilidad 5%				\$ 47.250,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.134.000,00</b>

Fuente: Nesco Ltda.

#### **4.1.3. Propuesta 3. Mejoramiento de las condiciones de orden y aseo de las áreas de recepción y almacenamiento de la sucursal K-27**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Realizar jornadas de limpieza y organización.
2. Capacitación al personal involucrado en las áreas de recepción y almacenamiento.
3. Diligenciamiento de lista de chequeo.
4. Crear, publicar y divulgar una normatividad dirigida a todo el personal que ingresa al área de almacenamiento.

##### **Desarrollo de actividades**

La conservación de los espacios sin la presencia de suciedad, malos olores o mercancía erróneamente almacenada, mejora las condiciones de trabajo y aumentan la eficiencia en el desarrollo de las labores; por estos motivos, se ha planteado la actual propuesta.

##### **1. Realizar jornadas de limpieza y organización**

Durante esta jornada se deben retirar todos los elementos que no pertenecen al área de almacenamiento, los cuales serán trasladados al centro de acopio, y se

eliminarán todos los desechos generados durante el reabastecimiento de la sala de venta. Posteriormente, se corregirá el estado de almacenamiento de cajas, paquetes y botellas, para disminuir el maltrato de la mercancía por mal apilamiento, y se destinarán espacios donde deberá ser reubicada aquella mercancía que no se encuentra almacenada en estantes o estibas, para suprimir los obstáculos que dificultan la movilidad. De igual forma, serán arrojados los desechos que están situados en el área de recepción y en la zona donde se depositan los productos para devolución. A causa de la constante circulación de personal y mercancía en estas zonas durante las jornadas laborales, se sugiere llevar a cabo las actividades de limpieza y organización en horas nocturnas.

Puesto que es fundamental la presencia del auxiliar de bodega durante el desarrollo de estas tareas, se propone disponer de los cuatro vendedores de área y del auxiliar de bodega de la siguiente forma:

- Durante la jornada diurna: Dos vendedores de área ejecutarán sus funciones habituales y, adicionalmente, serán responsables de las áreas restantes. Por otra parte, aquel de los vendedores de área que posea mayor conocimiento de la bodega, se hará cargo provisionalmente del área de almacenamiento.
- Durante la jornada nocturna: El vendedor de área restante y el auxiliar de bodega serán los encargados de efectuar la limpieza y organización de las áreas de recepción, almacenamiento y devoluciones.

Se estima una duración de 4 a 5 noches para realizar la limpieza total y organización de las áreas.

## **2. Capacitación al personal involucrado en las áreas de recepción y almacenamiento**

Como complemento a las jornadas descritas con anterioridad, se propone crear cultura de limpieza y organización a través de capacitaciones que fortalezcan los

principios de pertenencia y disciplina en el personal de Supermercados Mas X Menos K-27. Los temas tratados durante las capacitaciones serán:

- Reglamento para un adecuado almacenamiento.
- Principios de la metodología 9 S'.

Las reuniones para efectuar las capacitaciones serán realizadas entre los días lunes a viernes de 6 a 8 p.m. o el sábado en la jornada de la tarde, a las cuales deberán asistir el auxiliar de bodega, los vendedores de área, el responsable de recibo y el administrador de la sucursal o asistente del administrador. Las personas responsables de preparar y liderar estas reuniones serán: Aura Mercedes Carreño y Blanca Juliana Delgado.

### **3. Diligenciamiento de lista de chequeo**

Se propone implantar la lista de chequeo creada para realizar el diagnóstico del método 9 S', mostrada en el anexo 8. Lista de chequeo para las áreas de recepción, almacenamiento y logística inversa, con el objetivo de evaluar el estado en el cual se encuentra la bodega, el área de recepción y el estante de devoluciones, tanto en la organización de la mercancía, como en el mantenimiento del aseo. Esta lista facilitará la cuantificación de los niveles de orden e higiene de estas zonas, y su comparación con evaluaciones hechas previamente, las cuales permitirán determinar el grado de evolución. Para revisar las zonas, se requiere de la participación de una persona que las califique objetivamente, por lo que se sugiere asignar como responsable de esta actividad al supervisor de puntos de venta, quien, una vez aprobada la propuesta, debe diligenciar la lista con una frecuencia quincenal.

La puntuación inicial obtenida por las zonas evaluadas en el presente proyecto de grado, se encuentra en el anexo 9. Resultados del estado actual.

#### **4. Crear, publicar y divulgar una normatividad dirigida a todo el personal que ingresa al área de almacenamiento**

Esta normatividad estará dirigida al personal directo de Supermercados Mas X Menos K-27 y a todo aquel que posee consentimiento para ingresar al área de almacenamiento. Esta normatividad debe ser publicada en avisos de 60 x 70 cm, ubicada en el área más visible y de mayor circulación de personal. La normatividad propuesta puede observarse en el anexo 34. Normatividad para el adecuado mantenimiento de bodega.

La aprobación de esta propuesta está a cargo de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos S.A. Los responsables de la implementación y supervisión de esta propuesta son: Aura Mercedes Carreño, Blanca Juliana Delgado y el auxiliar de bodega.

#### **4.2. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

##### **Problemas identificados**

El incremento del volumen de mercancía comercializada en Supermercados Mas X Menos K-27 ha ocasionado el apilamiento de cajas, paquetes y botellas en espacios que no han sido destinados para almacenar. Esta mercancía obstruye el pasillo principal que comunica los estantes de la bodega, las escaleras de ingreso y egreso, y la puerta del elevador; se dificulta el movimiento de los dispositivos de carga, entorpeciendo el ritmo de trabajo del personal y poniendo en riesgo la integridad de los artículos allí ubicados.

Por otra parte, la asignación de dos o más posiciones en la bodega para los proveedores con alto nivel de referencias y volumen, así como, la inexistencia de una política de almacenamiento que tenga en cuenta su nivel de rotación, generan tiempos muertos en los recorridos hechos por los vendedores de área, mercaderistas, auxiliar de bodega o auxiliares de transporte, durante la ubicación

de la mercancía en los estantes y la selección de los productos para el reabastecimiento de la sala de venta.

### **Objetivo general**

Mejorar la distribución y organización de los productos ubicados en la bodega de Supermercados Mas X Menos K-27, con el propósito de aumentar la eficacia en los procesos de picking y almacenamiento, y conservar la mercancía en correcto estado.

### **Objetivos específicos**

- Aumentar la capacidad de almacenamiento de Supermercados Mas X Menos K-27, para mejorar la manipulación y bodegaje de la mercancía.
- Reducir los tiempos de traslado y almacenamiento de los productos en la bodega.
- Disminuir la duración de las actividades de búsqueda, recolección y desplazamiento de los productos para reabastecer la sala de ventas.
- Incrementar el estado de orden de la bodega.

#### **4.2.1. Propuesta 1. Mejora de la capacidad de almacenamiento en bodega**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Mejorar el estado de los entrepaños de la estantería.
2. Redistribuir la ubicación de estantes y estibas.
3. Reubicar los productos que se encuentran almacenados en espacios inadecuados.

##### **Desarrollo de actividades**

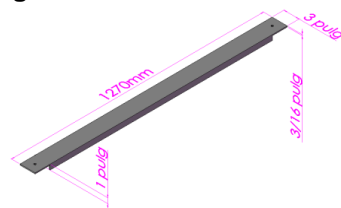
La finalidad de esta propuesta es aumentar la capacidad de bodegaje y brindar mejores áreas para el desarrollo del proceso de almacenamiento. Por otra parte, se busca disminuir la desorganización de los proveedores ubicados fuera de los

estantes y estibas; y aumentar el control en la calidad y cantidad de los productos en bodega. El desarrollo de esta propuesta será descrita a continuación.

### 1. Mejorar el estado de los entrepaños de la estantería

El entrepaño de los estantes está conformado por tablas de MDF o Fibras de Madera de Densidad Media, con grosor de 25 mm, las cuales están sostenidas por soportes metálicos, permitiéndole resistir hasta una tonelada por entrepaño. El cuantioso volumen de mercancía ubicado sobre estos entrepaños, ha superado la resistencia máxima de las tablas y los soportes metálicos, ocasionando su deformación hacia el centro del estante. Como solución a esta situación, se ha realizado el refuerzo del 70,8% de los estantes agregando soportes soldados en forma de U, de 2 pulgadas de altura, lo cual ha aumentado en un 100% la capacidad de almacenamiento de cada entrepaño. No obstante, el otro 29,2% de estantes aún no han sido reforzados, y de estos, los dos entrepaños en los cuales se ubican las bebidas gaseosas, se han fragmentado en su totalidad, por lo tanto las botellas que allí se almacenan, están situadas dentro del espacio del estante pero sobre el nivel del piso. Para dar solución a estas alteraciones, se recibió la asesoría del ingeniero mecánico Jimmy Arciniegas, quien propone reforzar los 21 entrepaños restantes del área de almacenamiento, con perfiles tipo C, de acero estructural A-36 de 3" x 1", calibre 3/16", como el mostrado en la imagen 32. Perfil estructural A-36. De igual forma se sugiere la compra de dos tablas de MDF, como la mostrada en la imagen 33. Tabla para los entrepaños, para reemplazar las faltantes.

Imagen 32. Perfil estructural A-36



Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas

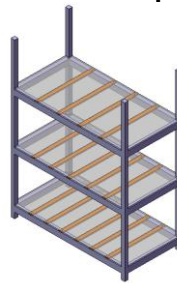
**Imagen 33. Tabla para los entrepaños**

	Material: Madera Tipo: Standard Ancho: 2.35 mt Largo: 1.12 mt Espesor: 30 mm Flexión: 36 N/mm <sup>2</sup> Mód. de elast.: 2940 N/mm <sup>2</sup>
---	---

**Fuente: Autoras del proyecto**

El diseño propuesto para el mejoramiento de los estantes es presentado en la imagen 34. Diseño propuesto, en el que se observa la distribución de soportes sugerida, la cual es: para el primer nivel, seis soportes; para el segundo nivel, cinco soportes; y para el tercer nivel, cuatro soportes; todos ubicados de forma equidistante.

**Imagen 34. Diseño propuesto**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

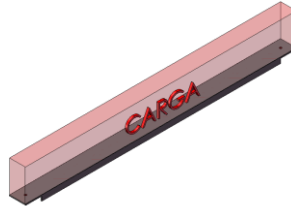
Esta distribución es planteada con el propósito de validar una carga total por estante de 2000 kg. Dado que se posee un total de 15 soportes, se divide la carga de manera que cada uno de ellos resista el mismo peso, es decir:

$$C_{soportes} = \frac{2000 \text{ kg}}{15} = 133.3 \text{ Kg}$$

El valor obtenido señala que cada elemento tolera 133,3 kg. Este criterio es conservador, puesto que se supone que la totalidad de la carga estará resistida por los soportes, cuando en realidad una parte de ésta es sostenida por la estructura también. Por esta razón, se inicia con el análisis de un perfil, y en base a los resultados, se procede a estudiar la estructura completa.

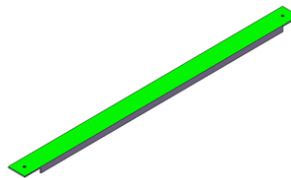
Cada elemento resistirá una carga distribuida como se muestra en la imagen 35. Distribución de la carga sobre el soporte, la cual ejercerá una presión sobre cada soporte en el área señalada en la imagen 36. Área que soporta la carga.

**Imagen 35. Distribución de la carga sobre el soporte**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

**Imagen 36. Área que soporta la carga**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

La presión ejercida sobre cada soporte será entonces:

$$P = \frac{C_{soporte}}{Area}$$

Donde,

$$C_{soporte} = 133.3 \text{ Kgf} = 293.3 \text{ lbf}$$

$$Área = 1270 \text{ mm} * 3 \text{ pulg} = 150 \text{ pulg}^2$$

De manera entonces que,

$$P = \frac{293.3 \text{ lbf}}{150 \text{ pulg}^2} = 1.95 \text{ Psi}$$

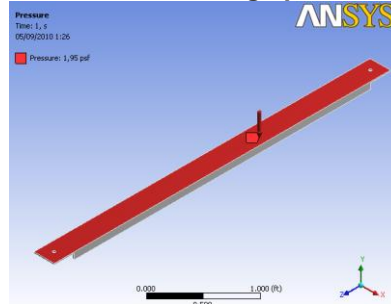
Luego de establecer la carga que soporta cada elemento, se valida el diseño. Para ellos se recurre a la herramienta computacional ANSYS Workbench 11\*,

---

\* ANSYS Workbench 11, es un software de simulación ingenieril para predecir cómo funcionará y reaccionará determinado elemento bajo un entorno real.

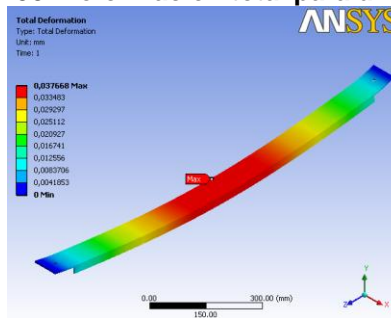
obteniendo los resultados observados en la imagen 37. Estado de carga para un soporte, e imagen 38. Deformación total para un soporte. La imagen 38, señala que la deformación total en el soporte es de 0,03mm, la cual es despreciable. De igual forma, se determina el máximo valor del esfuerzo equivalente, el cual es de 28488 psi, y se presenta en las aletas de apoyo del soporte.

**Imagen 37. Estado de carga para un soporte**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

**Imagen 38. Deformación total para un soporte**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

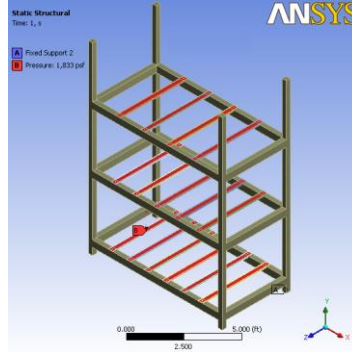
Obtenida la cantidad de esfuerzo máximo equivalente, se estima el factor de seguridad para el elemento, teniendo en cuenta que el esfuerzo de fluencia para el acero estructural es de 36000 psi.

$$N = \frac{\text{esfuerzo de fluencia}}{\text{esfuerzo máximo}} = \frac{36000 \text{ psi}}{28488 \text{ psi}} = 1.26$$

Esto indica que el material, bajo las condiciones de carga, conserva un 26% de su resistencia antes de fallar, lo que brinda un margen suficiente de confianza para esta estructura. Efectuado el análisis del comportamiento de un soporte, se

prosigue a realizar el estudio de la estructura completa, observada en la imagen 39. Estado de carga para la estructura.

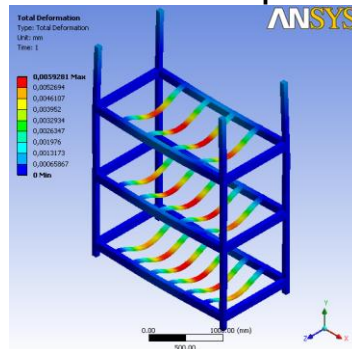
**Imagen 39. Estado de carga para la estructura**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

Los resultados hallados de este nuevo análisis se muestran en la imagen 40. Deformación total para la estructura, en la cual se observa que la deformación total en los soportes es de 0,005 mm, que representa un valor insignificante.

**Imagen 40. Deformación total para la estructura**



**Fuente: ANSYS – Ingeniero Jimmy Arciniegas**

Asimismo, se determina el máximo valor del esfuerzo equivalente para la estructura general, el cual es de 9684,3 psi, y se encuentra ubicado en las aletas donde se apoya el soporte, como se había descrito anteriormente. Finalmente, se estima el valor del factor de seguridad para los elementos, de la siguiente forma:

$$N = \frac{\text{esfuerzo de fluencia}}{\text{esfuerzo máximo}} = \frac{36000 \text{ psi}}{9684.3 \text{ psi}} = 3.72$$

Este valor indica que el material soportaría, hasta más de tres veces la carga solicitada.

Una vez determinado el valor del factor de seguridad, se reconoce que la propuesta para el mejoramiento de los estantes permite dar solución al problema descrito inicialmente; por lo tanto, y manteniendo un criterio conservador, se toma como patrón los resultados obtenidos en el análisis de un soporte, mostrado anteriormente en la imagen 39, para establecer la capacidad estructural así: En el primer nivel, una carga de 800 kg; en el segundo nivel, una carga de 666,5 kg; y en el tercer nivel, una carga de 533,5 kg.

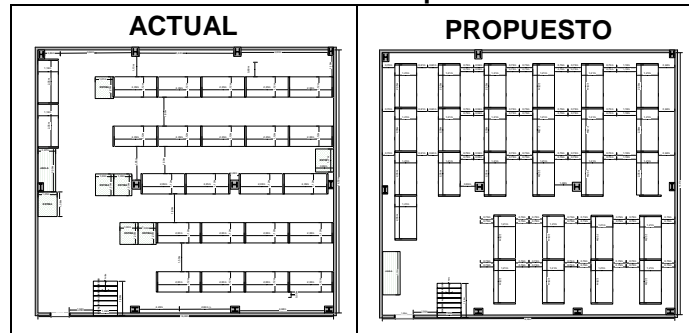
## **2. Redistribuir la ubicación de estantes y estibas**

Dentro del área de almacenamiento se encuentran ubicadas 7 estibas que ocupan el 8,71 m<sup>2</sup> del espacio destinado para el bodegaje de productos, sobre las cuales almacenan la mercancía de mayor peso, como bolsas de arroz empacadas en bultos de 24 kg, harina en bultos de 18 kg, paquetes de azúcar en bultos de 25 kg y pacas de sal en bultos de 21 kg. Estas estibas no permiten aprovechar la altura de la zona y fomentan el apilamiento de mercancía sobre el nivel del piso; por lo cual, se propone eliminar las estibas y comprar estantes nuevos, en los cuales se almacene la mercancía pesada en el entrepaño inferior y, en los entrepaños de mayor altura, se sitúen las cajas y paquetes de menor peso o tamaño.

Debido a que el espacio destinado para la ubicación de la mercancía es limitado, y los elementos que serán distribuidos en esta bodega son de forma rectangular, se realizó el diseño para instalaciones regulares estáticas, obteniendo como resultado el plano mostrado en la imagen 41. Posición de los estantes actual vs Propuesta de aumento en la sucursal K-27. En este croquis se observa que las estibas han sido eliminadas del área, se cambió la posición de 22 estantes rotándolos 90°, la jaula fue corrida 5,50 mt hacia el elevador, y se aumentó la cantidad de estantes a 27; los 3 estantes adicionales, cumplen con las

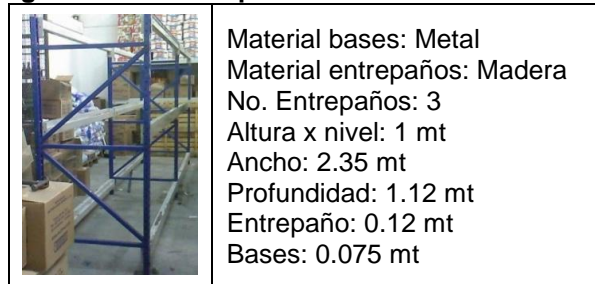
características que se detallan en la imagen 42. Estantes para el área de almacenamiento.

**Imagen 41. Posición de los estantes actual vs Propuesta de aumento en la sucursal K-27**



**Fuente: Autoras del proyecto**

**Imagen 42. Estantes para el área de almacenamiento**



**Fuente: Autoras del proyecto**

Para la reubicación de la estantería fue aplicada la reglamentación fundamental para la correcta manipulación y almacenamiento de mercancía, como lo es conservar espacios periféricos de 0,70 mt, y mantener una distancia mínima de 0,60 mt entre las paredes y la mercancía, con el objetivo de facilitar las inspecciones, prevenir incendios y brindar defensa de los muros contra posibles derrumbes.

El empleo de esta estantería en el área de almacenamiento reduce las zonas mal utilizadas y maximiza el espacio para la correcta ubicación de cajas y paquetes. El incremento en la capacidad de almacenamiento y el mejoramiento en los pasillos y zonas libres, se muestra en la tabla 11. Capacidad actual vs capacidad propuesta con estantería. Esta tabla presenta los valores del área que ocupa cada uno de los elementos ubicados dentro de la bodega, al igual que la diferencia entre el estado

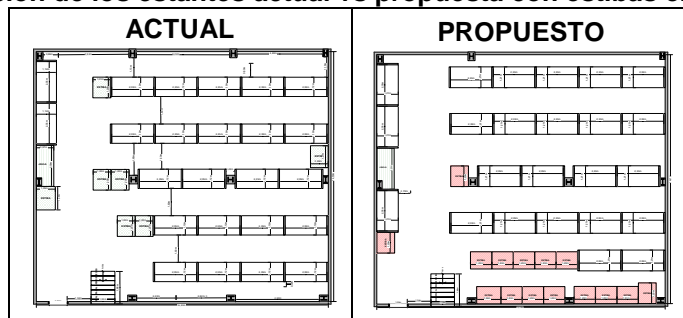
actual de almacenamiento vs la capacidad de almacenamiento propuesta. Como puede observarse, la capacidad total de almacenamiento propuesta permite albergar la mercancía que actualmente se encuentra ubicada en estibas y estantes; sin embargo, existen algunos productos, como el papel higiénico, servilletas de mesa y cocina, y pañales, que no permiten obtener el máximo beneficio de los estantes adicionales propuestos, pues, según sus condiciones de almacenamiento, la altura de apilamiento autorizada supera la altura de los entrepaños. Por esta razón, se propone el plano presentado en la imagen 43. Posición de los estantes actual vs propuesta con estibas en la sucursal K-27.

**Tabla 11. Capacidad actual vs capacidad propuesta con estantería**

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE ÁREAS	ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA
Espacio ocupado por	Área m2	Área m2	%
Canastas	1,58	0	100% ↓
Estantes	63,17	71,06	8,33% ↑
Escaleras	2,5	2,5	0% =
Estibas	8,71	0	100% ↓
Jaula	2,32	2,32	0% =
Mercancía almacenada en el piso	29,72	0	100% ↓
Pasillos, columnas y espacios libres	128,53	160,65	24,99% ↑
<b>TOTAL</b>	<b>236,53</b>	<b>236,53</b>	<b>0% =</b>
Capacidad de almacenamiento	m3	m3	%
Estantes	189,5	213,2	12,51% ↑
Estibas	13,07	0	100% ↓
<b>TOTAL</b>	<b>202,57</b>	<b>213,2</b>	<b>5,25% ↑</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Imagen 43. Posición de los estantes actual vs propuesta con estibas en la sucursal K-27**



Fuente: Autoras del proyecto

Este diseño conserva el número de estantes que poseen en bodega, pero se realiza una redistribución de los mismos, proporcionando zonas para la ubicación

de nuevas estibas. Se propone tomar las siete estibas que están siendo utilizadas actualmente y ubicarlas en el nuevo espacio habilitado para el almacenamiento de los productos nombrados con anterioridad; y, adicionalmente, adquirir ocho estibas más, con las características descritas en la imagen 44. Estibas para el área de almacenamiento.

**Imagen 44. Estibas para el área de almacenamiento**



**Fuente: ESTIBAS PLÁSTICAS COLOMBIA**

El aumento en la capacidad de almacenamiento y zonas libres se muestra en la tabla 12. Capacidad actual vs capacidad propuesta con estibas, en la cual se observa que la capacidad total propuesta permitirá almacenar toda la mercancía que actualmente alberga la bodega de la sucursal K-27.

**Tabla 12. Capacidad actual vs capacidad propuesta con estibas**

<b>DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE ÁREAS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Espacio ocupado por</b>	<b>Área m2</b>	<b>Área m2</b>	<b>%</b>
Canastas	1,58	0	100% ↓
Estantes	63,17	63,17	0% =
Escaleras	2,5	2,5	0% =
Estibas	8,71	18,31	110,22% ↑
Jaula	2,32	2,32	0% =
Mercancía almacenada en el piso	29,72	0	100% ↓
Pasillos, columnas y espacios libres	128,53	150,23	16,88% ↑
<b>TOTAL</b>	<b>236,53</b>	<b>236,53</b>	<b>0% =</b>
<b>Capacidad de almacenamiento</b>	<b>m3</b>	<b>m3</b>	<b>%</b>
Estantes	189,5	189,5	0% =
Estibas	13,07	37	183,1% ↑
<b>TOTAL</b>	<b>202,57</b>	<b>226,50</b>	<b>11,8% ↑</b>

**Fuente: Autoras del proyecto**

### **3. Reubicar productos**

Se debe asignar una posición a la mercancía que actualmente se localiza al ingreso del área de almacenamiento, en el pasillo que comunica los estantes y al frente de la puerta del elevador. Para situar estos productos deben emplearse las condiciones detalladas en la actividad 2 de la propuesta 2 del presente numeral, con las cuales se mantendrá la integridad de los productos, y se despejarán los espacios necesarios para el movimiento de carros de carga y personal. Se sugiere ubicar el papel higiénico, servilletas y pañales en las estibas que se encuentran junto al muro, lo cual brinda mayor estabilidad a la mercancía y permite un apilamiento vertical de hasta 2,5 mt. Por otra parte se propone almacenar los jabones y detergentes en polvo, en las estibas restantes, sobre las cuales se podrá alcanzar una altura máxima de 1,5 mt, proporcionando mejor visibilidad y control de los productos arrumados, y evitando accidentes por la caída de mercancía. Asimismo, se plantea situar una estiba en el límite izquierdo de la tercera fila de estantes, con el objetivo de apilar sobre ella los bultos de azúcar, los cuales también pueden ser almacenados hasta 1,5 mt de altura. Por último, para la reubicación de los productos, se recomienda tener en cuenta la política de clasificación ABC, detallada en la propuesta 3 del presente numeral.

Los costos relacionados con la actual propuesta se pueden observar en la tabla 13. Costos para el mejoramiento de la capacidad de bodega. Las cotizaciones de las tablas MDF, las estibas plásticas y los soportes de refuerzo para los entrepaños, están relacionadas en el anexo 35. Cotizaciones para el mejoramiento de la capacidad de bodega. La aprobación de esta propuesta está a cargo de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos S.A. Los responsables de la implementación y supervisión de esta propuesta son: Aura Mercedes Carreño, Blanca Juliana Delgado, el supervisor de puntos de venta y el auxiliar de bodega.

**Tabla 13. Costos para el mejoramiento de la capacidad de bodega**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Soportes de refuerzo	26	\$ 96.000,00	\$ 2.496.000,00
Tablas MDF x 25 mm	2	\$ 21.000,00	\$ 42.000,00
Estibas plásticas	8	\$ 161.240,00	\$ 1.289.920,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$ 3.827.920,00
		Flete (Estibas)	\$ 44.800,00
		<b>TOTAL</b>	\$ 3.872.720,00

Fuente: Autoras del proyecto

#### **4.2.2. Propuesta 2. Aplicación de la política de clasificación ABC para la ubicación de los proveedores en el área de almacenamiento**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Realizar la clasificación ABC por proveedor.
2. Identificar las condiciones y requisitos fundamentales para la ubicación de cada proveedor.
3. Ubicar las cajas y paquetes de cada proveedor, teniendo en cuenta el orden establecido en la clasificación ABC.

##### **Desarrollo de actividades**

El objetivo de esta propuesta es la disminución de los tiempos que los mercaderistas y vendedores de área tardan durante la búsqueda de productos, causado por las diferentes posiciones ocupadas por un solo proveedor o por las largas distancias que deben recorrer, debido a la errónea ubicación de aquellas empresas cuyos productos poseen un alto nivel de frecuencia de salida. Las labores que conforman esta propuesta son:

##### **1. Realizar la clasificación ABC por proveedor**

La categoría a la cual pertenece cada proveedor fue determinada por medio del análisis de frecuencia de salida para cada uno de ellos entre los meses abril y diciembre de 2009, las cuales están detalladas en el anexo 36. Registro de unidades compradas y vendidas de abril a diciembre de 2.009. Se escogió este

criterio de clasificación, puesto que a mayor frecuencia de salida de productos por proveedor, mayor cantidad de veces tendrá que ser reabastecida la góndola en la sala de ventas, y por ende, los mercaderistas y vendedores de área tendrán que dirigirse al lugar donde se encuentra ubicado el proveedor dentro de la bodega, una cantidad de veces proporcional al volumen de artículos por reabastecer.

Debido a las características que posee cada categoría de productos, es necesario efectuar una clasificación para los productos catalogados como aseo y otra para alimentos, pues la combinación de estos dos tipos de artículos afecta la calidad y las propiedades de algunos de ellos, principalmente, los alimentos. Los valores correspondientes a los porcentajes calculados para clasificar a cada uno de los proveedores, y su gráfico de Pareto respectivo, se encuentran en el anexo 37. Clasificación ABC de los proveedores de Supermercados Mas X Menos K-27.

La recopilación de la clasificación para los proveedores de alimentos se encuentra descrita en la tabla 14. Porcentajes de proveedores y unidades de los productos alimenticios.

**Tabla 14. Porcentajes de proveedores y unidades de los productos alimenticios**

CLASIFICACIÓN	PROVEEDORES		UNIDADES	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>Proveedores A</b>	25	20,49%	748932	78,01%
<b>Proveedores B</b>	36	29,51%	175944	18,33%
<b>Proveedores C</b>	61	50,00%	35125	3,66%
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>	<b>960001</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras de proyecto

Estos porcentajes muestran que el 20,49% de los proveedores representan en 78,01% de las unidades vendidas durante los meses de abril a diciembre de 2.009, por lo cual, estos proveedores pertenecen a la categoría A. El 79,51% de proveedores restantes, denotan el otro 21,99% de las unidades, quienes conformarán las categorías B y C. Por otra parte, para los proveedores de artículos de aseo, la síntesis de los resultados es la observada en la tabla 15. Porcentaje de proveedores y unidades de los artículos de aseo.

**Tabla 15. Porcentajes de proveedores y unidades de los artículos de aseo**

CLASIFICACIÓN	PROVEEDORES		UNIDADES	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Proveedores A	12	12,24%	350141	74,83%
Proveedores B	37	37,76%	103100	22,06%
Proveedores C	49	50,00%	14645	3,11%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>	<b>467886</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

Estos valores permiten concluir que el 12,24% de los proveedores de artículos de aseo equivalen al 74,83% de los productos de este tipo, vendidos entre abril y diciembre de 2.009, por lo tanto estos 12 proveedores constituyen la categoría A de la clasificación ABC. El otro 87,76% de proveedores conformarán las categorías B y C.

## **2. Identificar las condiciones y requisitos fundamentales para la ubicación de cada proveedor**

Los requisitos fundamentales para la ubicación de los proveedores son:

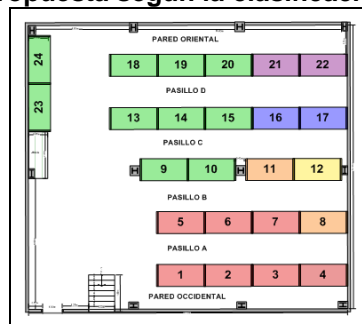
- Los artículos de aseo deben ir separados de los productos alimenticios.
- Los artículos de aseo deben estar ubicados en el área con mayor ventilación, para que se dispersen los olores causados por los jabones en polvo, jabones en barra y detergentes.
- Los artículos de aseo que pueden almacenarse cerca a los productos alimenticios son aquellos que emiten poco o ningún olor, como desodorantes, cepillos, traperos, entre otros.
- Los productos alimenticios que pueden almacenarse cerca a los artículos de aseo son aquellos empacados al vacío o herméticamente, como enlatados, jugos, gaseosas, compotas y encurtidos, cuya probabilidad de contaminación es menor.
- El arroz debe ubicarse alejado de los granos y pastas ya que es un producto muy propenso a la contaminación por pequeños insectos, como el gorgojo.

- Las cajas y paquetes más pesados como harina, azúcar, arroz, sal, pastas y granos, deben ser almacenados en la parte inferior de los estantes.
- El peso de la mercancía debe disminuir a medida que su ubicación en el estante asciende, evitando así accidentes laborales o maltrato a los productos.

### 3. Ubicar las cajas y paquetes de cada proveedor, según el orden establecido en la clasificación ABC

Teniendo en cuenta el espacio actualmente ocupado en bodega por los proveedores, se sugiere situarlos conforme a la clasificación ABC obtenida; esta reubicación es presentada en la imagen 45. Distribución propuesta según la clasificación ABC de la sucursal K-27. En esta imagen se utilizaron varios colores para visualizar fácilmente la ubicación de cada categoría.

**Imagen 45. Distribución propuesta según la clasificación ABC de la sucursal K-27**



**Fuente: Autoras del proyecto**

La posición en la bodega para los productos de aseo es la siguiente:

- Categoría A – Zona Roja.
- Categoría B – Zona Naranja.
- Categoría C – Zona Amarilla.

La colocación para los productos alimenticios es:

- Categoría A – Zona Verde.
- Categoría B – Zona Azul.
- Categoría C – Zona Violeta.

La aprobación de esta propuesta está a cargo de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos S.A. Los responsables de la implementación y supervisión de esta propuesta son: Aura Mercedes Carreño, Blanca Juliana Delgado, el supervisor de puntos de venta y el auxiliar de bodega.

#### **4.2.3. Propuesta 3. Señalización del área de almacenamiento.**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Determinar el tipo de portaetiquetas adecuado.
2. Asignar color a cada categoría.

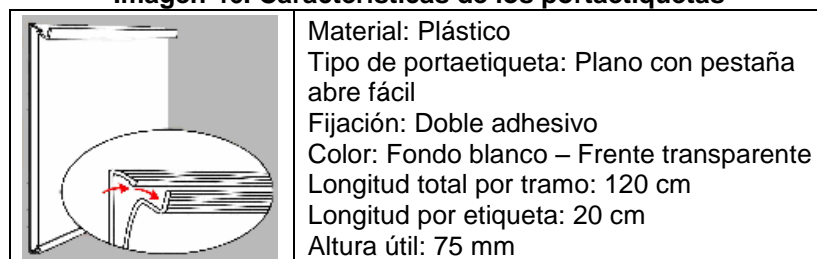
##### **Desarrollo de actividades**

Para agilizar la localización de los proveedores en el área de almacenamiento, se propone implementar un sistema de señalización que permita visualizar el nombre de la empresa proveedora que ha suministrado la mercancía ubicada en cada estante. Las actividades que conforman esta propuesta son:

##### **1. Determinar el tipo de portaetiquetas adecuado**

En bodega existe una movilidad constante de cajas y paquetes, livianos y pesados, por lo cual es fundamental tener en cuenta que el portaetiquetas debe poseer un tamaño menor a la base de los entrepaños para evitar que el arrastre de la mercancía desajuste o desprenda este elemento, y su material debe ser resistente a los golpes y rayaduras. De igual forma, debe tener el tamaño adecuado para ubicar etiquetas amplias y visibles que faciliten la lectura y comprensión del nombre del proveedor. Teniendo en cuenta las anteriores condiciones, se concluyó que los portaetiquetas deben cumplir con las características definidas en la imagen 46. Características de los portaetiquetas.

**Imagen 46. Características de los portaetiquetas**



**Fuente: Acme León Plásticos S.A.**

## 2. Asignar color a cada categoría

En la bodega de Supermercados Mas X Menos se almacenan 5 categorías de productos: aseo, alimentos, compras diarias, licores y variedades. Se propone asignar un color diferente a cada categoría, para agilizar la búsqueda de los proveedores pues las personas que ingresen al área de almacenamiento podrán reconocer por el color de la etiqueta, la ubicación del producto que desea almacenar o que desea tomar. Los colores asignados por categoría almacenada se pueden detallar en la tabla 16. Carta de colores asignados por categoría.

**Tabla 16. Carta de colores asignados por categoría**

CATEGORÍA	COLOR
Alimentos	●
Aseo	●
Compras diarias	●
Licores y cigarrillos	●
Variedades	●

**Fuente: Autoras del proyecto**

El costo de implementar esta propuesta se muestra en la tabla 17. Costos para la señalización de estantes, y su cotización se detalla en el anexo 38. Cotización de portaetiquetas.

**Tabla 17. Costos para la señalización de estantes**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Portaetiquetas Ref. P 204	50	\$ 7.850,00	\$ 392.500,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$ 392.500,00
		I.V.A.	\$ 62.800,00
		<b>TOTAL</b>	\$ 455.300,00

**Fuente: Autoras del proyecto**

La aprobación de esta propuesta está a cargo de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos S.A. Los responsables de la implementación y supervisión de esta propuesta son: Aura Mercedes Carreño, Blanca Juliana Delgado, y el auxiliar de bodega.

#### **4.3. PROPUESTA PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

##### **Problemas identificados**

Dentro de Supermercados Mas X Menos se halló deficiencia en el cumplimiento de labores y reglamentos de los procesos, debido a la falta de divulgación y concientización de las actividades que cada operario debe cumplir; lo cual conlleva a la omisión de ciertas funciones o su errónea ejecución. De igual forma, no existe dentro de la organización la documentación de los procesos, generando variabilidad, y ocasionando que las labores se realicen dependiendo de la persona que las ejecuta, sin garantizar su estandarización. Por tal razón se considera necesario crear conciencia en el personal involucrado, sobre la importancia del correcto funcionamiento de los procesos y el total cumplimiento de las funciones.

##### **Objetivo general**

Lograr la estandarización y mejoramiento de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, con el fin de reducir tiempos muertos que no agregan valor a los mismos.

##### **Objetivos específicos**

- Realizar el manual de procedimientos para las actividades de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa.
- Reformar y divulgar el manual de funciones de los cargos involucrados en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa.
- Realizar capacitaciones al personal involucrado en los procesos.

#### **4.3.1. Propuesta 1. Levantamiento del manual de procedimientos y mejoramiento del manual de funciones en Supermercados Mas X Menos**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Realizar observaciones a los diferentes procedimientos y cargos con el fin de crear los manuales de funciones y procedimientos actuales.
2. Identificar los problemas presentados según lo analizado en los manuales actuales.
3. Proponer mejoras en los procesos y funciones.
4. Corregir el manual de de procedimientos y manual de funciones levantado inicialmente.
5. Implementar los manuales de funciones y procedimientos dentro de la organización.
6. Verificar el correcto cumplimiento de los manuales.

##### **Desarrollo de actividades**

Con el fin de dar solución a los inconvenientes presentados, se propone realizar y divulgar los manuales de procedimientos y de funciones. Para tal fin, se recolectará información mediante observaciones realizada a los diferentes procesos y cargos involucrados en los mismos. Se reformularán las funciones principales de los cargos de acuerdo a las observaciones realizadas y se harán jornadas de capacitación a los trabajadores con el objetivo de dar a conocer y concientizar sobre la importancia que tiene el correcto cumplimiento del mismo. Asimismo, se efectuarán observaciones a los procesos con el fin de realizar los actuales diagramas de operaciones y caracterizaciones. Para su divulgación e implementación se realizarán jornadas de capacitación las cuales se llevarán a cabo los sábados en la tarde, evitando interrumpir las labores cotidianas de los trabajadores.

Para la aplicación de esta propuesta se contará con la participación del gerente comercial, responsables de categorías, supervisor de sucursales, administradores puntos de venta.

### **1. Levantamiento de manuales de funciones y procedimientos actuales en Supermercados Mas X Menos**

En Supermercados Mas X Menos existe un manual de funciones, al cual se le realizaron algunos ajustes de acuerdo a las observaciones hechas a cada uno de los cargos involucrados en los procesos. El manual de funciones que maneja la empresa actualmente se observa en el anexo 20. Manual de funciones del personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

En Supermercados Mas X Menos S.A no existe manual de procedimientos. Por esta razón, se realizó el levantamiento mediante la recolección de información, observaciones a los procesos y charlas con el personal, lo que permitió su elaboración. El manual de procedimientos realizado para la empresa se detalla en el anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

### **2. Problemas identificados según el análisis de los manuales**

Para la identificación de problemas se llevó a cabo un análisis detallado del manual de funciones, existente actualmente, y del manual de procedimientos que se documentó como se menciona en la actividad 1. de la presente propuesta; de esta forma se identificaron aquellas actividades que representan pérdida de tiempo y no agregan valor a los procesos, así como las funciones que no corresponden a los cargos y posibles actividades a realizar para mejorar los procesos.

En el manual de funciones que se ejecuta actualmente en la empresa, se encontraron las siguientes inconformidades:

- Falta claridad en el objetivo del cargo y en sus funciones.
- Existen actividades propias del cargo que no están especificadas dentro del manual de funciones.
- Se especifican algunas funciones que no son propias del cargo.
- No se especifica el desarrollo de otras actividades realizadas esporádicamente, las cuales son delegadas por cargos superiores.

Dentro del manual de procedimientos levantado se encontraron los siguientes problemas:

- No existen medidas correctivas frente a los problemas que se presentan constantemente en los procesos, y en algunos casos, no se realiza la verificación del correcto cumplimiento de las actividades.
- No existe estandarización en los procesos.

### **3. Propuestas de mejora para las situaciones anómalas encontradas**

Se realizó una reunión, cuya acta se detalla en el anexo 39. Reunión con el personal para verificar manuales de funciones y procedimientos; en ella participaron los siguientes cargos: asistente de administración sucursal K-27, vendedores de área sucursal K-27, responsable de recibo sucursal K-27, auxiliar de bodega sucursal K-27 y responsable categoría, a quienes se les expuso los manuales existentes actualmente con el fin de confrontar sus actividades y funciones. Por medio de esta reunión se identificaron algunas actividades innecesarias, así como la ausencia de otras indispensables, en los diagramas de operaciones del manual de procedimientos; por tal motivo, se propone la eliminación de determinadas actividades, y se sugiere agregar las señaladas en color verde, tal como se muestra en los diagramas del anexo 40. Manual de

procedimientos propuesto para Supermercados Mas X Menos. Asimismo, se propone el mejoramiento de las funciones de los cargos involucrados en éstos.

#### **4. Manuales de procedimientos y de funciones de Supermercados Más X Menos corregidos.**

Una vez identificados los problemas, se realizó un nuevo manual de funciones y un nuevo manual de procedimientos, eliminando los errores identificados en la actividad 2 de la presente propuesta, y buscando el aprovechamiento de todos los recursos existentes de las áreas. Esta propuesta se observa en el anexo 40. Manual de procedimientos propuesto para Supermercados Mas X Menos, y en el anexo 41. Manual de funciones propuesto para Supermercados Mas X Menos.

#### **5. Implementación de los nuevos manuales de funciones y procedimientos**

Para la implementación de los manuales de funciones y procedimientos se realizarán capacitaciones y seguimiento, por medio de reuniones del personal involucrado junto con los responsables de esta actividad.

#### **6. Verificar el correcto cumplimiento de los manuales**

Para la verificación del correcto cumplimiento de los manuales se realizará la toma del estudio de métodos y tiempos que permita evidenciar la estandarización de los procesos y eficiencia de los mismos.

#### **4.3.2. Propuesta 2. Diseño del manual de almacenamiento y la correcta manipulación de mercancía para las áreas de recepción de mercancía y bodega.**

##### **Actividades a desarrollar**

1. Crear y divulgar el manual de almacenamiento y correcta manipulación de mercancía dentro de las instalaciones de Supermercados Mas X Menos.
2. Realizar jornadas de capacitación al personal involucrado en los procesos de almacenamiento y recepción de mercancía acerca de la funcionalidad del manual.

3. Implementar el manual de almacenamiento y correcta manipulación de mercancía dentro de la organización.
4. Verificar el correcto cumplimiento del manual mediante la aplicación de las listas de chequeo.

### **Desarrollo de actividades**

Para Supermercados Mas X Menos es de vital importancia efectuar una correcta manipulación de sus productos así como su adecuado almacenamiento, con el fin de garantizar excelentes condiciones en los productos y evitar el deterioro de la mercancía, de la misma manera debe responsabilizarse por el cuidado y salud de cada uno de sus empleados, por lo que es necesario documentar las condiciones básicas necesarias de seguridad. Para la ejecución de esta propuesta se realizarán jornadas de sensibilización al personal involucrado en los procesos, con el fin de concientizarlos acerca de los riesgos y la importancia de un adecuado manejo de mercancía. Posteriormente se implementará la utilización del manual para ser verificado mediante listas de chequeo que se llevarán a cabo semanalmente dentro de la sucursal K- 27. El manual propuesto se observa en el anexo 42. Manual para el correcto almacenamiento y manipulación de mercancía.

#### **4.4. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PARA LA LLEGADA DE PROVEEDORES EN RECEPCIÓN DE MERCANCÍA**

##### **Problemas identificados**

El proceso de recepción de mercancía es fundamental dentro de la cadena de suministros de supermercados Mas X Menos, por esta razón es necesario que se realice de forma eficiente. Mediante el desarrollo del diagnóstico se detectaron desordenes en el área de recibo, debido a que actualmente no existen jornadas de entrega que permitan realizar el procedimiento de forma organizada. Dadas las circunstancias se presenta uno de los mayores problemas dentro del aprovisionamiento, pues la llegada de los proveedores es inesperada, lo que

ocasiona largas jornadas de espera por parte de los transportadores llegando incluso a no ser atendidos en el día. Es evidente resaltar la necesidad de crear jornadas de entrega, que permitan garantizar la total atención de los proveedores.

### **Objetivo general**

Garantizar la atención de todos los proveedores que llegan a entregar mercancía cada día, eliminando las largas jornadas de espera de los transportadores.

### **Objetivos específicos**

- Proponer jornadas de entrega para cada uno de los proveedores que visitan las sucursales de Supermercados Mas X Menos.
- Evitar la interrupción del recibo de mercancía de las empresas, por las llegadas de proveedores de la línea de fríos en jornadas que no son las asignadas previamente por Supermercados Mas X menos.
- Eliminar los desordenes en la llegada de proveedores, con el fin de mejorar la eficiencia en el proceso.

### **Actividades a desarrollar**

1. Recolección de información necesaria para la creación de jornadas de entrega.
2. Análisis de información y propuesta de jornadas de entrega.
3. Implementación de jornadas de entrega en la sucursal K-27.
4. Ajustes necesarios a las jornadas establecidos previamente.
5. Implementación de jornadas de entrega con los ajustes realizados.

### **Desarrollo de actividades**

Para llevar a cabo esta propuesta se cuenta con la intervención de los responsables de categorías, responsable de recibo y personal administrativo, realizando las actividades como se muestran a continuación.

## **1. Recolección de datos necesarios para el establecimiento de jornadas de entrega**

La recopilación de información se realizó por medio de formatos que fueron entregados a los responsables de categorías y responsables de recibo, los cuales fueron diligenciados en un periodo de tiempo comprendido entre el 29 de marzo y el 19 de abril de 2010, cuyos resultados se pueden observar en el anexo 43. Registros de la recolección de datos necesarios para establecer jornadas de entrega. La información permitió tener claridad con respecto a la periodicidad de entrega de los proveedores, frecuencias de visita, días posibles de entrega, número de referencias promedio entregadas, tiempo promedio de recepción de mercancía por referencia y cantidad de proveedores atendidos en un día.

## **2. Análisis de información y propuestas de jornadas de entrega**

Una vez recopilada la información se efectúa su análisis y se formulan jornadas de entrega. La jornada de entrega propuesta para la sucursal K-27 se presenta en el anexo 44. Jornada de entregas de proveedores.

Para la asignación de horarios se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- La jornada asignada para los alimentos fríos es de 6:30 am a 10:30am, teniendo en cuenta la información recolectada a través de los formatos previamente mencionados. Por medio de éstos se encontró que los días martes, jueves y sábados son los que tienen mayor demanda de entrega de productos “fríos”, imposibilitando la asignación de jornadas de entrega a la totalidad de proveedores de esta categoría en los horarios que se labora en la actualidad; por lo anterior, fue necesario aumentar en media hora dicho plazo de entrega.
- La jornada asignada para los proveedores que no corresponden a la línea “fríos” es de 10:30 am a 12:00m y de 2:00pm a 6:00pm. Esta jornada fue

establecida de esta forma ya que la actividad de recepción de mercancía se hace durante estos horarios.

- Se programaron jornadas de entrega específicas a todos aquellos proveedores cuya periodicidad de entrega es igual o menor a 8 días. En Supermercados Mas X Menos existen proveedores cuya periodicidad es de 15 o 20 días, para los cuales no fue asignado un horario específico, pues no harán entregas semanales, lo cual indica que asignarles una jornada en los horarios, sería quitar la posibilidad de situar un proveedor que entrega semanalmente.
- Todos aquellos proveedores con periodicidad de entrega mayor a 8 días, deben realizar sus entregas en jornadas abiertas en los diferentes días de la semana. Las jornadas destinadas para la sucursal K-27 se presentan en la tabla 18. Jornadas abiertas sucursal K-27.

**Tabla 18. Jornadas abiertas sucursal K-27**

<b>JORNADA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SABADO</b>
<b>6:30-10:30</b>	02'40'00	00'00'00	01'05'00	00'00'00	00'35'00	00'00'00
<b>10:30-12:00</b>	00'05'00	00'10'00	00'00'00	00'00'00	00'00'00	
<b>2:00-6:00</b>	00'00'00	00'40'00	00'00'00	01'00'00	00'00'00	

**Fuente: Autoras del proyecto**

- El tiempo mínimo asignado a la duración de entrega fue de 10 minutos y el máximo fue de 42 minutos. Dichos límites, fueron establecidos con el fin de mantener el proceso bajo control de manera uniforme. Para el cálculo de dichos tiempos se aplicó la metodología estadística de límites de control de la siguiente manera:

Durante la recolección de datos, se tomaron entre 2 y 5 muestras de tiempos de atención a los proveedores según su frecuencia de entrega; sin embargo, para efectos de la aplicación de la técnica de control estadístico de límites de control, se tomaron únicamente dos observaciones buscando la uniformidad en la cantidad de datos registrados que permitiera la aplicación de esta, y así obtener la media y rango como lo muestra la tabla 19. Muestra de tiempos de entrega.

**Tabla 19. Muestras de tiempos de entrega**

# SUBGRU.	NOMBRE	OBS. 1	OBS. 2	MEDIA	RANGO
1	IND. ALIM NOEL ZENU	40	35	37,5	5
2	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	40	35	37,5	5
3	FAMA S.A.	30	22	26	8
4	FRESKALECHE	43	55	49	12
5	CESAR MARTINEZ BELTRAN	8	13	10,5	5
6	POLLOSAN S.A.	9	19	14	10
7	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	16	19	17,5	3
8	MARTHA ISABEL GUTIERREZ DIAZ	11	11	11	0
9	MEALS DE COLOMBIA	9	5	7	4
10	UNILEVER	77	86	81,5	9
11	GASEOSAS HIPINTO	40	31	35,5	9
12	GRACETALES S.A.	13	28	20,5	15
13	GRASCO	12	23	17,5	11
14	VICTOR HUGO OJEDA	3	10	6,5	7
15	CIA NAL CHOCOLATES S.A.	54	60	57	6
16	JUAN ANDRES GAMBOA	5	5	5	0
17	CAMILO AUGUSTO FLOREZ	18	7	12,5	11
18	LACTEOS VILLA AURORA	5	6	5,5	1
19	AGROPECUARIA ALIAR	4	10	7	6
20	ALPINA S.A.	60	54	57	6
21	LEONOR DIAZ	13	13	13	0
22	RIKALAC-ALQUERIA	40	36	38	4
23	DISPROAL LTADA	17	32	24,5	15
24	AVISIN LTADA	3	6	4,5	3
25	PRECOCIDOS PAO PAO	25	26	25,5	1
26	JORGE ANDRES RODRIGUEZ G	15	15	15	0
27	REIVER RIASCOS	40	37	38,5	3
28	LECHESAN S.A.	20	18	19	2
29	DISCOLACTEOS S.A.	24	35	29,5	11
30	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.	60	45	52,5	15
31	PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA	33	35	34	2
32	IBÁÑEZ CASTILLA & CIA LTDA	46	63	54,5	17
33	CIA DE GALLETAS NOEL	28	25	26,5	3
34	COLOMBINA S.A.	51	86	68,5	35
35	PRODUC. DE ALIMENTOS ALINA S.A.	6	6	6	0
36	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	6	21	13,5	15
37	GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	4	4	4	0
38	QÚALA S.A.	38	39	38,5	1
39	INCAUCA S.A.	42	7	24,5	35
40	DIANA CORPORACION S.A.	25	61	43	36
41	PESQUERA DEL MAR	14	14	14	0
42	DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	5	3	4	2
43	RIKUS PRECOCIDOS - MARIA DEL C.	7	25	16	18
44	DIANA MARIA TRILLOS LÓPEZ - DIMACC	20	13	16,5	7
45	MANTECADOS ALMEIDA	3	3	3	0
46	DISTR. P.J. DELGADO	45	32	38,5	13
47	ACEGRASAS	23	5	14	18
48	ALIMENTOS POLAR CBIA S.A.	26	23	24,5	3
49	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	12	30	21	18
50	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA.	95	75	85	20
51	COMESTIBLES LA 80	11	11	11	0

Fuente: Autoras del proyecto

Luego de tener el promedio de las medias y rangos, se obtuvo el promedio general de ellos los cuales fueron:

- Promedio de medias = 26,20
- Promedio de rangos = 8,43

Con estos datos se calcularon los límites superior e inferior por medio de las siguientes formulas:

- Límite superior de control LSC =  $X + A2R$
- Límite inferior de control LIC =  $X - A2R$

Donde,

- $X$  = promedio de las medias
- $R$  = promedio de los rangos
- $A2$  = Constante que depende del tamaño de las muestras como muestra la tabla 20. Valor de constante  $A2$  para límites de control.

**Tabla 20. Valor de constante  $A2$  para límites de control**

TAMAÑO DEL SUBGRUPO	A2
2	1,88
3	1,023
4	0,729
5	0,577
6	0,483
7	0,419
8	0,373
9	0,337
10	0,308

**Fuente:** Libro 'La ingeniería industrial aplicada a la calidad en las empresas' - 1era Edición

Finalmente se obtuvo:

- LSC = 42.05
- LIC = 10.35

Como tiempo de duración de entrega por cada referencia, se tomó el promedio obtenido por el número de veces que el proveedor entregó en la sucursal, este tiempo promedio se observa en el anexo 45. Tiempos asignados a proveedores sucursal K-27. La duración de la entrega de cada proveedor, fue producto de la multiplicación del tiempo de duración de entrega por referencia, por el número de unidades promedio en las órdenes de pedido. Para demostrar este cálculo se realizará a continuación un ejemplo tomando como referencia el proveedor Freskaleche S.A.:

- Tiempo promedio por referencia = 1'30
- Numero de referencias promedio = 40
- Tiempo asignado a la entrega de Freskaleche S.A. =

$$1'30 * 40 = 60 \text{ minutos}$$

Los datos con los que se realizó el ejemplo anterior, fueron tomados de la tabla mostrada en el anexo 45, nombrado con anterioridad.

Los días de entrega fueron determinados teniendo en cuenta los datos reales proporcionados por el responsable de recibo de la sucursal K-27, y la información brindada por los proveedores a los responsables de categoría. Esta información se plasmó en el anexo 43, enunciado en la actividad 1. de la presente propuesta.

### **3. Implementación de jornadas de entrega para la sucursal de K-27**

La implementación de jornadas de entrega se realizará con el fin de verificar su cumplimiento e identificar posibles problemas que se presenten durante su aplicación; para ello se entregarán cartas a los proveedores que informen acerca de los horarios asignados para cada uno de ellos como se muestra en el anexo 46. Carta a proveedores informando jornadas de entrega. Asimismo, se informará mediante la publicación de un horario, el cual será exhibido en el área de recibo de K-27 y verbalmente a cada uno de los transportadores que lleguen a la sucursal

con el fin de difundir la información para proceder a su implementación. Para esta actividad se dará un plazo de 8 días.

#### **4. Ajustes necesarios a las jornadas establecidos previamente**

Una vez implementados los horarios en la sucursal K-27, se estudiarán los tiempos de entrega, cantidad de proveedores recibidos por día y periodicidad de entrega, con el propósito de determinar su viabilidad, para ello se tomarán registros nuevamente y se realizarán los ajustes que se requieran de acuerdo al comportamiento de los proveedores en las entregas referente a los tiempos o días de entregas. Finalmente se pondrán en marcha las jornadas con los ajustes realizados.

#### **5. Implementación de jornadas de entrega con los ajustes realizados**

Se dará inicio a las jornadas de entrega de proveedores y se realizará seguimiento, con el fin de verificar su correcto cumplimiento. Es importante asegurarse que los proveedores y transportadores estén correctamente informados sobre el reglamento que Supermercados Mas X Menos tiene para esta implementación. Por tal motivo, se dará a conocer por medio de carteles que serán ubicados en la zona de recibo, con el fin de recordar constantemente la importancia de un correcto cumplimiento.

#### **4.5. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES LOGÍSTICOS**

Los indicadores logísticos son herramientas que proporcionan una información precisa, la cual permite tomar decisiones frente a un proceso o actividad realizada dentro de una organización, además de mantener bajo control los factores vitales de los procesos y el estudio del cumplimiento de objetivos planteados.

#### **Problemas identificados**

A lo largo del diagnóstico realizado dentro de las sucursales K-27, San Francisco y Comercio de Supermercados Mas X Menos, se identificó la necesidad de medir y

mostrar indicadores que permitan evaluar los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, dado que éstos presentan problemas como los siguientes:

- Faltantes en la mercancía entregada en las sucursales.
- Errores en los pedidos por inconsistencias de la cantidad pedida y la cantidad entregada.
- Errores en los pedidos por inconsistencias en la referencia pedida y la referencia entregada.
- Retrasos de entrega de la mercancía.

Los indicadores logísticos son herramientas que facilitan el control de aquellos aspectos que deben marchar de forma correcta dentro de la organización, así como también permiten identificar fallas en los procesos, ayudando la prevención de futuros problemas. Por esta razón es necesario medir todos los factores críticos encontrados dentro de los procesos estudiados en el presente proyecto.

### **Objetivo general**

Plantear un sistema de indicadores logísticos en Supermercados Mas X Menos, que permita controlar los niveles de desempeño en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar un sistema de indicadores, tomando como base aquellos que ya existen y agregando nuevos indicadores que sean planteados de acuerdo a las necesidades.
- Realizar capacitaciones a los empleados de Supermercados Mas X Menos, dando a conocer la importancia que estos tienen dentro de la organización para el apoyo en el proceso de toma de decisiones.

- Mantener bajo control los factores vitales de cada uno de los procesos, identificando las oportunidades de mejora, que permitan aumentar el nivel de operatividad.

### **Actividades a desarrollar**

1. Formular objetivos y metas que se desean alcanzar en las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, como propuesta de solución a los problemas hallados y control de aspectos fundamentales.
2. Identificar los factores críticos del éxito en cada proceso evaluado.
3. Determinar indicadores logísticos para cada uno de los factores críticos identificados previamente.
4. Definir el estado actual, umbral y rango de gestión para cada indicador.
5. Diseñar la medición y determinar fuentes de recolección de datos, frecuencia de medición, responsables y análisis.
6. Realizar la implementación de los indicadores con el fin de medir y ajustar el sistema de indicadores de ser necesario.

### **Desarrollo de actividades**

#### **1. Objetivos y metas planteadas dentro de la organización**

- Lograr la efectividad en el proceso de recepción de mercancía, evitando retrasos y artículos defectuosos en las entregas.
- Controlar el nivel de servicio de los proveedores.
- Garantizar el correcto cumplimiento de las actividades planeadas para los inventarios cíclicos en las sucursales.
- Mantener bajo control los inventarios dentro de las sucursales de Supermercados Mas X Menos.

## 2. Factores críticos del éxito en cada uno de los procesos

- Control de volúmenes de pedidos
- Cumplimiento de entrega de proveedores
- Calidad en las entregas
- Control de inventarios.
- Control de inventarios cíclicos

## 3. Indicadores logísticos

### Indicadores de aprovisionamiento

**Volumen de compra:** Mediante la aplicación de este indicador se controla el comportamiento del volumen de compra frente al volumen de venta total en los proveedores, teniendo en cuenta que el almacén debe mantener siempre un inventario que permita suplir el stock en bodega y la mercancía que debe permanecer en sala de ventas. Este indicador será medido a través del sistema Xpdsinf, el cual cuenta con los datos necesarios para su cálculo. Estos datos se proporcionan diariamente y la frecuencia de medición del indicador será semanal. La fórmula matemática utilizada para su cálculo se presenta a continuación:

$$\text{Volumen de compra} = \frac{\text{Inv. promedio} + \text{Ventas}}{\text{Compras}} * 100$$

La hoja de vida de este indicador se presenta en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

### Indicadores de cumplimiento

**Promesa de entrega:** Mide la efectividad en las entregas por parte de los proveedores, es decir, controla las fechas de entrega de mercancía pactadas previamente con el responsable de categorías, mediante la relación entre la cantidad total de entregas por proveedor y la cantidad de veces que la mercancía fue entregada fuera del tiempo establecido.

Para esta medición se cuenta con el apoyo del sistema Xpdsinf, donde se especifica el día en que debe entregar el proveedor y el día en que realmente hace entrega de la mercancía. Los datos necesarios para el cálculo de los indicadores serán registrados diariamente, y el indicador se medirá de forma semanal. A continuación se presenta la fórmula matemática para el cálculo de este indicador:

$$\textit{Promesa de entrega} = \frac{\textit{Pedidos recibidos fuera del plazo}}{\textit{Total de pedidos entregados}} * 100$$

La hoja de vida de este indicador se observa en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

**Cumplimiento de inventarios cíclicos:** Supermercados Mas X Menos cuenta con una programación de inventarios cíclicos a realizar en cada una de las sucursales, con el fin de confrontar los inventarios reales existentes en el almacén y bodega, y los datos que están registrados en el sistema. Por lo anterior, es importante tener un control sobre el cumplimiento de esta programación que permita contar con una información confiable y al día; para ello se creó el indicador cuya fórmula matemática se muestra a continuación.

$$\textit{Cumplimiento de inv. cíclicos} = \frac{\textit{Cant. Inv. cíclicos realizados}}{\textit{Cant. Inv. cíclicos programados}} * 100$$

La hoja de vida de este indicador se presenta en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

### **Indicadores de calidad en las entregas**

**Calidad de entrega:** Este indicador permite medir las entregas, verificando si la empresa proveedora despacha los pedidos tal como fueron solicitados, con el fin de controlar o eliminar aquellos problemas que se presentan con más frecuencia como faltante en la mercancía y sobrante en la mercancía.

La información necesaria para estos indicadores se obtiene a partir de datos que proporciona el sistema, los cuales serán registrados cada vez que se presente un problema en recepción de mercancía y su medición será quincenal. A continuación se presenta la fórmula matemática para sus cálculos:

$$\text{Calid. de entrega} = \frac{\# \text{ de refer. despachadas en la orden de pedido}}{\# \text{ de refer. totales pedidas en la orden}} * 100$$

Ver hoja de vida de este indicador en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

### **Indicadores de inventarios**

**Relación de inventarios:** La implementación de este indicador busca controlar la seguridad de los inventarios, mediante la comparación entre las cantidades mostradas por el sistema y los inventarios reales cíclicos en cada sucursal, con el propósito de cuantificar y controlar las mermas existentes en la empresa.

La información necesaria para obtener la medición de este indicador se obtendrá a través del sistema, el cual se encargará de evaluarlo automáticamente con el ingreso de los datos. El cálculo matemático del indicador se muestra a continuación:

$$\text{Inventario cíclico vs. Inventario del sistema}$$

Ver hoja de vida de este indicador en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

#### **4. Definir estado actual, umbral y rango de gestión para cada indicador**

Para realizar la medición de los indicadores con el fin de plasmar su estado inicial, fueron escogidos aquellos proveedores con mayor rotación en la sucursal K-27, según clasificación ABC. El listado de dichos proveedores se puede observar en el anexo 48. Listado de proveedores con mayor rotación en la sucursal K-27.

Mediante los datos proporcionados acerca del comportamiento de los proveedores listados anteriormente, se midió el estado actual el cual se puede observar en el anexo 49. Estado actual de indicadores. En la tabla 21. Características de los indicadores, se mostrará su umbral y rango de gestión.

## 5. Diseñar la medición

El diseño de la medición representa determinar las fuentes de recolección de datos, la frecuencia de medición, el personal responsable y la forma en la cual será analizado. Para esto se realizó el formato de hoja de vida de los indicadores el cual fue mencionado con anterioridad, estas hojas de vida se observan en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

**Tabla 21. Características de los indicadores**

Nombre del indicador	Umbral	Valor mínimo	Valor máximo
Volumen de compra	100%	100%	150%
Promesa de entrega	0%	0%	5%
Nivel de cumplimiento de recolección de averías	1	-	-
Cumplimiento de inventarios cíclicos	100%	90%	100%
Calidad en las entregas	100%	95%	100%
Relación de inventarios	1	-	-

Fuente: Autoras del proyecto

## 5. Diseñar la medición

El diseño de la medición representa determinar las fuentes de recolección de datos, la frecuencia de medición, el personal responsable y la forma en la cual será analizado. Para esto se realizó el formato de hoja de vida de los indicadores el cual fue mencionado con anterioridad, estas hojas de vida se observan en el anexo 47. Hojas de vida de los indicadores.

## 6. Implementación de los indicadores

En esta etapa se busca dar inicio a la ejecución del sistema de indicadores para obtener las mediciones; para ello se realizará el cálculo de forma mensual durante un mes, con el fin de verificar su comportamiento y realizar ajustes a los rangos de

gestión establecidos si es necesario. En caso contrario se pondrá en funcionamiento el sistema bajo la aprobación de la junta directiva de Supermercados Mas X Menos y se realizará la toma de datos con el fin de visualizar su comportamiento por un lapso de dos meses.

## 5. IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA Y VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1. SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Se llevó a cabo una reunión en las oficinas principales de Supermercados Mas X Menos, en la cual estuvieron presentes: Luz Stella Cruz Navas, Gerente; Cesar Mauricio Pedroza Vargas, Gerente Administrativo y Financiero, y tutor del presente proyecto. La evidencia de esta presentación se encuentra en el anexo 50. Reunión para la socialización de las propuestas de mejora. Durante el desarrollo de esta socialización, fueron presentadas las actividades a seguir, el costo de implementación y el personal responsable, para la ejecución de las propuestas. De igual forma, fueron planteadas modificaciones en algunas de estas, se pactó el orden de implementación de aquellas que fueron aprobadas, y su fecha de inicio.

Las propuestas aprobadas se muestran en la tabla 22. Propuestas aprobadas.

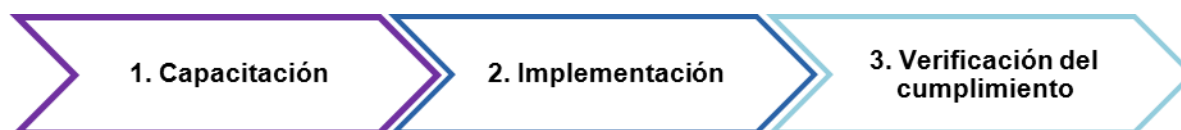
**Tabla 22. Propuestas aprobadas**

PROPUESTA	APROBADO	NO APROBADO
1. Propuesta para el mejoramiento de las zonas de recepción, almacenamiento y logística inversa de mercancía		<b>✗</b>
2. Propuesta para el mejoramiento del proceso de almacenamiento		<b>✗</b>
3. Propuesta para la estandarización de los procesos	<b>✕</b>	
4. Planeación y programación para la llegada de proveedores en recepción de mercancía	<b>✕</b>	
5. Propuesta de un sistema de indicadores logísticos	<b>✕</b>	

Fuente: Autoras del proyecto

### 5.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Las etapas que conforman el desarrollo de esta propuesta son:



### **5.2.1. Implementación del manual para el correcto almacenamiento y manipulación de mercancía**

- **Capacitación:** La reunión tuvo lugar el día 21 de julio de 2010 en Supermercados Mas X Menos K- 27, en la cual se expuso al personal presente las condiciones necesarias para un adecuado almacenamiento y los requisitos mínimos exigidos por las ARP para los trabajadores, las restricciones estipuladas por las aseguradoras para las bodegas y los requerimientos demandados por la Secretaría de Salud para la manipulación de alimentos. Por último, se capacitó al personal en la aplicación de la metodología 9 S' y se establecieron fechas para las jornadas de limpieza, orden y aseo en las áreas de almacenamiento, aprovisionamiento y logística inversa. El registro de esta capacitación se observa en el anexo 51. Lista de asistencia a la capacitación para la implementación del manual para el correcto almacenamiento y metodología 9 S'.
- **Implementación:** Se dio inicio con las jornadas de limpieza, orden y aseo, los días 29 y 30 de julio de 2010 en la jornada nocturna, contando con la colaboración de un vendedor de área y el auxiliar de bodega, la evidencia de estas jornadas se muestra en el anexo 52. Registro de jornadas de limpieza, orden y aseo; adicionalmente, el día 31 de julio de 2010 se realizó la demarcación de los lugares asignados a cada proveedor dentro del área de almacenamiento y se determinó la normatividad a los mercaderistas y auxiliares de transporte para el mantenimiento de la bodega, la cual fue ubicada en la pared de ingreso, como lo muestra la imagen 47. Normatividad de bodega. Finalmente, se hizo entrega del manual para el correcto almacenamiento y manipulación de mercancía al administrador de la sucursal K-27, con el objetivo de promover la estandarización de la metodología 9 S'.

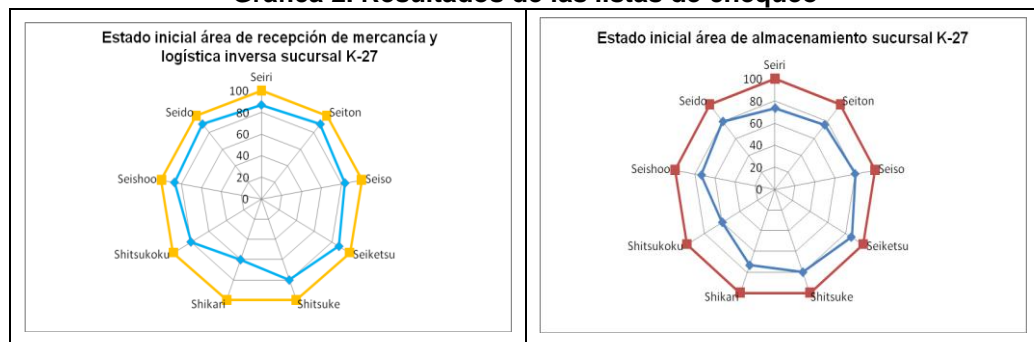
**Imagen 47. Normatividad de bodega**



**Fuente: Autoras del proyecto**

- **Verificación del cumplimiento:** La medición de estos resultados se realizó por medio de la aplicación de la lista de chequeo, la cual fue diligenciada antes de realizar la actual implementación y después de su cumplimiento. Las listas de chequeo según el estado mejorado, pueden observarse en el anexo 53. Listas de chequeo diligenciadas, y sus resultados se exponen en la gráfica 2. Resultados de las listas de chequeo.

**Gráfica 2. Resultados de las listas de chequeo**



**Fuente: Autoras del proyecto**

### 5.2.2. Implementación de los manuales de funciones y procedimientos

- **Capacitación:** Esta etapa inicia con la aprobación de las propuestas de mejora realizadas a los manuales de funciones y procedimientos, con el objetivo de lograr la estandarización de los procesos; las personas a cargo de esta revisión, fueron: la responsable de la categoría compras diarias y la gerente de operaciones y ventas. Una vez autorizados los cambios planteados, se programó la capacitación, la cual fue realizada el día 24 de julio de 2010 en Supermercados Mas X Menos K-27. El listado de asistentes se observa en el anexo 54. Lista de

asistencia a la capacitación para estandarización de procesos. Durante la capacitación se informó al personal acerca de los cambios realizados a los procesos y la importancia de su correcto cumplimiento; se reiteró sobre el objetivo general y principales funciones de los cargos. Como material de apoyo para esta reunión se entregó un folleto a cada uno de los asistentes, con el objetivo de facilitar la comprensión del desarrollo de los procesos y como guía del personal durante la estandarización. Este material se observa en el anexo 55. Material utilizado para la capacitación de la estandarización de procesos.

- **Implementación:** Para dar inicio a la etapa de implementación se dispuso de apoyos visuales ubicados en las áreas en las que se desarrollan los procesos, ver imagen 48. Registro fotográfico de apoyos visuales.

**Imagen 48. Registro fotográfico de apoyos visuales**



**Fuente: Autoras del proyecto**

Se realizó seguimiento continuo al desarrollo de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de la siguiente manera: en la jornada de la mañana, de 6:30 am – 12:00 m, y en la jornada de la tarde, de 2:00 pm – 6:00 pm, desde el 26 de julio de 2010 al 13 de agosto de 2010, con el fin de asegurar la correcta ejecución de las mejoras, ver anexo 56. Seguimiento a la estandarización de procesos. Asimismo, se exigió a los transportadores la presencia de un auxiliar que contribuya y aumente la eficiencia en la ejecución de los procesos y se determinó el uso exclusivo de dos carros de plataforma en la zona de recibo, que garanticen el flujo continuo de los procesos de almacenamiento y recepción de mercancía. Del mismo modo, se inhabilitó en el

sistema el módulo que permitía el registro de órdenes de compra desde la sucursal, con el propósito de garantizar veracidad en las órdenes de entrega.

- **Verificación del cumplimiento:** La estandarización de los procesos se ratificó mediante el estudio de métodos y tiempos, realizando un análisis detallado de mano derecha-mano izquierda como se muestra en el anexo 57. Diagrama mano derecha-mano izquierda de los procesos de aprovisionamiento y logística inversa; y efectuando un estudio de tiempos, utilizando la técnica de cronometraje para todos los procesos involucrados en el proyecto. Para el estudio de tiempos se definió y estandarizó el método que sigue cada operación, se escogió un trabajador calificado y se fraccionaron los ciclos en diferentes etapas como muestra el anexo 58. Elementos de los procesos. Por otra parte, se determinó la cantidad de observaciones a realizar, mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística para muestreo de datos:

$$N = (S * t_{\alpha} / \frac{2}{n-1})^2 / e^2$$

Inicialmente se registraron ocho ciclos de trabajo como muestra preliminar para los procesos. Con estos datos de tiempo se calculó la desviación estándar, se fijó un nivel de confianza del 95% y un margen de error según la duración de sus ciclos. Estos valores se presentan en la tabla 23. Cálculo del número de observaciones.

**Tabla 23. Cálculo del número de observaciones**

PROCESO	Compras	Rec. de mercancía	Almacenamiento	Log. Inversa
CICLO 1	1159	566	815	494
CICLO 2	870	512	633	459
CICLO 3	908	628	736	572
CICLO 4	834	660	695	506
CICLO 5	1153	467	809	577
CICLO 6	994	453	828	525
CICLO 7	931	587	794	448
CICLO 8	1050	620	645	546
MAR. DE ERROR	120 segundos	60 segundos	60 segundos	40 segundos
DESV. ESTANDAR	124,00	76,88	78,75	48,25
N	6	9	10	8

Fuente: Autoras del proyecto

Una vez obtenido la cantidad de observaciones que deben ser realizadas, se seleccionó la escala de porcentajes para evaluar y se procedió a la toma de los tiempos, registrados en el anexo 59. Estudio de tiempos a procesos estandarizados. El desarrollo de este estudio permitió obtener el tiempo normalizado promedio de cada uno de los elementos que componen los procesos, como se observa en la tabla 24. Tiempos normalizados promedio; de igual manera, se asignaron los suplementos correspondientes para calcular el tiempo asignado y así, determinar el tiempo tipo para el ciclo de trabajo.

**Tabla 24. Tiempos normalizados promedio**

P. DE COMPRAS		P. DE RECEP. DE MERC.		P. DE ALMACENAMIENTO		P. DE LOG. INVERSA	
ELEM.	T. NORM. PROM.	ELEM.	T. NORM. PROM.	ELEM.	T. NORM. PROM.	ELEM.	T. NORM. PROM.
1	8,78	1	27,5	1	267,77	1	121,27
2	8,57	2	311,55	2	57,89	2	105,84
3	511,61	3	133,89	3	166,61	3	85,95
4	443,59	4	124,19	4	236,56	4	32,14
5	6,22	A	167,93				
		B	117,16				

**Fuente: Autoras del proyecto**

El tiempo asignado para cada proceso fue el siguiente:

- Compras: 1153,77 segundos
- Recepción de mercancía: 1055,15 segundos
- Almacenamiento: 873,61 segundos
- Logística inversa: 396, 43 segundos

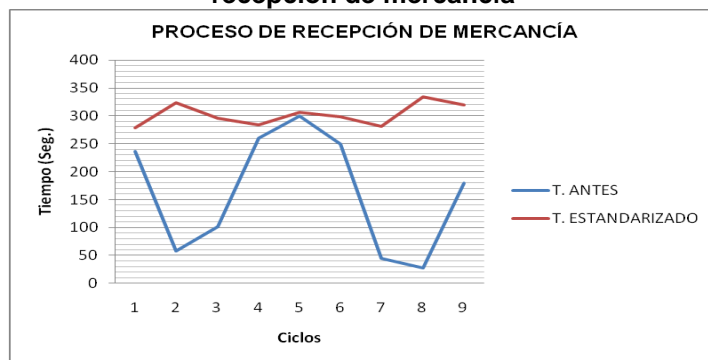
Asumiendo que el porcentaje por contingencia es del 2% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

- T. tipo para el proc. de compras:  $1153,77 / (1 - 0,02) = 1177,32$  sg
- T. tipo para el proc. de rec. de merc.:  $1055,15 / (1 - 0,02) = 1076,68$  sg
- T. tipo para el proc. de almacena.:  $873,61 / (1 - 0,02) = 891,44$  sg
- T. tipo para el proc. de log. inversa:  $396, 43 / (1 - 0,02) = 404,52$  sg

Como resultado de esta implementación fue posible estandarizar los tiempos en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, como se presenta en el anexo 60. Tiempos de los procesos estandarizados, eliminando la variabilidad en las actividades críticas, cuyos problemas fueron mencionados en el capítulo 4. Descripción del diagnóstico, y mejorando el aprovechamiento de los recursos.

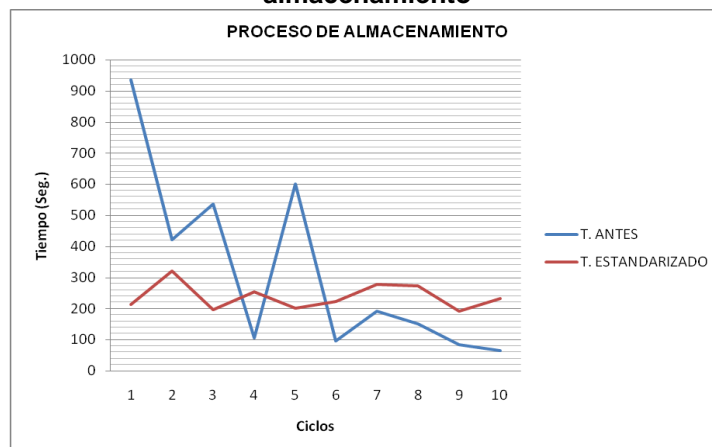
A continuación se presentan los resultados de la mejora, ver gráfica 2. Contraste entre el estado inicial vs el estado mejorado para el proceso de recepción de mercancía, y gráfica 3. Contraste entre el estado inicial vs el estado mejorado para el procesos de almacenamiento.

**Gráfica 3. Contraste entre el estado inicial vs el estado mejorado para el proceso de recepción de mercancía**



Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfica 4. Contraste entre el estado inicial vs el estado mejorado para el procesos de almacenamiento**



Fuente: Autoras del proyecto

### 5.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PARA LA LLEGADA DE PROVEEDORES EN RECEPCIÓN DE MERCANCÍA.

La presente propuesta se desarrolló siguiendo las etapas mostradas a continuación:



La implementación se inició con la entrega de las cartas mencionadas previamente y mostradas en el anexo 46. Carta a proveedores informando jornadas de entrega, a los responsables de categoría el día 09 de agosto de 2010, registrado en el anexo 61. Entrega de cartas para repartir a proveedores, con el objetivo de difundir la información por medio del reparto de las mismas a cada proveedor en el momento de la compra. En el anexo 62. Cartas con firma de recibido, se evidencia la entrega de las cartas a los proveedores.

Por otra parte, se dio a conocer a la ingeniera de sistemas de Supermercados Mas X Menos, la herramienta que permitió llevar a cabo la implementación de la propuesta, quien la analizó detalladamente y dio su aprobación.

- **Capacitación:** En esta etapa, se informó a los responsables de categoría y responsable de recibo, sobre el objetivo de la propuesta, su fecha de inicio, la sucursal escogida para su aplicación, y su duración. Asimismo, las personas presentes en la capacitación fueron preparadas en el manejo de la herramienta de Excel. Esta reunión tuvo lugar el día 13 de agosto de 2010, ver anexo 63. Capacitación en el manejo de la herramienta de Excel.
- **Implementación prueba piloto:** Se dio inicio a la prueba piloto el 17 de agosto de 2010 y finalizó el 10 de septiembre de 2010, en la cual se dio uso a la aplicación, que permitió la asignación de jornadas de entrega a los proveedores

que, durante esta fecha, suministraron sus productos a Supermercados Mas X Menos. La herramienta utilizada consta de los siguientes módulos:

- Módulo 1.“Asignar proveedores”: tiene acceso exclusivo para los responsables de categoría, por medio de la asignación de una clave, con la cual se ingresa a la ventana que permite determinar la jornada de entrega a cada proveedor. Ver imagen 49. Módulo “Asignar proveedores”.

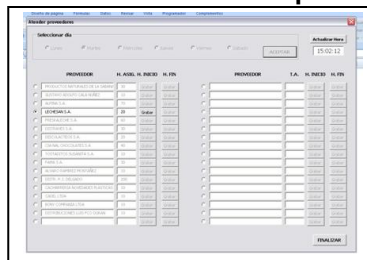
**Imagen 49. Módulo “Asignar proveedores”**



**Fuente: Autoras del proyecto**

- Módulo 2.“Atender proveedores”: permite el acceso al responsable de recibo en el punto de venta. En este módulo se encuentra el listado de proveedores que fueron agendados previamente en el módulo 1.Su funcionalidad es controlar la atención de los proveedores, registrar los tiempos de entrega y preparar con anterioridad en bodega, los espacios correspondientes a los proveedores del día, con el propósito de agilizar el proceso de almacenamiento. Ver imagen 50. Módulo “Atender proveedores”.

**Imagen 50. Módulo “Atender proveedores”**



**Fuente: Autoras del proyecto**

- Módulo 3. “Descargar datos”: Tiene acceso exclusivo para quien evalúa los registros de los tiempos de entrega y atención de proveedores. Este módulo

fue diseñado con el fin de verificar los tiempos asignados a los proveedores y días de atención. Como muestra la imagen 51. Módulo 3. “Descargar datos”.

**Imagen 51. Módulo 3. “Descargar datos”**

E	F	G	H	I	J	K	L	M
T. Real	ATENDIDO		T Predeterminado	Hora Inicio	Hora Final	T. Real	ATENDIDO	
(S/N)	(S/N)	MARTES				(S/N)	(S/N)	
00:00:00		PRODUCTOS NATURALES DE	30	04:10:42 p.m.	04:18:23 p.m.	00:07:41		
00:00:00		GUSTAVO ADOLFO GALANUÑEZ	10	04:09:05 p.m.	04:10:40 p.m.	00:01:35		
00:00:00		ALPINA S.A.	70	04:18:20 p.m.	04:55:48 p.m.	00:37:22		
00:00:00		LECHERAN S.A.	20			00:00:00		
00:00:00		FRESKALECHE S.A.	40			00:00:00		
00:00:00		DISTRAVES S.A.	30	04:55:58 p.m.	05:10:00 p.m.	00:14:02		
00:00:00		DISCOLACTEOS S.A.	20			00:00:00		
00:00:00		CANAL CHOCOLATES S.A.	40			00:00:00		
00:00:00		TOSTADITOS SUSANTA S.A.	10	05:10:04 p.m.	05:18:37 p.m.	00:08:33		
00:00:00		FAMA S.A.	30			00:00:00		
00:00:00		ALVARO RAMIREZ MONTAÑE	10			00:00:00		
00:00:00		DISTR. P.J. DELGADO	200			00:00:00		
00:00:00		CACHARRERA NOVEDADES I	10	05:18:41 p.m.	05:21:06 p.m.	00:02:27		
00:00:00		CADIEL LTDA	10			00:00:00		
00:00:00		SONY COMPANIA LTDA	10			00:00:00		
00:00:00		DISTRIBUCIONES LUIS FCO D	10			00:00:00		
00:00:00						00:00:00		
00:00:00						00:00:00		

**Fuente: Autoras del proyecto**

Mediante la realización de estos análisis, fue posible realizar los ajustes a las jornadas de entrega, los cuales serán especificados en la tercera etapa de la implementación de la presente propuesta.

Esta herramienta de Excel fue puesta en red, para que el personal involucrado en su manejo, contara con datos en tiempo real que brindaran mayor veracidad.

- **Ajustes:** En esta fase se procedió al análisis de los datos proporcionados por el módulo 3. “Descargar datos”, de donde se encontraron inconformidades ocasionadas por errores, generados en la recolección de datos para la asignación de jornadas de entrega, los cambios que se tuvieron que realizar fueron los siguientes:

- Cambio del proveedor Casa Luker, que se encontraba el día miércoles en la jornada de 2:00 pm – 6:00 pm para ubicarlo el día viernes en la jornada de 2:00 pm – 6:00 pm.
- Cambio en la jornada del operador logístico Sánchez Polo el día miércoles, que estaba situado de 10:30 am – 12:00 m para situarse el mismo día en la jornada de 2:00 pm – 6:00 pm.
- Cambio del proveedor Compañía de Galletas Noel – Doria, transportado por Sánchez polo, el cual se encontraba el viernes en la jornada de 2:00 pm –

6:00 pm, para ser asignado el día miércoles en la jornada de 2:00 pm – 6:00 pm.

- Cambio de la jornada de entrega del proveedor Productos La Victoria, el cual había sido dispuesto en la jornada de 2:00 pm – 6:00 pm para ser reubicado en la jornada de 10:30 am – 12:00 m.
- Cambio del proveedor Reiver Riascos, el cual se encontraba el día miércoles en la jornada de 10:30 am – 12:00 m, para ubicarse el día jueves en la jornada de 2:00 pm – 6:00 pm.

Durante la puesta en marcha de esta prueba, se informó a cerca de la unión de algunas de las empresas proveedoras, por lo cual debió realizarse el cambio de los nombres y eliminación de algunas de ellas en las jornadas de entrega, estas son:

- Unión de las empresas Molino Florhuila S.A. y Molinos Roa S.A.
  - Unión para la entrega de las empresas Productos Naturales de la Sabana, Danone – Alquería.
- **Implementación:** Luego de ser realizados los ajustes necesarios, se puso en marcha la implementación de las jornadas de entrega en la sucursal K-27 el día 13 de septiembre de 2010. Como resultado de esta mejora se obtuvo un apoyo para la estandarización de los procesos, disminuyendo significativamente los cuellos de botella y despilfarros de tiempos, como se demostró en la verificación del cumplimiento de los manuales de funciones y procedimientos, nombrada en el numeral 5.2.2 del presente proyecto de grado. Adicionalmente, se logró una reducción en el porcentaje de proveedores sin atender y el tiempo de espera por parte de los transportadores, pues se estipuló que únicamente se atienden aquellos que llegan en el horario establecido, lo cual lleva al cumplimiento de las jornadas de entrega, evidenciado por medio del indicador “Promesa de entrega” el cual se detallará en la descripción de la implementación del sistema de

indicadores. De esta forma se consiguió disminuir el número de proveedores en espera y por consiguiente el tiempo de espera de cada uno de ellos.

#### **5.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES LOGÍSTICOS.**

La implementación de esta propuesta inició con la presentación de las hojas de vida de los indicadores planteados, a la junta directiva de Supermercados Mas X Menos, y fueron revisadas por la gerente de operaciones y ventas, quien realizó los ajustes necesarios para, posteriormente, proceder a su ejecución.

Para la puesta en marcha de los indicadores logísticos, se contó con la colaboración de la ingeniera de sistemas de Supermercados Mas X Menos, quien los programó para que formaran parte de un módulo en el sistema de información Xpdsinf, como se observa en la imagen 52. Módulo de indicadores logísticos, y se muestra de forma más precisa en el anexo 64. Pasos para acceder al módulo de indicadores logísticos.

**Imagen 52. Módulo de indicadores logísticos**



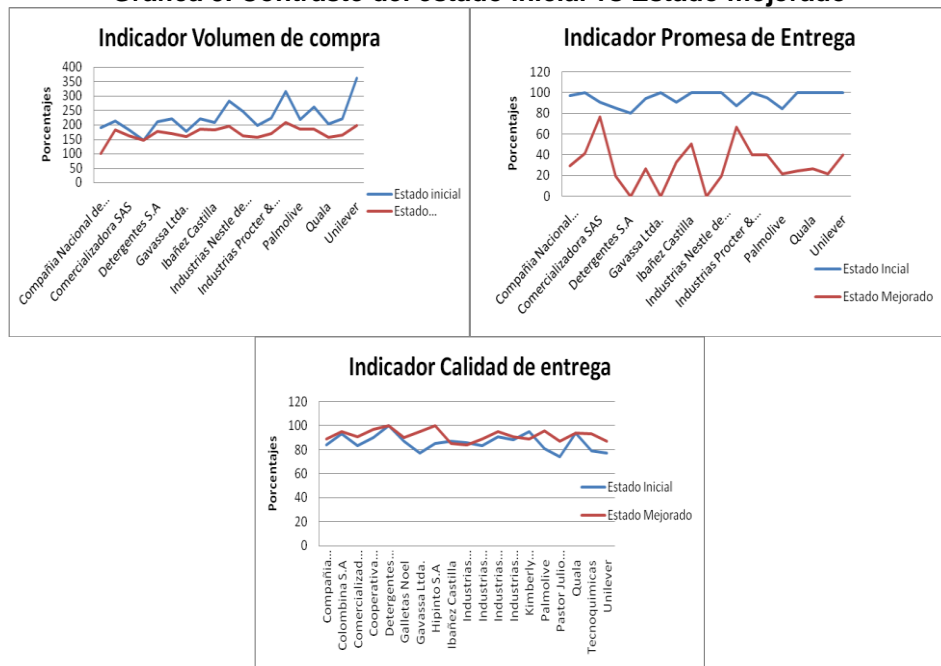
**Fuente: Autoras del proyecto**

Una vez los indicadores fueron vinculados al sistema Xpdsinf, se inicia con la toma de datos para proceder a la verificación de las implementaciones por medio de su evaluación; en el anexo 65. Imágenes de los indicadores logísticos, se encuentra plasmado el módulo creado para el análisis de los indicadores.

### 5.4.1. Validación de las mejoras implementadas mediante la evaluación de los indicadores de gestión

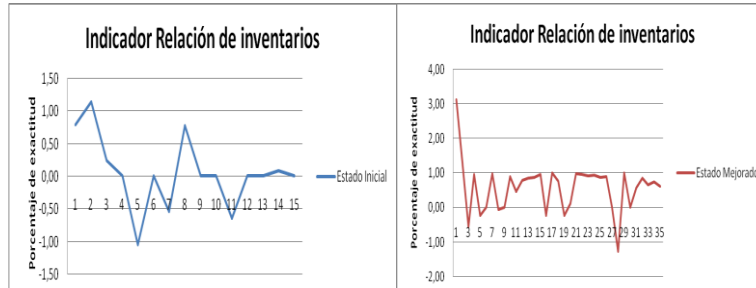
Los indicadores implementados, fueron medidos durante los meses de julio, agosto y septiembre, permitiendo evidenciar las mejoras obtenidas con el presente proyecto, mediante el contraste del estado actual con el estado mejorado, como se muestra en la gráfica 5. Contraste del estado inicial vs Estado mejorado, en la gráfica 6. Contraste del indicador de relación de inventarios, y en la gráfica 7. Contraste del indicador de exactitud de inventarios cíclicos.

**Gráfica 5. Contraste del estado inicial vs Estado mejorado**



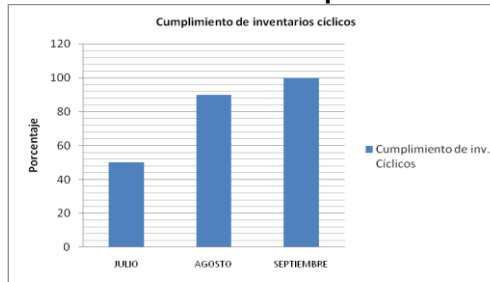
Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfica 6. Contraste del indicador de relación de inventarios**



Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfica 7. Contraste del indicador de cumplimiento del inventario cíclico**



**Fuente: Autoras del proyecto**

Cada indicador evalúa un factor crítico de los procesos, los cuales son:

- Indicador “Volumen de compra”: Permite poseer mayor control sobre los inventarios en bodega, disminuyendo el exceso de mercancía acumulada.
- Indicador “Promesa de entrega”: Evidencia el nivel de cumplimiento de las jornadas de entrega de los proveedores, facilitando la evaluación y retroalimentación con ellos.
- Indicador “Calidad de entrega”: Proporciona la información necesaria para valorar la precisión de las entregas de mercancía, de los proveedores.
- Indicadores “Relación de inventarios” y “Cumplimiento de inventarios cíclicos”: Permiten evaluar y verificar el cumplimiento de los inventarios cíclicos, programados mensualmente; así como controlar aquellos productos que representan potenciales averías.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

- La elaboración del diagnóstico presentó de manera detallada los problemas encontrados en cada uno de los procesos. A su vez se detectó que los mayores inconvenientes ocurren en el proceso de aprovisionamiento, para lo cual se implementaron indicadores logísticos, que permitieran evaluar su eficiencia.
- Por medio del estudio de tiempos realizado, se identificó la variabilidad existente en cada uno de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, resaltando los cuellos de botella que se presentaban, lo cuales generaban ineficiencia en la ejecución de los mismos.
- El estudio de métodos y tiempos permitió detectar que las principales actividades que presentan problemas en su realización, son la recepción de mercancía y almacenamiento, debido a la inexistencia de equipos que brinden un flujo continuo del proceso, así como la falta de un manual de procedimientos que los documente.
- La caracterización de procesos evidenció la inexistencia de acciones correctivas antes situaciones anómalas, presentadas durante el desarrollo de los procesos, lo cual condujo a la implementación de actividades que permitieran la evaluación estas situaciones, con el fin de tomar medidas correctivas y preventivas.
- La aplicación de la herramienta de Excel, instalada en la red de Supermercados Mas X Menos para la asignación de jornadas de entrega a los proveedores, aumentó el control sobre el proceso de aprovisionamiento, y la agilidad en la actividad de recibo de mercancía, al garantizar la atención exclusiva de los proveedores asignados en el día.

- La implementación de jornadas de entrega redujo en un 75% la formación de cuellos de botella en el área de recepción de mercancía; así, como también contribuyó al ágil desarrollo del proceso de almacenamiento.
- Mediante la señalización realizada en bodega, fue posible asignar espacios que lograran mejorar las condiciones de orden en la bodega y facilitaran la ubicación de mercancía.
- La aplicación del manual para el almacenamiento y la correcta manipulación de mercancía, permitió mejorar el estado físico en bodega, de los principios que conforman la metodología 9 S', y concientizar al personal involucrado en los procesos acerca de la importancia de adoptar buenas prácticas dentro de la bodega.
- La aplicación de indicadores en el sistema de Supermercados Mas X Menos, permitió tener control sobre los aspectos críticos a evaluar en cada proceso, con el fin de garantizar un correcto cumplimiento y desarrollo de los objetivos, e identificar posibles problemas, y así, tomar las acciones correctivas correspondientes.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Como mejora al proceso de compras, se sugiere a Supermercados Mas X Menos el establecimiento de una política de inventarios, que permita tener control sobre los volúmenes de compra; de esta forma será posible la disminución de mermas dentro de las bodegas y lograr una mejor rotación de los productos.
- Realizar seguimiento constante al módulo de indicadores implementado en el sistema Xpdsinf, con el fin de controlar los factores críticos de los procesos. De la misma manera, se recomienda la evaluación mensual de los

indicadores, con el fin de ajustar sus valores máximos y mínimos, buscando siempre el mejoramiento continuo de la cadena de suministros.

- Programar las jornadas de entrega de proveedores dentro del sistema de Supermercados Mas X Menos, como un módulo del mismo, buscando abarcar la totalidad de las sucursales y, de esta manera, proporcionar una mayor eficiencia en el proceso de aprovisionamiento.
- Se recomienda la implementación de la propuesta de crear un dispositivo de transporte para el ingreso de mercancía al área de almacenamiento, con el objetivo de aumentar la eficiencia en el proceso de almacenamiento, lo cual, a su vez, mejora la actividad de recepción de mercancía.
- Desarrollar capacitaciones, de forma continua, al personal involucrado en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, para fortalecer sus conocimientos en la manipulación de las herramientas y elementos que conformen y apoyen los procesos, y para retroalimentar las funciones y los procedimientos relacionados con sus cargos.
- Dado el crecimiento y expansión que ha tenido en los últimos años, se recomienda a Supermercados Mas X Menos la creación de un CEDI, buscando mejorar el proceso de almacenamiento. De la misma manera, se recomienda la implementación de entregas certificadas que minimice el tiempo de recibo de proveedores y aumente la eficiencia.

## BIBLIOGRAFIA

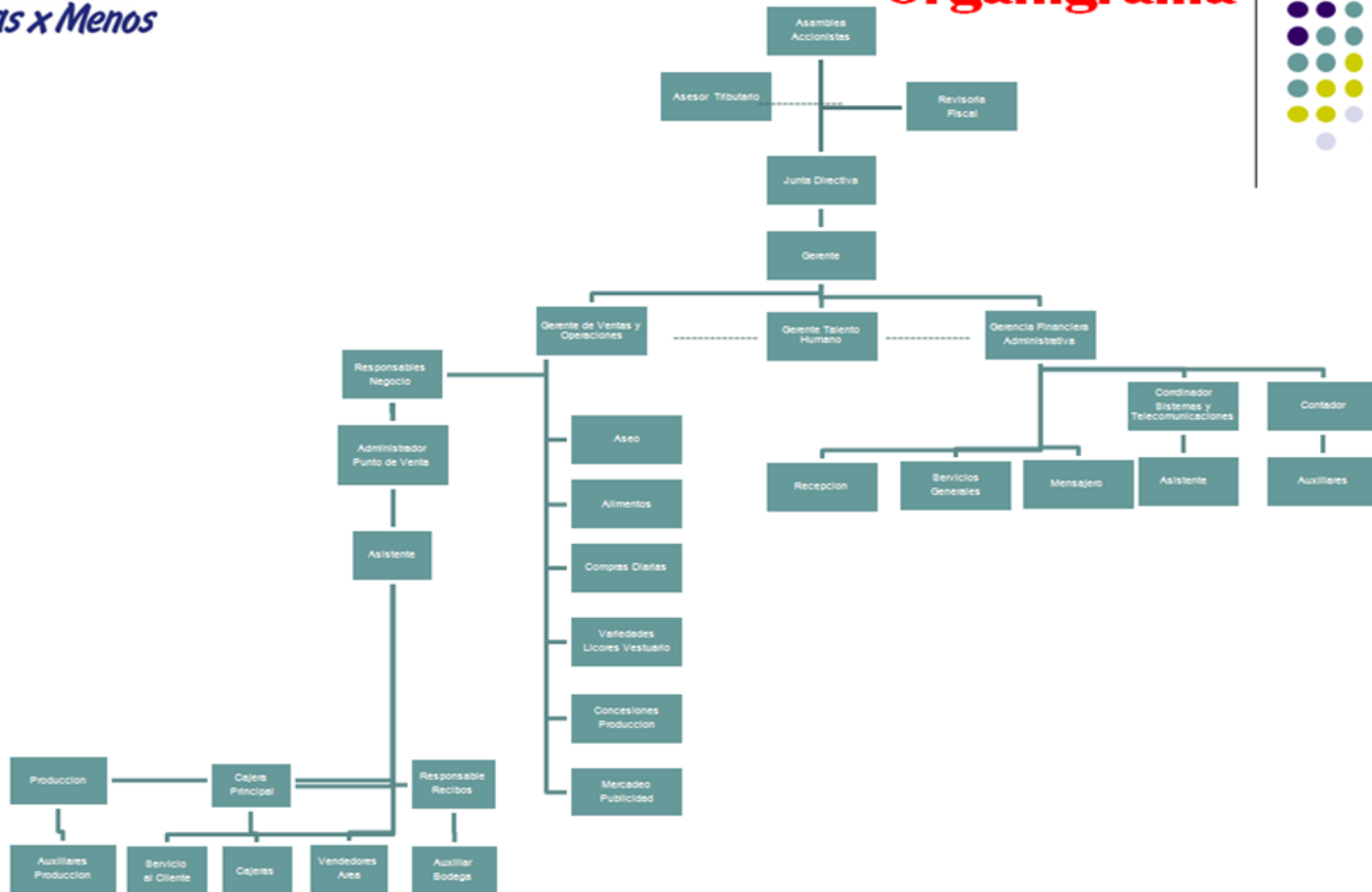
- HARRINTONG H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill, 1996.
- HOYOS TORRES, William. Un libro de calidad. Publicaciones de la Universidad Pontificia Bolivariana, 2006.
- ANAYA, Juan. POLANCO, Sonia M. Innovación y mejora de procesos logísticos. ESIC Editorial, 2005.
- ROUX, Michel. Manual de logística para la gestión de almacenes. Gestión 2000, 2002.
- ORTÍZ PIMIENTO, Nestor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander, 1999.
- GIL GUTIERRES CASAS, Bernardo Prida Romero. Logística y distribución física. McGraw Hill, 1998
- MORA GARCÍA, Luis Anibal. Indicadores de la gestión logística, KPI. High Logistics Group.
- BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores.
- ESCUDERO, María José. Almacenaje de productos. Thomson Paraninfo, 2005.
- [Http:// www.webpicking.com/hojas/indicadores.html](http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.html)
- [http://www.leansolutiontions.info/library/documents/5s\\_auditechecklist.xls](http://www.leansolutiontions.info/library/documents/5s_auditechecklist.xls)

## ANEXOS

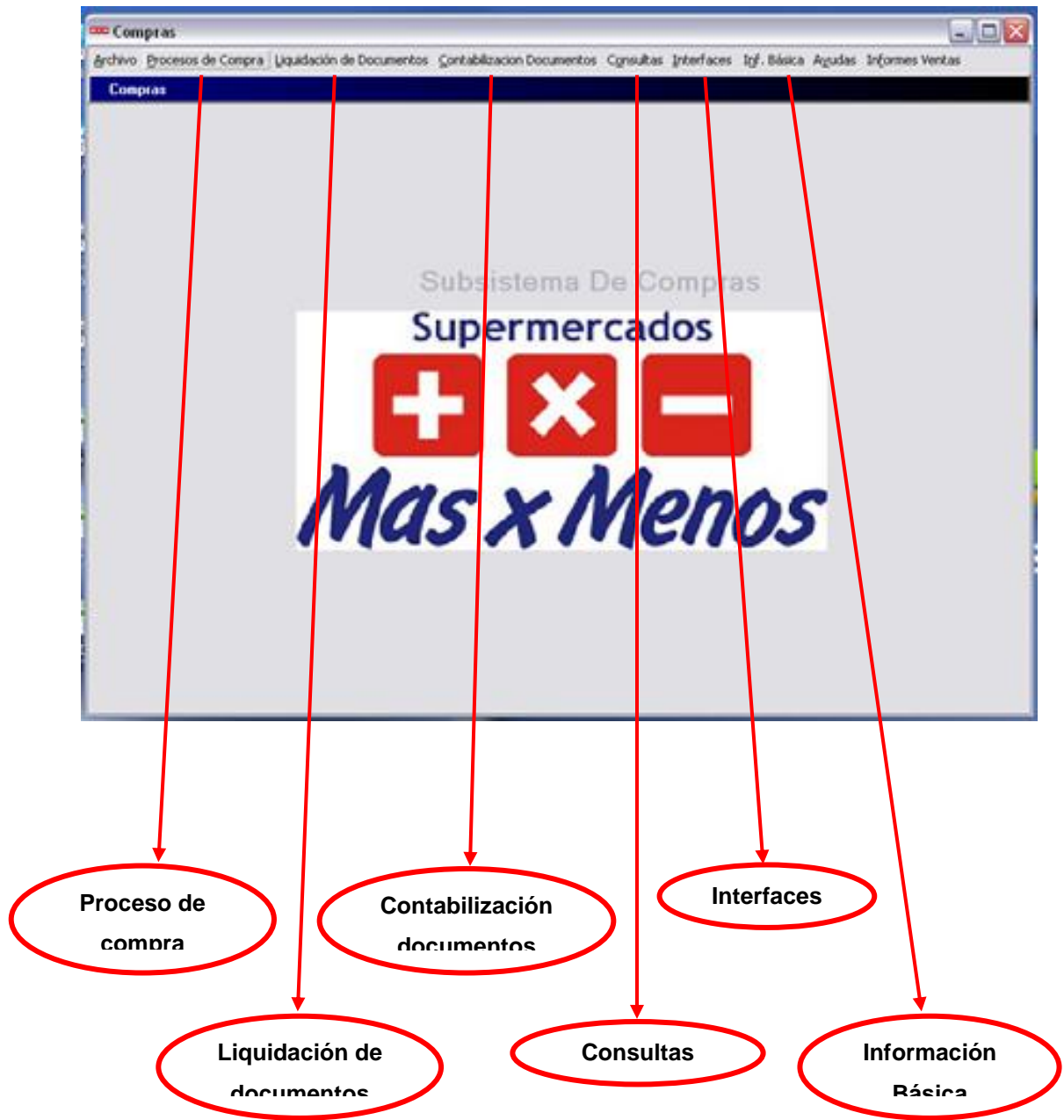
### Anexo 1. Estructura organizacional de Supermercados Mas X Menos S.A.



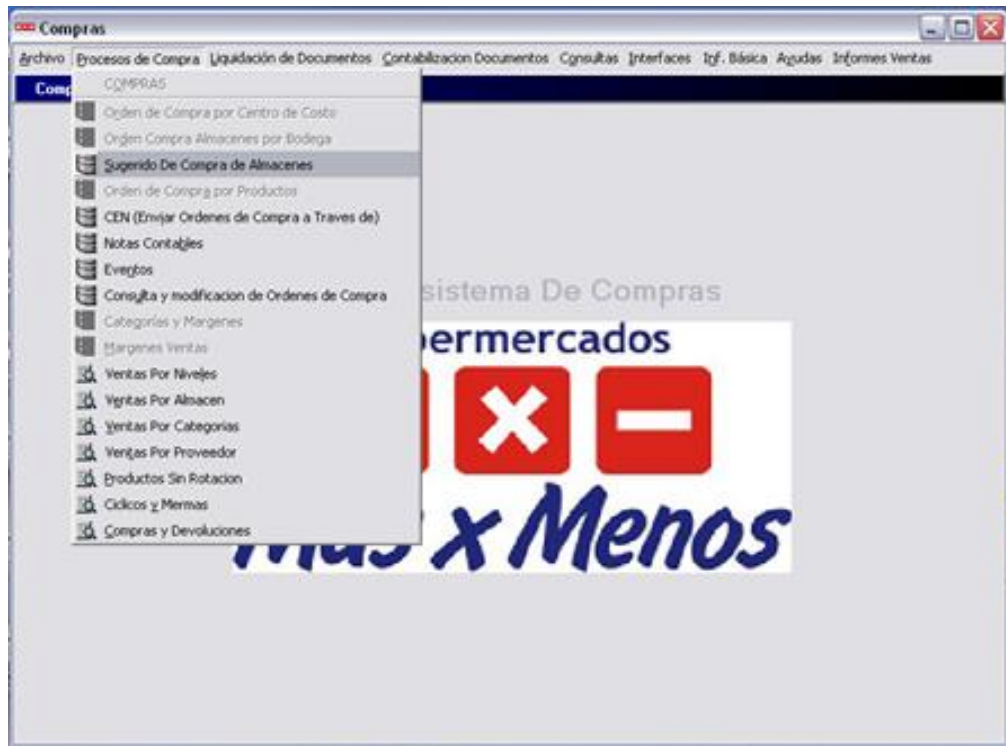
## Organigrama



## Anexo 2. Descripción del sistema Xpdsinf



### Anexo 3. Procedimiento para obtener la cantidad sugerida



Archivo Orden de Compra Ayuda

JACOB ROA ROJAS Módulo Orden de Compra por Almacenes

ALIMENTOS

Niveles que maneja el Jefe de Compra JACOB ROA ROJAS

Nivel	Descripcion Nivel	Inventario	Venta Mes	Sin Rotacion	Avenas	Dias Inv.
001	ALIMENTOS	1,074,532,597	77,403,268	51,274,791	20,425,406	56
002	ASEO	1,220,403,766	87,558,049	82,575,915	3,391,027	56
003	CDIARIAS-FRIOS	177,963,801	52,145,113	3,986,768	2,186,395	14
004	CDIARIAS-SECOS	234,366,213	25,524,703	1,028,302	834,919	37
005	VARIIDADES	265,594,217	20,319,634	69,465,731	515,756	52
006	VINOS, LICORES Y DIGARRILLOS	227,313,101	6,248,948	62,018,173	19,919,561	146
007	CONCESIONES	19,230,626	7,168,950	882,698	1,530,097	11

[ENTER] Proveedores del Nivel

Archivo Orden de Compra Ayuda

JACOB RODA ROJAS

Módulo Orden de Compra por Almacenes

ALIMENTOS GASEOSAS HIPINTO S.A.

Pago: 0% de dicto a 30 días

Proveedores correspondientes al Nivel seleccionado  
Ventas correspondientes al periodo actual.

Cód.	Nit	Razon Social	Ventas Mes Actual	Posición
▶ 0115	8902004634	GASEOSAS HIPINTO S.A.	5,434,589.00	1
0478	8903018845	COLOMBINA VANS *	5,274,062.00	2
0299	8110149949	CA DE GALLETAS NDEL	4,672,933.00	3
0373	8110360309	CA NAL CHOC-BEBIDAS S.A	4,170,636.00	4
0510	8600021309	NESTLE LACTEOS	4,123,019.00	5
0508	8600021309	NESTLE BEBIDAS	4,029,660.00	6
0098	8909038597	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.	3,586,651.00	7
0483	8902072994	IBAWEZ CAS KELLOGS	2,768,521.00	8
0002	8600000064	ACEGRASAS S.A.	2,712,119.00	9
0040	8908007181	CASA LUKER *	2,596,294.00	10
0173	8903262939	LLOPREDIA GRASAS	2,054,046.00	11

Portafolio Ordenado Por

Venta Mensual

Alfabeticamente

Mostrar Artículos Inactivos

Nro de Días para Sugerido:

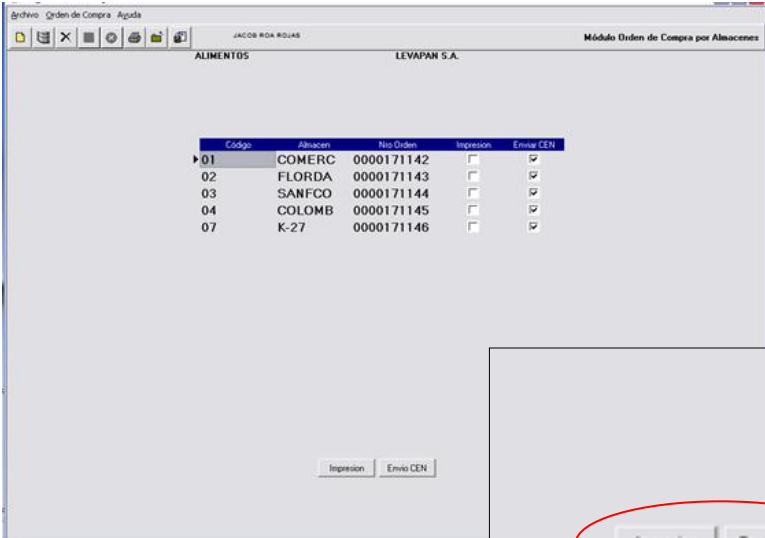
[ENTER] Selecciona el Proveedor

Almacen	Vi Inventario	Vta Mes	Sin Rotacion	Averias	D. Inv.
▶ COMERCIO	7,208,874	1,166,526	11,172	0	25
FLORIDABLANCA	6,557,640	570,953	49,700	6,000	46
SAN FRANCISCO	5,633,174	533,851	304,829	0	42
COLOMBIA	8,864,093	1,499,187	0	0	24
MAS N MENOS K-27	8,206,577	1,103,146	0	4,341	30
RUITOQUE	3,884,785	560,926	15,000	0	28
TOTAL PROVEEDOR	40,395,143	5,434,589	380,701	10,341	30

▶ TOTAL NIVEL 1,074,532,587 77,403,268 51,274,791 20,425,406 56

F2: Ver Averias pendientes por Legalizar

## Anexo 4. Registro de orden de compra



The screenshot shows a software window titled 'Módulo Orden de Compra por Almacenes'. It displays a table with the following data:

Código	Almacén	No Orden	Impresion	Envio CEN
01	COMERC	0000171142	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
02	FLORDA	0000171143	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
03	SANFCO	0000171144	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
04	COLOMB	0000171145	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
07	K-27	0000171146	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

At the bottom of the window, there are two buttons: 'Impresion' and 'Envio CEN'. A red oval highlights these buttons, and a red arrow points to the 'Envio CEN' button.



The screenshot shows a splash screen for the 'Módulo de Automatización'. The text on the screen reads: 'MÓDULO DE AUTOMATIZACIÓN' and 'Intercambio electrónico de información en forma eficiente, para toma de decisiones rápidas y acertadas.' Below the text are the logos for 'CEN Transaccional' and 'IBC SOLUTIONS UNA EMPRESA GRUPO'. At the bottom, there is a status bar with the text 'Consultando Documentos. 1 de 1', the date '2010-02-04', the time '15:04', and the duration '00:04:59'.

## **Anexo 5. Entrevistas al personal de Supermercados Mas X Menos**

**Entrevista Juan Carlos Sanabria**

**Administrador de Punto de Venta K-27**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Administrador:** En este almacén específicamente tenemos falencias en el área de recibo, primero porque los muelles son muy pequeños. Actualmente contamos con dos muelles, pero uno está tapado, entonces eso dificulta el área de recibo como tal. Otro problema es el área de ingreso de camiones, es muy pequeña y este es un sector residencial entonces los vecinos tienen molestias al respecto porque llegan camiones grandes. Lo otro es que no hay una bahía grande para estacionar estos camiones, entonces el acceso al almacén se nos tapan y los clientes ven los camiones y no entran. Otra falencia es que ahí hacemos el almacenamiento de basura seca, lo que sale de frutas y verdura, y las canastillas de proveedores aunque ellos las recogen pero se demoran. Entonces eso dificulta el área de recibo.

**Entrevistadora: ¿Por qué lo dificulta?**

**Administrador:** Cuando se va a recibir la mercancía, solamente se puede habilitar un muelle y yo considero que este es un almacén ya de grande superficie que necesita un área de recibo más amplia. Que hayan muelles con su reja, que ingrese el carro de Colgate, ingrese la mercancía y se baje la reja por seguridad. La seguridad en el área de recibo es otra falencia que tenemos porque Carolina está sola ahí, no hay un fiscal de planta que esté parado todo el día ahí como lo hay en otros almacenes que de el ingreso de los carros, que anote la facturación que llegó y que haga un control cruzado. También porque después de las 9.30, 10 de la mañana empieza a recibir no perecederos y hay proveedores que llegan temprano de no perecederos, y les toca esperar hasta las 10.30 para que les reciba porque solamente hay un muelle y un solo recibidor. Aunque este almacén

no necesita otro recibidor por la cantidad de mercancía que llega pero si hay que empezar a planificar otra persona que empiece a recibir.

**Entrevistadora: ¿Fríos empiezan a recibir desde que hora?**

**Administrador:** 6.30 de la mañana.

**E: ¿Hasta qué hora?**

**A:** 10 de la mañana.

**E: ¿Y en la tarde también reciben?**

**A:** También. Perecederos no recibimos en la tarde, solamente no perecederos.

**E: ¿Cómo considera el área destinada para el almacenamiento de mercancía?**

**A:** La bodega está acorde al volumen de mercancía del almacén, personalmente yo la veo muy grande porque hay bodegas más pequeñas y trabajan como un acordeón, trabajan con rotación de 22 días, que nosotros también la trabajamos, pero el área de bodega es muy grande.

**E: ¿Posiblemente hay espacio subutilizado en esa bodega?**

**A:** De pronto hay espacio subutilizado por las mismas estantería en góndola que hay porque son muy bonitos pero la modulación es muy alta y no se aprovechan bien los espacios, si tuviesen más módulos, entonces se podría ubicar la mercancía mejor, más proveedores. Muchas veces se daña mercancía en bodega por el mal almacenamiento, por eso mismo. La bodega está muy organizada porque tiene aseo aparte y alimentos a parte pero no se está aprovechando. ¿Por qué tenemos problema? En los diciembres cuando llegan volúmenes grandes por cierre de proveedores, ellos abren hasta el 19 o 20 de enero, entonces usted tiene que pedir en diciembre hasta lo de enero y se ve uno a gatas con la bodega.

**E: ¿Esas modulaciones pueden cambiarse?**

**A:** Claro, esos anaqueles los puede colocar como usted quiera, lo que pasa es que no hay la cantidad de entrepaños ni de tablas para hacerlo y eso tiene un precio muy alto, pero la bodega es excelente. Tiene una desventaja que es en la parte de abajo, entonces por las escaleras hay un riesgo grande de accidentalidad, no hay una rampa o un resbaladero por donde usted bote la

mercancía hacia la bodega, aunque por ahí casi no se baja toda la mercancía porque hay un ascensor, pero es muy pequeño entonces la maniobra del ascensor contra la maniobra de mercancía en recepción es pequeño y no caben los yales, aquí se manejan zorras y hay que hacerles mucha fuerza. En cambio con los yales, o gatos que llama uno, los mete usted con estiba, levanta, tira, saca, soltó y se va por el otro; aquí toca, botar al piso, montar a la zorra, bajar la zorra, bajar de la zorra, y la velocidad del ascensor es muy lenta. Si usted va a mirar productividad, eso está ahí, la gente se está quedando mucho tiempo esperando un ascensor y hay un solo ascensor para todos.

**E: ¿De acuerdo con el reglamento, qué cantidad de personal tendría acceso al área de almacenamiento?**

**A:** Este almacén es muy celoso en dejar bajar mercaderistas a bodega, pero igual hay que dejarlos bajar porque los vendedores de área son muy pocos, la idea es que ningún mercaderista baje al área de bodega aunque ahí hay un bodeguero que se llama Nex y el está pendiente de qué está haciendo la gente allá.

**E: ¿Para darle el espacio en bodega a cada proveedor se tuvo en cuenta cuál tenía mayor rotación?**

**A:** No, eso no se ha mirado. Eso sería en lo que ustedes nos van a colaborar, teniendo en cuenta que las variables que están alrededor, porque alrededor está la panadería que está ahí encima del recibo también, que es otra falencia que tenemos porque ahí llega el detergente y cuando llega el detergente, huele bien, y la panadería se puede estar viendo afectada por los olores.

**E: ¿Cuál es su percepción con respecto a la situación actual que presenta el almacén?**

**A:** Hace falta mejorar la seguridad dentro del almacén y dentro de las bodegas, hace falta seguridad industrial.

**E: ¿Cree que es necesaria la implementación de tecnología en el área de recepción de pedidos, en bodega?**

**A:** No, yo creo que en tecnología estamos bien porque el sistema que tenemos es completo, es un sistema local, es de nosotros y es muy completo. Los inventarios

los mueve muy bien el sistema, los negativos, esa parte está muy bien. En lo que si hay problema es con inventario de devolución por infestación de plagas, roedores, etcétera. Tampoco hay una nevera para uno almacenar esa avería.

**E: ¿Qué sugerencias tiene con respecto al proceso de almacenamiento?**

**A:** El almacenamiento lo estamos haciendo bien porque no hay mucha avería ni consumo, pero debería mejorar un poquito, pero para esa mejora hay que invertir plata y en este momento no se va a hacer esa inversión, y nosotros ya sabemos cómo es la bodega entonces nosotros nos amoldamos al almacén y organizamos la bodega como más podamos, que quede práctica para la maniobrabilidad de las personas con sus carros, zorras y yales, entonces con lo que tenemos, trabajamos. Faltan cámaras de seguridad en recibo y cámaras de seguridad en bodega. Otra falencia que tenemos fuerte en recibo es que como ahí hay almacenamiento de basura no hay un sifón que permita lavar esa parte del muelle y caiga ahí porque si lavo la basura, el vecino se va a molestar porque se está saliendo todo el jabón y el agua hacia la avenida, entonces hay un poquito de incomodidad porque ya está empezando a oler la entrada del almacén a feo.

**E:** Bueno Juan Carlos, muchas gracias.

### **Entrevista Carolina Sabia**

#### **Responsable de recibo de Punto de Venta K-27**

**Entrevistadora ¿Cómo considera el área destinada para la recepción de pedidos?**

**Responsable de recibo:** En este almacén es bastante cómoda porque es diferente a los otros almacenes ya que se le hizo muelle, tiene la capacidad de entrar un carro por eso es muy ágil el hecho de recibir, que de pronto en los otros almacenes se hace a través de una ventana pequeña y por esta razón no entra la misma cantidad lo que demora un poco más el proceso, a veces queda pequeño el espacio por que los muchachos surten y ponen las averías, pero de todas

formas se toman medidas para esto como por ejemplo solo un transportador es el que debe estar en la zona entregando.

**Entrevistadora: Notamos que existen dos muelles ¿Le parece que el segundo muelle esta subutilizado?**

**Responsable de recibo:** Hay momentos en los cuales se acumulan, el horario es muy corto para tanta mercancía y a veces me siento como que no alcanzo y toca dejar para más tarde o mañana, entonces hay momentos en los que es necesario habilitar el segundo muelle y tener otro responsable de recibo, de pronto no está habilitado me imagino yo por cuestiones de costos, pero de verdad hay semanas que definitivamente es necesario, no es solo en temporadas, es durante todo el año que existen semanas en que el flujo de mercancía es bastante alto y muchas veces toca decirle al transportador no hoy no alcanzo viene al siguiente día por la mañana y toca decirle no en la tarde y así sucesivamente hasta que se puede atender, y entonces se ve uno afectado por eso, uno trata de cumplir horarios pero hay proveedores que llegan fuera del horario establecido ( en el caso de fríos) y uno no los puede devolver por que ellos llaman al jefe de compras y el jefe de compras autoriza la el recibo de ese pedido, por ejemplo ayer en la mañana dure toda la mañana recibiendo fríos, toda la mañana fue solo para fríos. El hecho de la llegada tarde de los proveedores se presenta por falta de logística del proveedor por que en todos los almacenes se tienen horarios para los fríos.

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el aérea destinada para el almacenamiento de mercancía?**

**Responsable de recibo:** La bodega es grande, me parece adecuada también eso es trabajo de nosotros tratar de acomodar lo mejor posible el espacio que se tiene porque no quiere decir que por que se tenga poco espacio se dejen las cosas tiradas como caigan, se procura poner las cosas lo mejor posible, de todas formas se trabaja con lo que se tiene y se hace lo mejor.

**E: ¿Se ha visto afectada por la llegada de muchos proveedores y estos quedan en espera?**

**J.r.:** La recepción de pedidos es un contra reloj, abre uno a las 6:30 am y empieza uno con fríos y reciba lo que más pueda y corra porque si uno se alarga se complica porque para cumplir el horario de la tarde ya que tengo que volver a estar acá a las 2:00 pm y si me estreso por que empiezan que si “me va a recibir ya”, “recíbame”, “mire la hora” y eso pues no se ve reflejado en errores con el sistema, pero en cuanto a lo personal y lo emocional si afecta mucho, ahí días que uno llega a la casa con la sensación de que me voy a volver loco y uno trata de no tratar mal a la gente pero eso es muy difícil porque uno los ve ahí a todos acumulados diciendo recíbame recíbame, entonces eso me estresa mucho ya que uno quiere atenderlos a todos, por no dejar agotados por ejemplo los viernes ya que tocaría esperar hasta el lunes de la siguiente semana entonces a veces es muy complicado.

**E: ¿Cree que la tecnología empleada en la zona de recepción de pedidos es la adecuada?**

**J.r:** No tengo la comparación para decir si es o no la adecuada, nunca he trabajado como jefe de recibo en otro almacén ni en otra empresa, aunque si se que han dicho que muchas veces es muy bueno recibir con la PDA que es un portátil para recibir, lo cual me ayuda a tener la facilidad de movilizarme por todo el muelle, sin necesidad de estar ahí pegada al computador si no que uno lleva como decir un portátil y va marcando todo en el sistema de una vez, sin necesidad de esperar a movilizarse hasta el computador a digitar. Invertir en tecnología obviamente sería lo ideal lógico ya que es para mejorar.

Para trasladar la mercancía a la bodega se observa que usted va poniendo la mercancía y esta se va a acumulando en el muelle...

Depende porque uno va mirando en el sistema y uno lo que mira es el inventario existente entonces de ahí uno sabe si va para bodega o va para surtir de una vez, entonces se deja ahí en la zona del muelle para surtir de una vez.

**E: Nos referimos a que muchas veces mientras se está recibiendo y mientras tanto se ponen las cajas ahí, ¿no cree que sería necesario algún sistema para bajar la mercancía?**

**J.r:** Lo que sucede es que acá hay un montacargas pero este no es utilizado solo para recibir, este es utilizado también para los mercaderistas, por lo que muchas veces se hace trancón por que el mercaderista está utilizando el montacargas para surtir y resulta que el proveedor también lo necesita para bajar la mercancía, por eso a veces es más fácil mientras se desocupa el montacargas ponen todo en el muelle y luego se baja todo cuando este desocupado o lo van bajando por las escaleras.

Piensa que para esto se podría poner alguna implementación tecnológica como una banda transportadora

A mí no me gusta comparar yo siempre defiendo a Mas X Menos pero muchas veces llegan los proveedores y dicen ahí acá sería mejor como la rampa que tiene Mercadefam y yo les digo no se quejen porque acá tienen montacargas lo único es que hay que tener paciencia.

La rampa me serviría por el hecho de que puedo la voy abriendo y la voy deslizando de una vez para no acumularse.

**E: ¿Considera que las condiciones de aseo son las adecuadas para el área de recepción de pedidos?**

**J.r:** En esta área se encuentran también las averías la responsabilidad de las averías es mía, procuro hacer lo mejor posible con estas averías, no me parece que la basura deba ir ahí debería estar en un cuarto como encerrado esto es más que todo por los olores, debido a que el segundo muelle no se está utilizando entonces se cerro y se tomo ese espacio para ubicar las averías y abajo esta la basura, se está utilizando es para eso para la basura y para las canastas de los mercaderistas de fríos, yo trato de mantener todo lo mejor posible pero se genera el inconveniente de los olores y todo eso y pues eso afecta a la panadería también que está ubicada en esta área.

**E: Por favor coméntenos como es el proceso de devolución de mercancía**

**J.r:** La línea de productos que normalmente sale más rápido es fríos por lo que tiene un ciclo de vida muy corto entonces se va sacando cada 3 o 4 días que va llegando el pedido en lo posible todos los días o día por medio pero no se dejan

mucho tiempo lo mas que duran son de sábado a lunes, con respecto a los otros proveedores es como una pelea por qué no todos responden por todo algunos vencimientos no responden, no responden por que se desaparezca una unidad que se robaron o por cosas en el almacén entonces todo esto se convierte en mermas, aunque yo no tengo problemas con las mermas por que yo llamo por decir a Don Jesús y le digo don Jesús mire ayúdeme con las mermas entonces el viene y mira lo que hace es verificar que definitivamente esa mercancía ya el proveedor no responde por ella y se hace un documento en el cual se descarga esa mercancía del sistema, ese documento yo lo envío a la oficina para que la ingeniera verifique que eso se descargue y esa mercancía se bota, con los demás proveedores bueno ahí proveedores que cada vez que llega mercancía ellos se llevan las averías por cosas físicas así como de algo que se filtro, pegues que el empaque se despegó o gorgojo pero hay otros proveedores que por cosas como polilla o ratón no responden. La polilla es cuestión que viene con el producto en las harinas la polilla nace dentro de las harinas, proveedores grandes como Nestle, nos toca estar pendientes que venga la vendedora pedirle el favor que venga y relacione las averías debido a que ella tiene que verificar que lo que sale ahí ella lo puede cambiar y pues la pelea es que como el proveedor no viene directamente entonces toca esperar que la vendedora haga un documento autorizando al distribuidor para que con una guía venga a reclamar las averías pasan incluso 20 días un meso sin que recojan averías. El mercaderista relaciona averías y pasa ese dato al vendedor, el vendedor viene y mira acá y luego el vendedor es quién manda el reporte para recogerlas. El problema principal está en que uno no tiene la autonomía para mantener esto limpio entonces pues muchas veces uno entiende pero ahí proveedores que uno les dice acá hay averías y el proveedor dice ahí no hoy no me la llevo entonces uno llama al jefe de compra y le dice que él no se quiere llevar las averías y ellos dicen no recíbale que el después se la lleva. Es plata que se está perdiendo por que son productos que no se están vendiendo y se tiene que pedir más.

**E: ¿Está de acuerdo con programar horarios de entrega por proveedor?**

**J.r:** En una oportunidad se hizo esa propuesta a mi me pareció muy buena, porque por decir uno hoy lunes se monta un pedido y pues que uno sepa que en 8 días se recibe entonces que siempre sea así, programar horarios así como de horas determinadas para los proveedores sería muy perfecto sería una realidad increíble pero pues si sería muy bueno en ser estrictos en eso, sería muy bueno programarlos teniendo en cuenta el volumen de mercancía dando un margen de 15 minutos para el que se está recibiendo y 15 para el que viene las empresa transportadoras como coordinadora ellas llegan y uno tiene que atenderlas de una vez ellas no pueden esperar por que pierden tiempo y plata estipular que digamos las transportadoras solo llegarán viernes y martes por ejemplo y se sabe que en esos días los demás no vienen.

**E: ¿Alguna vez se ha presentado confusión con la mercancía de devolución?**

**J.r:** A si claro uno muchas veces está registrando y le bajan cajas que no son le toca a uno no esa caja es de acá no la baje y cosas así.

**E: ¿Sugerencias?**

**J.r:** Cuarto para los malos olores.

Que alguien más me ayude a mí con lo de averías para arreglar averías ya que para hacer eso yo solo tengo sábados en la tarde.

## **Entrevista Nex Ardila**

### **Auxiliar de bodega de Punto de venta K-27**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Auxiliar de bodega:** El área de recibo de nosotros está muy bien organizada y el área está bien porque pensamos en un almacén que fuera para futuro y en este momento uno se ve un poquito congestionado pero es según la cantidad de mercancía que llegue sin embargo eso lo sabemos manejar muy bien.

**Entrevistadora: Se observo que existe un muelle que no está habilitado, ¿Considera usted que debería estar en uso?**

**Auxiliar de bodega:** Si, a veces se llena o congestiona el área y se está estudiando en que sea habilitado cuando hay exceso de mercancía o cuando hay temporada fuerte que la mercancía lógicamente va creciendo.

**Entrevistadora:** **¿Cómo considera el área destinada para el almacenamiento de mercancía?**

**Auxiliar de bodega:** Gracias a Dios tenemos una bodega muy bien adecuada, muy bien organizada, la considero excelente.

**E:** **El tamaño de las góndolas y todo ¿Está bien?**

**J.b.:** Si, el espacio está bien aprovechado, nosotros manejamos espacios por empresas.

**E:** **Se observa que en los estantes están asignados espacios por proveedores ¿Para la asignación de estos espacios se tuvo en cuenta la rotación de sus productos?**

**J.B:** Se ubicó por el tamaño de las empresas, es decir se le dio más espacio a las empresas que tienen más productos, la rotación no tuvo nada que ver, porque hay empresas pequeñas que los productos tienen muy buena rotación o viceversa.

**E:** **¿Por lo que usted ha visto, que cantidad de personal tiene acceso al área de almacenamiento?**

**J.b.:** Para el área de almacenamiento solamente están habilitados los empleados de la empresa y los mercaderistas de cada empresa.

**E:** **¿Considera usted algún tipo de riesgo o dificultad a la hora de realizar el traslado de mercancía desde el área de recepción de pedidos hasta la bodega?**

**J.b.:** En ningún momento, pues obviamente tenemos las escaleras que están hechas en un piso granito pero ahí no hay problemas de resbalar ni nada, siempre se mantiene seco y tenemos lo más esencial que es el montacargas que es 100% seguro.

**E:** **¿El montacargas de abasto para el flujo de mercancía que existe?**

**J.b.:** El montacargas lo aprovechamos en ambos sentidos, por lo que se utiliza en cada subida y cada bajada, normalmente el ascensor se utiliza de bajada casi

siempre va lleno hasta el segundo, entonces allí se utiliza para montar mercancía y llevarla hasta bodega y abajo está listo el mercaderista con la mercancía que va a subir y automáticamente carga y va hasta el tercero, no hemos tenido ningún problema porque los mercaderistas tienen su día de venir entonces no es siempre que tiene doble uso el ascensor.

**E: ¿Alguna vez se ha presentado algún tipo de confusión por desorden con la mercancía de devolución?**

**J.b.:** A veces lo básico, es lógico que eso se presenta eso nadie es perfecto en eso, porque a veces pecamos en la confianza, porque a veces pasa que se reempaca la mercancía en cajas que no es de la empresa y uno confiadamente baja la caja sin mirar que lleva adentro, eso ocurre por desordenes en el área por que existen cajas que no deben estar ahí.

**E: ¿Bajo qué criterio o de qué forma se organiza la mercancía recibida?**

**J.b.:** Nosotros manejamos lo que llamamos rotación, o sea manejamos fechas, como por ejemplo con los alimentos, a nosotros no nos preocupa tanto los detergentes, sin embargo todo lo tenemos en cuenta, que hacemos: al llegar la mercancía nueva se abre espacio dejando la mercancía vieja en la parte de encima y la mercancía nueva en la parte de abajo, al llegar el mercaderista ya por criterio sabe dónde está la mercancía.

**E: ¿Cómo es organizada la mercancía en la bodega?**

**J.b.:** Anteriormente se dijo que se organizo por proveedores.

**E: ¿Son respetados estos espacios?**

**J.b.:** Siempre se respetan los espacios por que usted como mercaderista usted sabe que siempre lo suyo tiene un espacio y debe estar ahí y si yo en algún momento se la cambio de puesto y luego yo no estoy es lógico que va a llegar usted ahí y no va a saber si le llevo mercancía o no, entonces uno tiene que al 100% hacer respetar esos puestos, ahí cosas por desordenes que siempre pasan en la bodega pero para eso estamos, uno está pendiente que eso no suceda, que no le dejen basuras esas cosas pasan en todas las bodegas pero uno siempre las está evitando.

**E: ¿A la hora de asignar estos lugares se tiene en cuenta los productos que tienen más rotación?**

**J.b.:** No eso no lo manejamos, pues la mayoría de cosas que más se venden van directamente a sala de ventas pasan directamente allá, como se rotan muy bien siempre tienen buenos espacios en sala de ventas es muy raro lo que se guarda de eso y la mayoría de lo que se guarda tiene una rotación baja.

**E: ¿Piensa usted que las condiciones de aseo son adecuadas para el mantenimiento del área?**

**J.b.:** La bodega siempre se ha mantenido limpia se le está haciendo aseo constante, por debajo de las góndolas según el trajín del día, con los alimentos fríos no se tiene problema ya que no se almacenan se pide únicamente lo que se puede ubicar en las neveras de sala de ventas.

**E: Para el aseo de los productos de devolución, especialmente como fríos ejemplo una leche estallada ¿Cómo se maneja?**

**J.b.:** Eso normalmente se guarda únicamente el empaque, el líquido se bota y se guarda el solo empaque y eso se recoge instantáneo uno no se puede demorar en que lo recojan por los olores, la contaminación.

**E: ¿Cada cuanto se realiza aseo en esta área?**

**J.b.:** Se realiza cada día de por medio y se está fumigando cada mes, que considero es lo más importante para evitar plagas, ratones etc....

**E: ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el proceso de almacenamiento?**

**J.b.:** De pronto pues porque el almacén cada día va creciendo más se ve uno un poco afectado por las áreas destinadas por ejemplo para las basuras.

## **Entrevista Olga Pérez**

### **Administradora de Punto de venta San Francisco**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Administradora:** El área que tiene este supermercado es la adecuada para la recepción de los pedidos ya que se encuentra alejada de la sala de ventas, tiene su bodega, tiene un área suficiente para la cantidad de nivel de mercancía que nos llega a nosotros.

**Entrevistadora: ¿La zona, como tal, donde reciben la mercancía, donde se cuadran las cajas cuando se están recibiendo es adecuada, a una altura adecuada, no es incómoda para el personal?**

**Administradora:** No, manejamos tipo ventana, no tenemos puerta, es tipo ventana donde hicimos mesón para la recepción de los pedidos. La altura es la adecuada para que puedan descargar, y ahí mismo, pues, llevarla a la bodega.

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área destinada para el almacenamiento de la mercancía?**

**Administradora:** Pues yo diría que la altura, si exageramos un poquito en la altura de las estibas, pero el área es acorde. Cumple con todas las normas de almacenamiento, es iluminada, espaciosa.

**E: ¿Ustedes cuentan con algún mecanismo de transporte de cajas para trasladar entre la bodega y la tienda?**

**A:** No, tenemos tres gacelas.

**E: ¿Cree usted que adecuado el mecanismo con el cual se trasladan la mercancía desde el área de recepción hasta la bodega?**

**A:** Si.

**E: De lo que te estábamos comentando ahorita, que tal vez la altura, por ser ventana, para bajarla, genera mucho esfuerzo para el encargado del área.**

**A:** Pues el transportador está acostumbrado que cuando trae el pedido lo descarga afuera y ingresa alguien de los coteros, podemos decir, ingresa y va

recibiendo, o sea, el muchacho recibe, escanea y se la pasa al coterero y el las va colocando a las gacelas. No es que vaya llevando una a una hasta el almacenamiento, no; lo coloca en estiba y después si se pasa a la bodega.

**E: ¿De acuerdo con el reglamento, ¿qué personal tiene o tendría acceso al área de almacenamiento?**

**A:** Son un recibidor, dos vendedores de área, que nos colaboran en la bodega, y pues el personal de mercadeo también hace la gestión de arreglo, estibamiento.

**E: ¿Ellos están autorizados, los de mercadeo?**

**A:** Si, ellos están autorizados para entrar a la bodega.

**E: ¿Pero solos?**

**A:** No, con el personal de Mas X Menos, con el surtidor, con el Vendedor de Área.

**E: ¿Y esto se cumple, es decir, ellos tienen ingreso así o en algún momento ellos ingresan sin decirle al Jefe de Área que lo acompañen?**

**A:** La norma es que se acompañe al mercaderista, lógicamente dos personitas a veces no son suficiente para cuando llega todo el mercadeo cuando hay mucho flujo de mercadeo, que son los lunes, los miércoles y los viernes es donde más tenemos flujo de mercadeo. Estos días pues si hay una veces que se acompaña y otras veces no, lógicamente se acompaña a quien necesite más pedido y que se baje la mercancía, porque como le digo, las estibas son altas.

**E: ¿Cuál es su apreciación respecto a la situación actual que se presenta en el almacén, en general, cómo se recibe mercancía, cómo se pasa a góndola, cómo se almacena?**

**A:** A ver, como le decía, el flujo de mercancía que llega aquí no es muy alto, entonces yo creo que falta compromiso de la persona encargada para que las cosas se hagan. El proceso es que el reciba, se reciba primero, se cierra la ventana y el mismo lleve al transportador hasta donde debe estibar las cosas para así evitar el desorden en la bodega y el no dejar los productos por ahí.

**E: ¿Eso se hace constantemente?**

**A:** Pues constantemente no. Hay que hacerle un seguimiento a eso porque hay demasiada inconsistencia.

**E: ¿Cree usted que es necesaria la implementación de tecnología en estas áreas?**

**A:** Pues sería como lo manejan otros supermercados, que hay ingreso permitido solo para el personal de supermercado. Sería tipo ventana también y que nos pasaran los pedidos, el mercaderista pasa el informe, que necesita tanta cantidad de mercancía, sin ingresar a la bodega, y recibiría en la ventana.

**E: ¿Cree usted que el personal de la sucursal estaría dispuesto a hacer un cambio de éstos?**

**A:** Si, y estoy de acuerdo.

**E: ¿Qué otro sugerencia haría para mejorar, tanto en recepción de pedidos como en el área en el cual se deben parquear los vehículos y por donde se traslada la mercancía?**

**A:** Bueno, lo primero sería que la salida de bodega sea tipo ventana, o sea, no permitir el ingreso de personal ajeno, y con el muchacho que contamos es suficiente para desarrollar esa tarea, no es necesario meter más gente. Y bueno, una banda transportadora como tecnología para llevar la mercancía desde recepción hasta la bodega, sería buena idea.

**E: Bueno Olga, muchas gracias.**

**Entrevista Javier Humberto Díaz**

**Responsable de recibo / Asistente administrativo / Auxiliar de bodega de Punto de venta San Francisco**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Responsable de Recibo:** En el área se recibe por una ventana que es amplia, no es tan estrecha. La forma de recepción es ágil. La forma de acceso de recibo a bodega es también ágil, o sea no es complicada. Presenta una forma de recibo en la parte física excelente, no es apretada pero es un poco calurosa

**Entrevistadora:** ¿Y al recibir la mercancía usted la baja al piso o cómo es el proceso?

**Responsable de Recibo:** No, el transportador trae una persona que le llama “coterero” o estibador, es un muchacho que trae de ayudante, él es el que pasa, yo no hago nada. Ellos pasan, toman la mercancía, la bajan, yo le digo donde la debe poner y la entra hasta bodega, porque aquí no hay bodeguero. Igual en los otros almacenes, el coterero entra y el bodeguero lo único que debe decirle es donde estibe los productos.

**Entrevistadora:** ¿Cómo trasladan la mercancía desde recibo hasta el almacén?

**Responsable de Recibo:** En carritos que llaman gacelas.

**E:** ¿Cómo considera el área destinada para el almacenamiento de mercancía?

**J.r.:** El área es amplia pero es muy alto, se estiba por medio de escalera, tiene pasillos cómodos, la estibación de maneja por aseo y alimento a parte para que no haya contaminación.

**E:** ¿La escalera no es un poco peligrosa por si es necesario bajar una caja de un nivel alto?

**J.r.:** Lo que pasa es que arriba, en las partes de encima, se estiba lo que es peso liviano, por ejemplo pasabocas, productos desechables, producto no pesado.

**E:** ¿Cómo tienen clasificada la bodega?

**J.r.:** En las dos primeras góndolas se mantiene alimentos y en las otras dos se mantiene aseo, y lo más liviano arriba, tanto en alimentos como en aseo.

**E:** ¿Por lo que usted ha visto, qué cantidad de personal tiene acceso al área de almacenamiento?

**J.r.:** Aquí entran mercaderistas y personal de sala de ventas. Si el muchacho de sala de ventas está ocupado, el mercaderista baja solo y yo me encargaré, pero si está libre, él tiene que bajar con el mercaderista. Ellos nunca bajan solos para que haya una buena comunicación de surtido de mercancía entre mercaderista y jefe de sección.

**E: ¿Cuál es su percepción sobre la situación actual en el área de almacenamiento?**

**J.r.:** Lo ideal sería almacenar todo lo que está sobre estiba y en el pasillo, en góndola.

**E: ¿Por qué no existen más estantes?**

**J.r.:** Eso fue diseño del almacén.

**E: ¿Considera que hay espacio desperdiciado dentro de las mismas góndolas, es decir, espacios vacíos donde se pudieran ubicar cajas como las que se encuentran en estibas?**

**J.r.:** No porque la góndola está planificada, tiene un diagrama donde cada espacio está para un proveedor. Si nos ponemos a estibar cajas de un proveedor que no es, cuando llegue la mercancía de ese proveedor toca volverla a bajar y es pérdida de tiempo y la mercancía se pierde del área.

**E: ¿Es decir que las áreas que apreciamos en blanco donde no hay mercancía es porque están esperando?**

**J.r.:** Estamos esperando que llegue la mercancía del proveedor, según el pedido semana o cada quince días, dependiendo del producto.

**E: ¿Considera que existe algún tipo de riesgo o dificultad a la hora del traslado de mercancía desde el área de recepción de pedidos hasta la bodega?**

**J.r.:** No, muy cómodo. El pasillo de acceso de recepción a bodega tenemos el muro que está destinado para papeles higiénicos y la sección de Bavaria de licores y se deja siempre el espacio adecuado para que pase la zorra, o sea, es cómoda y es ágil.

**E: ¿Alguna vez se ha presentado algún tipo de confusión por desorden con la mercancía de devolución?**

**J.r.:** En lo particular yo destino un espacio para cada cosa. Yo tengo las averías en un espacio exclusivo, nadie las toca sino yo, o sea que no se presenta ninguna confusión.

**E: ¿De qué forma se realiza la organización de mercancía recibida?**

**J.r.:** Anteriormente se recibía y se colocaba sin demarcación de góndola pero muchas veces se mezclaba la mercancía. Ahora se hace demarcación de cada marca, entonces el transportador cuando entra va divisando de una vez el espacio y el nombre de la empresa de la cual el trae la mercancía.

**E: ¿Son respetados estos espacios?**

**J.r.:** Siempre, por eso es necesario que el bodeguero esté continuamente. Muchas veces estoy recibiendo continuamente, entonces si me voy a acompañar al muchacho que entra, me quita tiempo abajo, entonces muchas veces el sabe ya dónde va la mercancía y el la organiza en el lugar.

**E: ¿A la hora de organizar la bodega se tienen en cuenta los productos con mayor rotación?**

**J.r.:** En el caso de este supermercado en particular, no. Aquí la ubicación simplemente se dio, vamos a ubicar los de alimentos acá y lo de aseo allá.

**E: ¿Piensa usted que las condiciones de aseo para el mantenimiento del área son adecuadas?**

**J.r.:** El aseo es primordial. Si no hay aseo no hay orden y el polvo puede afectar productos de alimentos. Acá cuando me queda tiempo, yo le echo una barridita y para las cajas, tenemos un cuarto exclusivo donde los mercaderistas van y ubican allá el cartón.

**E: ¿Por qué encontramos cajas por fuera?**

**J.r.:** Porque el mercaderista viene y las deja acá, entonces el jefe de área debe estar pendiente de eso.

**E: ¿Cada cuanto se realiza aseo?**

**J.r.:** Cuando hay tiempo.

**E: ¿Usted es consciente cualquier operación que sea mal hecha puede desencadenar una serie de errores dentro del almacén?**

**J.r.:** Claro que si es lógico que si cometo un error, se va a ver una repercusión en la sala de ventas, más que todo cuando la mercancía se queda sin ser surtida.

**E: ¿Se ha visto usted afectado por la cantidad de distribuidores en espera durante cierto tiempo en el área de recepción?**

**J.r.:** Si, hay momentos de estrés y eso es normal. Eso hace más lento el proceso, se baja el nivel de rendimiento.

**E: ¿Cree usted que la tecnología que está siendo utilizada es la adecuada para la recepción de pedidos?**

**J.r.:** El sistema está de acorde a las necesidades de hoy en día. La tecnología es buena, tiene buenos computadores. Una banda transportadora sería excelente, daría más empleo, porque tocaría abajo el que recibe y arriba el que recibe. Con respecto a la ventana si es muy alta, a veces llega mercancía muy pesada, pero el muchacho de la transportadora es el que se encarga de bajarlo, cuando viene el conductor solo, yo le ayudo.

**E: ¿Las condiciones del área de recepción de pedidos son adecuadas?**

**J.r.:** Hay una avería de fríos que sufre una descomposición de bacterias, debido a eso yo aconsejaría una parte refrigerada para guardar el producto dañado de frío. Eso a mí me ocasiona malos olores y producción de hongos, entonces sería recomendable tener una neverita o alguna parte fría para guardar esas averías.

**E: Coméntenos a cerca del proceso de devolución de mercancía.**

**J.r.:** La mercancía que se devuelve muy seguido y comúnmente en la mercancía de averías, la que se produce por fecha de vencimiento en el almacén; Producto que viene dañado en el momento de la entrega, también se saca como avería; producto que ya está descompuesto. Eso que son fríos se bajan directamente y en el momento de la entrega se hace la devolución del producto dañado o producto vencido. Cuando es producto de alimentos o de aseo, se hace con el mercaderista. Él llega y se le comenta acerca de lo que está dañado, se le hace la relación o nota de devolución para que el mercaderista lleve la nota al proveedor, yo mando una copia para la empresa y me quedo con una copia. Eso se descuenta y el proveedor viene y recoge cuando van a entregar nuevamente mercancía. Cuando es por transportadora como Coordinadora, Icoltrans, Envía, ellos tienen que traer una orden de recogida, cuando es proveedor directo, el trae la mercancía y se le hace directamente a él.

**E: ¿Esa mercancía en que área la mantienen?**

**J.r.:** En la zona de recibo porque si lo monta en otra sección usted está recibiendo y fácilmente se le olvida algo, entonces ahí la tiene uno presente.

**E: ¿Manejan horarios de entrega ahorita?**

**J.r.:** No, Mas X Menos no maneja esa logística. La empresa siempre ha manejado, proveedor que llega, proveedor que se atiende por turnos ahí afuera. De pronto en fríos, Zenú si tiene horarios de recibos, ellos llegan a las 7.30 de la mañana y se les atiende. Ellos tienen un carrusel que llaman y entonces se les atiende a esa hora precisa que llegan.

**E: ¿Estaría de acuerdo con programar horarios de entrega por proveedor?**

**J.r.:** Sería excelente, pero al mismo tiempo es complicado porque el mismo proveedor que trae un pedido a Carrefour y tiene entrega a las 10 de la mañana en Carrefour, y resulta que son las 10.30 y no ha entregado allá, y tiene la entrega acá las 10.30 o 10.45, no alcanza a llegar, entonces empieza a retroceder la entrega de pedido. Yo creo que esta es una forma fácil, no hay compromiso de recepción, si llegó se le recibió, si no llegó también; entonces cuando ya se adquiere un turno, se adquiere un compromiso y yo creo que si se adquiere un compromiso hay que respetarlo.

**E: ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el proceso de recepción y el proceso de almacenamiento?**

**J.r.:** Un sistema de video, aquí no poseemos cámaras ni nada, la bodega a veces prácticamente se ve sola y muchas veces a la mercaderista le toca bajar sola entonces aquí no hay control de consumos, si hay consumos. En cuestión de bodega deberíamos implantar más góndolas y menos estibas porque como está distribuida la bodega, cabría otra góndola para mejor ubicación de mercancía. En espacio, yo veo cómoda la bodega y la escalera está en buen estado. Aquí para pasar la mercancía a la sala de venta es super cómodo porque hay una rampita, no es tan pendiente, no hay escaleras, entonces los muchachos todo lo suben en zorrита, nada lo suben al hombro como se ve en otras bodegas es super difícil el acceso y la salida de mercancía. Con respecto a la sala de ventas, el techo es muy caluroso entonces de pronto moderar la situación del techo.

**E: ¿Qué opina de controlar la salida de los productos de acá de bodega?**

**J.r.:** Eso es difícil controlarlo porque aun con cámaras ahí consumo y saber cuál es el origen, si es la sala de ventas o es la bodega donde se está generando.

**E: ¿Pero por lo menos para saber si existe merma acá en la bodega al hacer un registro de lo que sale?**

**J.r.:** Tendría que poner otro recibo o una salida de mercancía de bodega hacia sala de ventas, y eso sería bueno, como digo, es más opción de trabajo. O sea que el mercaderista no tenga la necesidad de entrar a la bodega, sino que exista exclusivamente una persona a sala de ventas, sería un control más riguroso en ese sentido de bodega a almacén, sería factible.

**E:** Javier, muchas gracias.

## **Entrevista Jesús Herrera**

### **Auxiliar de bodega de Punto de venta Comercio**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Auxiliar de bodega:** el área está bien ahí, el recibo está bien ahí, el muchacho es muy eficiente por que el recibe y otro muchacho baja, el espacio está bien lo que pasa es que hay que saber ordenar, arreglar todo lo que más se pueda.

**E: ¿pero en cuanto a los espacios, los considera bien?**

**Auxiliar de bodega:** si, todo está bien

**Entrevistadora: ¿Por lo que usted ha visto, que cantidad de personal tiene acceso al área de almacenamiento?**

El personal, pues los empleados y mercaderistas, ellos son los que vienen y revisan los productos.

**Entrevistadora: ¿Los mercaderistas vienen acompañados de alguien de la empresa?**

**Auxiliar de bodega:** Si, los muchachos de cada zona vienen con ellos y deben estar pendientes

**Entrevistadora: ¿Cuál es su apreciación respecto a la situación actual que se presenta en el área de almacenamiento?**

**J.b.:** Nosotros siempre hemos tenido problemas porque, la escalera, porque eso suba y baje eso afecta las rodillas, nosotros hemos hablado para que pongan una rampa, pero nada que se soluciona eso, una rampa es mejor porque uno va con la zorrita y así se hace más fácil, porque así como estamos haciendo el peso de las cajas afecta las rodillas.

**E: igualmente el cansancio disminuye el rendimiento con el paso del tiempo**

**J.b.:** Claro, si

**E: ¿Considera usted algún tipo de riesgo o dificultad a la hora de realizar el traslado de mercancía desde el área de recepción de pedidos hasta la bodega?**

**J.b.:** si pues como decía la escalera, y también por los tubos que hay en el techo, muchas veces vienen los coteros con cajas y le toca a uno decirle “agáchese” para que no se dañe la mercancía.

**E: ¿Alguna vez se ha presentado algún tipo de confusión por desorden con la mercancía de devolución?**

**J.b.:** Si a veces una cajita que uno no sabe si es averías o cambios y se baja, más que todo la gente nueva

**E: ¿Bajo qué criterio o de qué forma se organiza la mercancía recibida?**

**J.b.:** pues yo ya le tengo espacio por ejemplo este es de Noel todo lo de galletería, este Colombina, por acá todo lo de Ítalo o sea todo está organizado por proveedores

**E: ¿Son respetados estos espacios?**

**J.b.:** Son respetados siempre y cuando no llegue mucha mercancía por ejemplo hoy me llego bastante Colombina entonces como viene temporada de diciembre tengo que buscar el espacio donde meterlo, entonces me toca coger espacios de otros para poderlo meter

**E: ¿A la hora de asignar estos lugares se tiene en cuenta los productos que tienen más rotación?**

**J.b.:** No, se asignaron espacios desde el principio y así quedaron

**E:** **¿piensa que esa organización así por proveedores está bien o piensa que puede existir alguna otra manera?**

**J.b.:** No pues en el momento está bien. Lo que pasa es que como yo digo cuando hay temporada como ahora en diciembre llegan los productos en mayor cantidad y en ese momento son los espacios lo que yo necesito pero por ahora todo está bien

**E:** **si existiera algún cambio ¿habría algún problema?**

**J.b.:** pues no sé, el cambio debería hacerlo uno mismo, porque si yo ubico mejor las cosas pues van a caber ahí, esa es la función mía reducir lo mas que pueda para ir metiendo lo que vaya llegando

**E:** **¿Piensa usted que las condiciones de aseo son adecuadas para el mantenimiento del área?**

**J.b.:** Si yo todos los sábados hago el aseo

**E:** **¿se presenta mucha plaga?**

**J.b.:** hace poquito tuvimos unas maripositas que son de por acá, pero se fumiga y se echa veneno y todo eso, es como polilla

**E:** **¿Cada cuanto se realiza aseo en esta área?**

**J.b.:** Como decía yo todos los sábados hago aseo, el tiempo que me queda lo tomo para arreglar, ordenar

**E:** **¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el proceso de almacenamiento?**

**J.b.:** yo considero que el arreglo de la escalera, para mí eso es la más importante para trabajar, por que los muchachos también se cansan

**E:** bueno Jesús muchas gracias

## **Entrevista Porfiria Barroso**

### **Administradora de Punto de venta Comercio**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Administradora:** Para la recepción de pedido es muy acosada actualmente, porque se recibe demasiada mercancía, primero porque están en la calle que ya los de planeación nos han exigido ya que los proveedores ponen las cajas y las tiran a la ventana y le quitan la vía peatonal a las personas, segundo no se están respetando horarios ya que en las mañanas llega todo lo de fríos y a su vez llegan pedidos grandes y entonces se nos dificulta, se vuelve es un cuello de botella y nos incomoda a nosotros así como al mismo proveedor, entonces se está estudiando la posibilidad de que hayan dos ventanas uno que reciba los pedidos grandes y otro lo que es fríos y cosas diarias

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área destinada para el almacenamiento de mercancía?**

**Administradora:** ahorita tenemos problemas de humedad, debido al desagüe que va por los tubos y eso bota mucha agua y eso contribuye como a contaminar el ambiente, además de que puede dañar los productos, adicional no tenemos una zona específica de averías que nosotros queremos también eso que no quede así al aire abierto por que eso se ve primero antiestético y antihigiénico también, entonces por esa parte estoy inconforme y pues además de que nos faltan mas estantes

**Entrevistadora: ¿Cree usted que es adecuado el mecanismo con el cual se traslada la mercancía desde el área de recepción de pedidos hasta bodega?**

**Administradora:** Los de suratep nos han manifestado que hay que eliminar las escaleras por el peso, ya que un empleado tanto interno como externo al bajar la mercancía, ojala que fuera una rampa o que se pueda rodar la mercancía uno que mande desde arriba y el otro recibe abajo

**E: ¿De acuerdo con el reglamento, que cantidad de personal tendría acceso al área de almacenamiento?**

**A:** mercadeo, impulsadoras y los empleados de acá que somos 16

**E: ¿Se cumple este reglamento?**

**A:** Si, porque uno a veces dice no que sea el empleado únicamente el que entre a sacar mercancía pero muchas veces el empleado mantiene ocupado y no hace la labor, se necesita alguien que sea doliente de su producto, ellos pueden hacer inventarios de sus productos, arreglan averías

**E: pero tenemos entendido no sé si está mal interpretado que ¿Los coteros también entran a ayudar a organizar?**

**A:** No pues el cotero si baja la mercancía pero el muchacho de bodega es quien la ordena y ayuda a hacer el espacio, pero muchas veces en temporada nadie puede esperar entonces se deja que ellos colaboren para que rinda más

**E: ¿Cuál es su apreciación respecto a la situación actual que se presenta en el almacén?**

**A:** Estamos para mejorar, con el tiempo esperamos que se pueda mejorar en tecnología estamos bien, si hay alguien que indique que algo se puede hacer mejor téngalo por seguro que uno lo va a hacer por que uno quiere lo mejor, me gustaría separar el inventario de bodega con el del almacén, que existiera un inventario para sala de ventas que no se tocara, cero agotados es la política de la empresa

**E: ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el proceso de almacenamiento?**

**A:** me gustaría que existiera una base de stock de inventarios, en cuestión de bodega, más estanterías, organizar sesión de averías en otro sitio y en recibo, tener dos empleados

## **Entrevista Sergio Arteaga**

### **Responsable de recibo de Punto de venta Comercio**

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área determinada para la recepción de pedidos?**

**Responsable de recibo:** pienso que tenemos que mejorar la infraestructura, tenemos que mejorar con respecto a lo físico eso es más que todo los inconvenientes, con la ventana ya que es muy incomodo tanto para los proveedores como para mi, casi todos los almacenes tienen su plataforma para recibir más cómodas y amplias para ubicar los productos

**Entrevistadora: ¿Cómo considera el área destinada para el almacenamiento de mercancía?**

**Responsable de recibo:** La bodega me parece que tenemos que mejorar algunas cosas pero me parece que en cuanto a la bodega estamos muy bien tratamos de mantener en lo posible muy bien almacenada la mercancía.

**Entrevistadora: ¿Y qué cosas de las que dice que hay que mejorar podría mencionar?**

**Responsable de recibo:** es más que todo de nosotros, debemos manejar mejor el orden, pero es una tarea que ya hemos venido desarrollando durante el tiempo

**Entrevistadora: ¿Se ha visto usted afectada por la cantidad de distribuidores en espera durante cierto tiempo?**

**Responsable de recibo:** a veces pienso que se debe programar el recibo de los pedidos, porque hay días que llega poca mercancía como hay días que llega mucha, entonces se nos forma un cuello de botella tanto para recibo como para bodega ya que el de bodega tiene que hacer espacio

**Entrevistadora: ¿Si la respuesta anterior es si, de qué forma y en que se ve reflejado?**

**Responsable de recibo:** Uno a veces se equivoca pero esas equivocaciones uno las tiene que solucionar de una porque cualquier equivocación puede afectar el

inventario, el pago, entonces uno tiene que estar totalmente seguro de lo que hace y de lo que va a cargar en el sistema

**E: ¿Cree usted que la tecnología que está siendo utilizada es la adecuada para esta actividad?**

**J.r.:** Tenemos un programa muy bueno, maneja los inventarios me parece excelente el programa que manejamos acá

**E: ¿Y para registrar la mercancía que entra?**

**J.r.:** si o sea todo

**E: ¿Considera usted que las condiciones de aseo son adecuadas para el mantenimiento de esta área?**

**J.r.:** Como nosotros estamos recibiendo constantemente mercancía sobre todo alimentos, esta área tiene que estar limpia o sea la higiene tiene que ser muy buena, incluso a veces no me gusta sacar basura por ahí. El aseo se realiza a diario y los sábados procuramos hacer un aseo general en el área

**E: Coméntenos acerca del proceso de devolución de mercancía**

**J.r.:** Cada vez que llega un pedido se trata de devolver al máximo las averías, entonces a todas esas averías se hace devolución inmediatamente por medio del sistema, el sistema descarga de una vez del inventario y a ellos se les descarga de una vez por medio de nota de devolución

**E: abajo hay mucha mercancía de devolución esto ¿a qué se debe?**

**J.r.:** Existen muchos proveedores que tienen otras políticas como por decir hay proveedores que no recogen averías hasta que no llegue el vendedor a relacionarlas o hay empresas que mandan transportadoras y ellos no están autorizados ni se comprometen a recoger averías

**E: ¿Está usted de acuerdo con programar horarios de entrega por proveedor?**

**J.r.:** Si en estos momentos se recibe fríos desde las 7 de la mañana hasta 9:30 de la mañana el resto si se atienden como van llegando

**E: ¿Alguna vez se ha presentado algún tipo de confusión por desorden con la mercancía de devolución?**

**J.r.:** Nosotros los sábados tratamos de organizar las averías por proveedor y mantenerlo organizado

**E:** **¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el proceso que usted lleva a cabo?**

**J.r.:** En la parte de recibo pienso que se debería hacer desde las 6 de la mañana por que es muy incomodo para un cliente llegar y que estén ahí todas las canastas afuera en sala de ventas surtiendo, entonces estar acá mucho antes de que el cliente llega para que cuando el llegue encuentre todo surtido, más que todo con fríos y la estructura física la plataforma para el recibo de mercancía.

## Anexo 6. Formato de encuesta a proveedores

### ENCUESTA A PROVEEDORES

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_

#### VISITA COMERCIAL

**1. Marque con una X el nombre del responsable de categoría con el cual tiene contacto directo en Supermercados Mas X Menos.**

1. Jacob Roa                      2. Jesús Cruz                      3. Jazmín Barrera

**2. Con un valor entre 1 y 5, califique al personal encargado de realizar la orden de pedido en Supermercados Mas X Menos, en los siguientes aspectos:**

\_\_\_ Eficiencia  
\_\_\_ Rapidez en ser atendido  
\_\_\_ Habilidad para dar solución a los problemas  
\_\_\_ Disposición para atender al vendedor

**3. ¿Bajo qué condiciones se acuerdan los precios de compra de mercancía entre la empresa proveedora y Supermercados Mas X Menos?**

1. Precios estándar                      2. Descuento por volumen

**4. ¿Cada cuánto tiempo se pactó el pago de facturas de Supermercados Mas X Menos a la empresa proveedora?**

1. Crédito a 30 días                      2. Crédito a 45 días                      3. Crédito a 60 días                      4. Contado

**5. ¿Su empresa canceló cuota inicial para ser proveedor de Supermercados Mas X Menos?**

1. Si                      2. No

**6. ¿Qué ventajas posee la empresa proveedora al cancelar la cuota de ingreso?**

\_\_\_ Codificación del producto  
\_\_\_ Selección de la posición en góndola  
\_\_\_ Selección de la sucursal en la cual se venderá el producto  
\_\_\_ Promociones de productos en el momento deseado  
\_\_\_ Surtido de góndola bajo el criterio de la empresa proveedora y no por políticas del supermercado  
\_\_\_ No aplica

**COMPRA**

**7. ¿Con qué periodicidad realiza órdenes de pedido Supermercados Mas X Menos a la empresa proveedora?**

1. Cada dos (2) días
2. Cada tres (3) días
3. Cada ocho (8) días
4. Cada quince (15) días
5. Cada treinta (30) días

**8. ¿Cómo son realizadas las órdenes de pedido entre el responsable de categoría de Supermercados Mas X Menos y la empresa proveedora?**

1. Visita acordada a través de un calendario programado
2. Llamada realizada por el responsable de categoría para solicitar visita del proveedor
3. Llamada realizada por el proveedor para programar visita
4. A través de internet
5. Vía telefónica
6. Mediante el envío de fax

**9. ¿Bajo qué parámetro la empresa proveedora autoriza una orden de pedido?**

1. Cupo de crédito
2. Disponibilidad de mercancía
3. Cantidad de mercancía pedida
4. Valor de orden de pedido

**10. ¿Cuál es el principal motivo por el cual se presentan faltantes en la mercancía destinada para Supermercados Mas X Menos?**

1. El precio del producto en la factura no coincide con el precio indicado en el sistema, entonces la mercancía no es entregada
2. La referencia del producto entregado no coincide con la referencia que registra el sistema, entonces la mercancía no es entregada
3. La empresa proveedora no posee determinado producto, entonces no se puede despachar el pedido

**OBTENCIÓN**

**11. El proceso de transporte de mercancía es realizado por:**

1. La empresa proveedora
2. Una empresa transportadora. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
3. Un transportador independiente. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**12. ¿Maneja actualmente horarios de entrega de mercancía para Supermercados Mas X Menos?**

1. Si
2. No

¿Qué horario y en cuál sucursal?

---

---

---

**13. ¿Cuál es el tiempo estimado de entrega de un pedido luego de haber sido lanzada la orden de compra por Supermercados Mas X Menos?**

1. 1 a 3 días
2. 3 a 5 días
3. 5 a 10 días
4. Más de 10 días

**14. Es responsabilidad del personal encargado de transportar la mercancía:**

1. Trasladar la mercancía hasta Supermercados Mas X Menos
2. Trasladar la mercancía hasta Supermercados Mas X Menos e ingresarla al área de almacenamiento
3. Trasladar la mercancía hasta Supermercados Mas X Menos, ingresarla al área de almacenamiento y organizarla en sus respectivos estantes

**15. A continuación se plantearán 5 opciones. Señale con una X, en la siguiente tabla, su opinión frente a cada expresión:**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

EXPRESIÓN	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Las herramientas tecnológicas empleadas para el registro de mercancía en Supermercados Mas X Menos permiten una recepción de pedido eficiente					
En supermercados Mas X Menos <b>no existe</b> una zona de parqueo adecuada para los vehículos que transportan la mercancía					
La posición y el tamaño de las ventanas de ingreso de mercancía al área de recepción de pedidos en Supermercados Mas X Menos son incómodas e impiden un ágil desarrollo de este proceso					
Las bodegas de Supermercados Mas X Menos poseen las condiciones de aseo y orden adecuadas para conservar las condiciones iniciales del producto y su calidad					
La persona encargada de recepción de mercancía está capacitada para realizar este proceso de forma eficiente					
El personal encargado de la recepción de pedido maneja buenas relaciones interpersonales con el responsable del transporte de mercancía					
El trayecto que se debe recorrer entre el área de recepción de pedidos y la bodega es inseguro para el personal y retrasa el proceso					
La falta de orden y organización en el área de recepción de pedidos en Supermercados Mas X Menos dificulta el movimiento del personal encargado de la entrega de mercancía					

## **LOGÍSTICA INVERSA**

**16. El proceso de recolección de mercancía de devolución es realizado por:**

1. La empresa proveedora
2. Una empresa transportadora

**17. ¿Bajo qué condiciones se hace reposición de un producto?**

1. Producto vencido
2. Producto dañado o maltratado
3. No hay condiciones todo producto devuelto se repone
4. Ninguna de las anteriores

**18. ¿Qué porcentaje del costo total de reposición de un producto es asumido por la empresa proveedora?**

1. Menos del 25%
2. Entre el 25% y 50%
3. Entre el 51% y 80%
4. Más del 80%
5. El 100%

**19. Se observó que existe gran cantidad de productos de devolución en las sucursales de Supermercados Mas X Menos que no han sido recogidos aún ¿Por qué motivo se presenta esta situación?**

1. La empresa proveedora aun no tiene conocimiento de la notificación de devolución para estos productos
  2. La empresa proveedora no ha autorizado su recolección
  3. Estos productos no fueron notificados a tiempo por lo que su recolección ya no se podrá hacer
  4. Otros ¿Cuáles?
- 
-

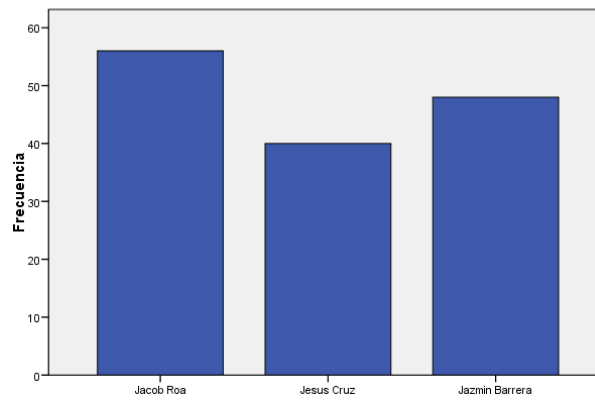
## Anexo 7. Resultados de encuesta

### Pregunta 1.

Nombre del responsable de categoría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Jacob Roa	56	38,9	38,9	38,9
	Jesús Cruz	40	27,8	27,8	66,7
	Jazmín Barrera	48	33,3	33,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Nombre del Jefe de Compra

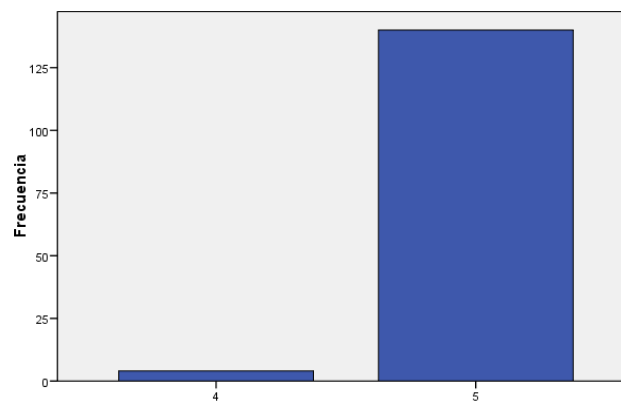


### Pregunta 2-1.

Califique de 1 a 5 al responsable de categoría en cuanto a su eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	4	2,8	2,8	2,8
	5	140	97,2	97,2	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Califique de 1 a 5 al Jefe de Compra en cuanto a su eficiencia

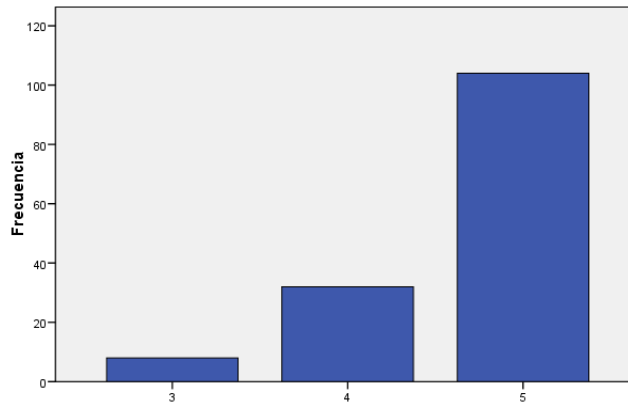


**Pregunta 2-2.**

**Califique de 1 a 5 al responsable de categoría en cuanto a la rapidez**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3	8	5,6	5,6	5,6
4	32	22,2	22,2	27,8
5	104	72,2	72,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Califique de 1 a 5 al Jefe de Compra en cuanto a la rapidez

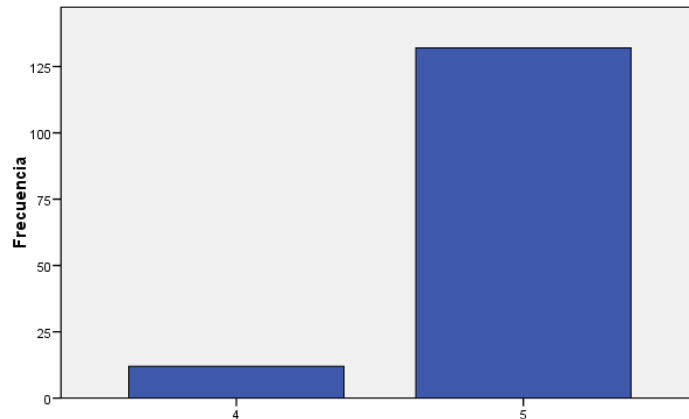


**Pregunta 2-3.**

**Califique de 1 a 5 al responsable de categoría en cuanto a su habilidad para solucionar problemas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 4	12	8,3	8,3	8,3
5	132	91,7	91,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Califique de 1 a 5 al Jefe de Compra en cuanto a su habilidad para solucionar problemas

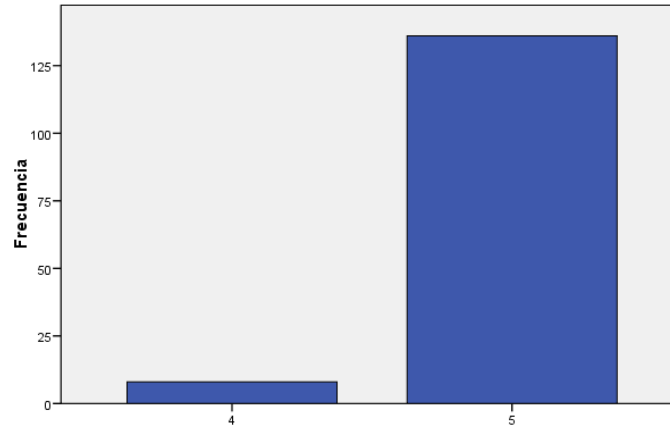


**Pregunta 2-4.**

**Califique de 1 a 5 al responsable de categoría en cuanto a su disposición para atender**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4	8	5,6	5,6	5,6
Válidos 5	136	94,4	94,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Califique de 1 a 5 al Jefe de Compra en cuanto a su disposición para atender**

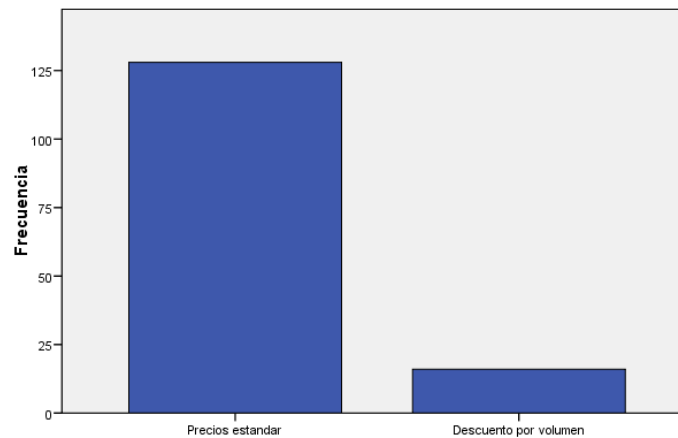


**Pregunta 3.**

**¿Cuáles son las condiciones para acordar precios de compra de mercancía?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precios estándar	128	88,9	88,9	88,9
Válidos Descuento por volumen	16	11,1	11,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**¿Cuáles son las condiciones para acordar precios de compra de mercancía?**

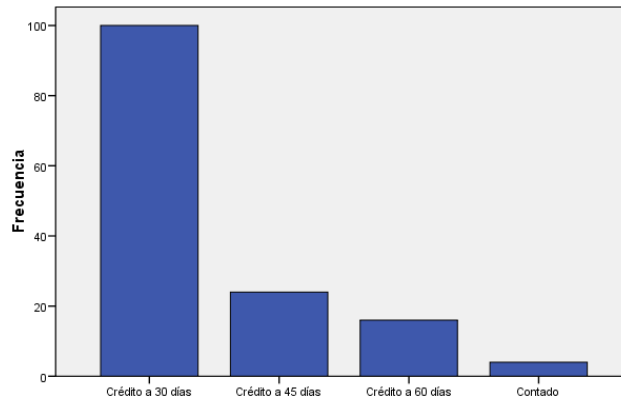


**Pregunta 4.**

**¿Cada cuánto se pacta el pago de la factura?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Crédito a 30 días	100	69,4	69,4	69,4
	Crédito a 45 días	24	16,7	16,7	86,1
	Crédito a 60 días	16	11,1	11,1	97,2
	Contado	4	2,8	2,8	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**¿Cada cuánto se pacta el pago de la factura?**

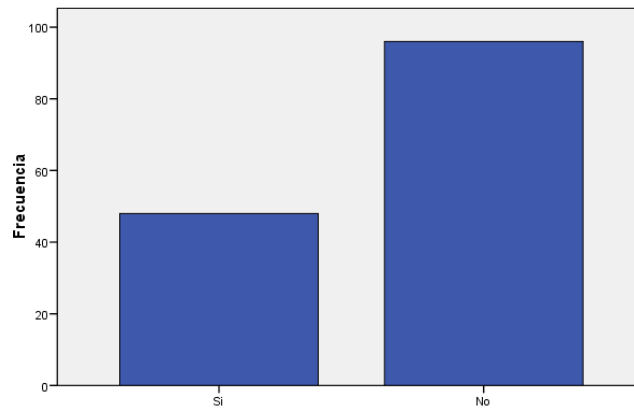


**Pregunta 5.**

**¿Se canceló cuota para ingresar a Supermercados Mas X Menos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	48	33,3	33,3	33,3
	No	96	66,7	66,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**¿Se canceló cuota para ingresar a Supermercados Mas X Menos?**

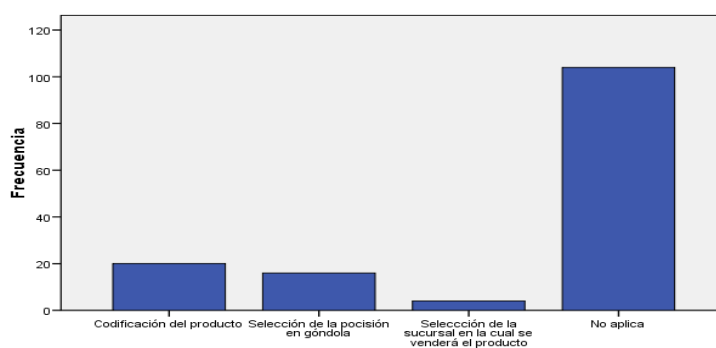


**Pregunta 6.**

**¿Qué ventaja posee al cancelar cuota?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Codificación del producto	20	13,9	13,9	13,9
Selección de la posición en góndola	16	11,1	11,1	25,0
Válidos Selección de la sucursal en la cual se venderá el producto	4	2,8	2,8	27,8
No aplica	104	72,2	72,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**¿Qué ventaja posee al cancelar cuota?**

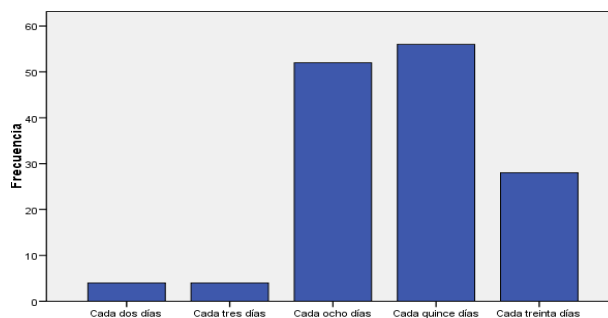


**Pregunta 7.**

**¿Con qué periodicidad realiza ordenes de pedido la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cada dos días	4	2,8	2,8	2,8
Cada tres días	4	2,8	2,8	5,6
Válidos Cada ocho días	52	36,1	36,1	41,7
Cada quince días	56	38,9	38,9	80,6
Cada treinta días	28	19,4	19,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**¿Con qué periodicidad realiza ordenes de pedido la empresa?**

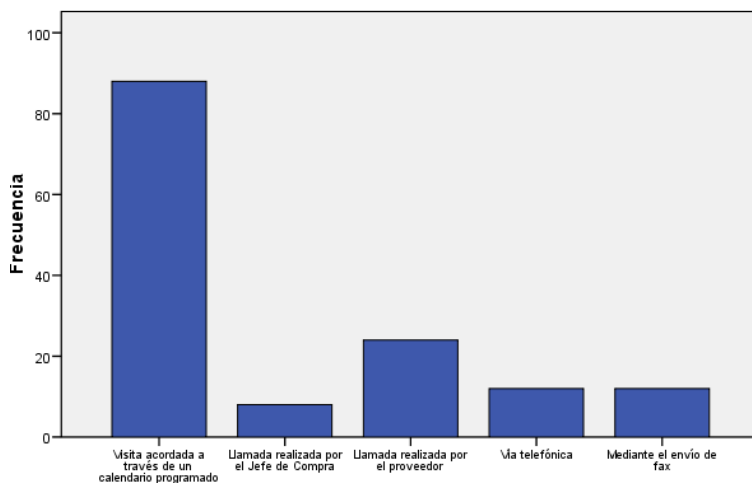


**Pregunta 8.**

**¿Cómo son realizadas las órdenes de compra?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Visita acordada a través de un calendario programado	88	61,1	61,1	61,1
Llamada realizada por el Jefe de Compra	8	5,6	5,6	66,7
Llamada realizada por el proveedor	24	16,7	16,7	83,3
Vía telefónica	12	8,3	8,3	91,7
Mediante el envío de fax	12	8,3	8,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**¿Cómo son realizadas las órdenes de compra?**

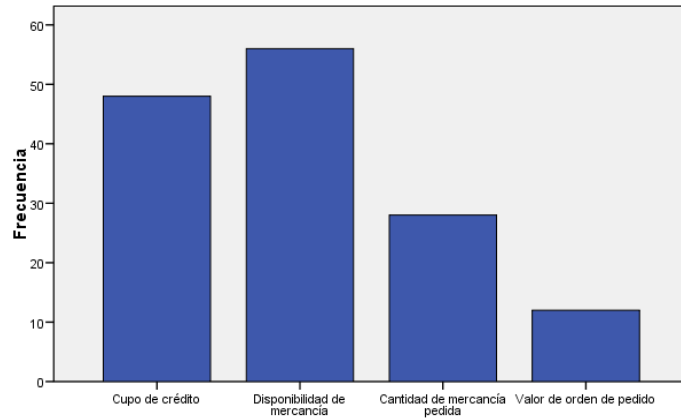


**Pregunta 9.**

**¿Bajo qué parámetro la empresa proveedora autoriza las órdenes de compra?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cupo de crédito	48	33,3	33,3	33,3
Disponibilidad de mercancía	56	38,9	38,9	72,2
Cantidad de mercancía pedida	28	19,4	19,4	91,7
Valor de orden de pedido	12	8,3	8,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

¿Bajo qué parametro la empresa proveedora autoriza las ordenes de compra?

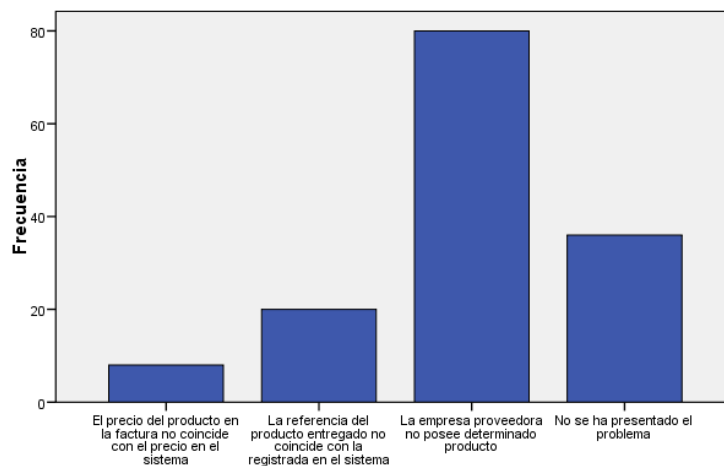


Pregunta 10.

¿Cuál es el principal motivo de faltantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El precio del producto en la factura no coincide con el precio en el sistema	8	5,6	5,6	5,6
La referencia del producto entregado no coincide con la registrada en el sistema	20	13,9	13,9	19,4
La empresa proveedora no posee determinado producto	80	55,6	55,6	75,0
No se ha presentado el problema	36	25,0	25,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

¿Cuál es el principal motivo de faltantes?

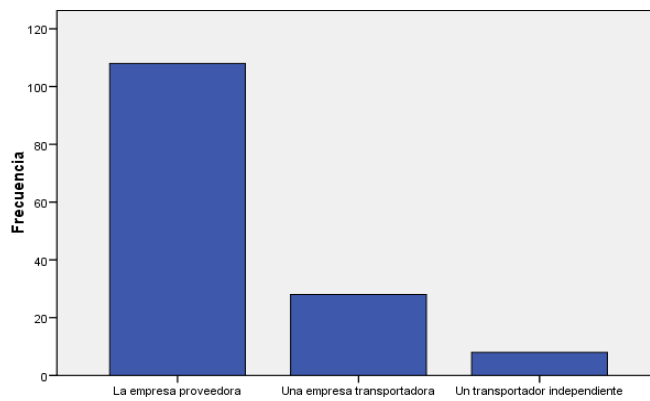


**Pregunta 11.**

**¿Por quién es realizado el transporte de mercancía?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La empresa proveedora	108	75,0	75,0	75,0
Una empresa transportadora	28	19,4	19,4	94,4
Un transportador independiente	8	5,6	5,6	100,0
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**¿Por quién es realizado el transporte de mercancía?**

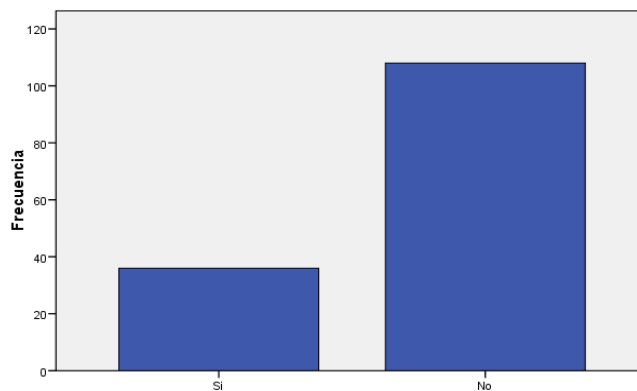


**Pregunta 12.**

**¿Maneja actualmente horarios de entrega de mercancía?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	36	25,0	25,0	25,0
No	108	75,0	75,0	100,0
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**¿Maneja actualmente horarios de entrega de mercancía?**

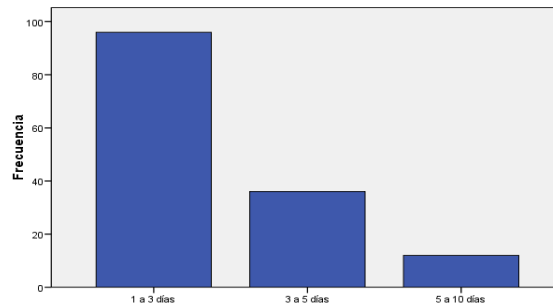


**Pregunta 13.**

**¿Cuál es el tiempo estimado de entrega de un pedido luego de haber sido lanzada la orden de compra?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 3 días	96	66,7	66,7
	3 a 5 días	36	25,0	91,7
	5 a 10 días	12	8,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0

¿Cuál es el tiempo estimado de entrega de un pedido luego de haber sido lanzada la orden de compra?

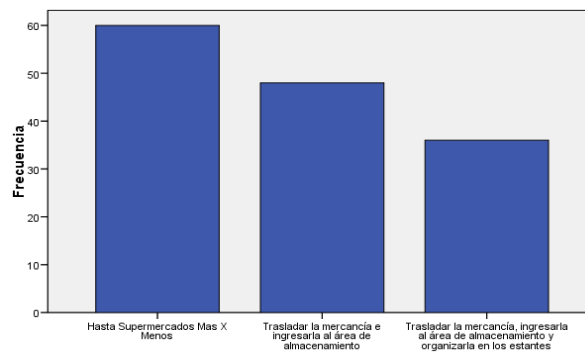


**Pregunta 14.**

**La responsabilidad del personal encargado de trasladar la mercancía es:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hasta Supermercados Mas X Menos	60	41,7	41,7
	Trasladar la mercancía e ingresarla al área de almacenamiento	48	33,3	75,0
	Trasladar la mercancía, ingresarla al área de almacenamiento y organizarla en los estantes	36	25,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

La responsabilidad del personal encargado de trasladar la mercancía es:

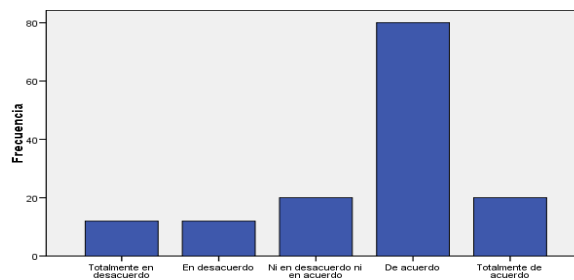


**Pregunta 15-1.**

**¿Las herramientas tecnológicas empleadas en el registro de mercancía permiten una recepción eficiente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	12	8,3	8,3	16,7
	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	20	13,9	13,9	30,6
	De acuerdo	80	55,6	55,6	86,1
	Totalmente de acuerdo	20	13,9	13,9	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**¿Las herramientas tecnológicas empleadas en el registro de mercancía permiten una recepción eficiente?**

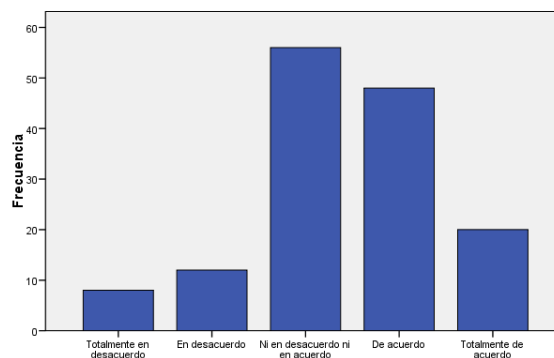


**Pregunta 15-2.**

**En Supermercados Mas X Menos no existe una zona de parqueo adecuada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	12	8,3	8,3	13,9
	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	56	38,9	38,9	52,8
	De acuerdo	48	33,3	33,3	86,1
	Totalmente de acuerdo	20	13,9	13,9	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**En Supermercados Mas X Menos no existe una zona de parqueo adecuada**

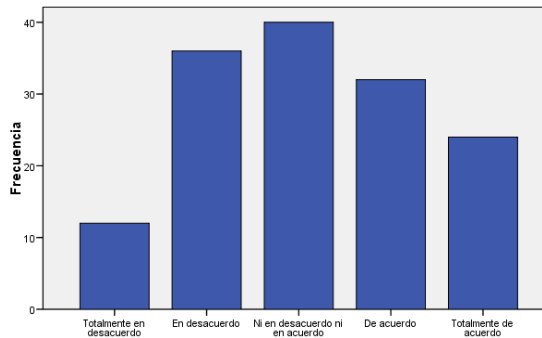


**Pregunta 15-3.**

**La posición el tamaño de las ventanas de ingreso impiden un ágil desarrollo del proceso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	36	25,0	25,0	33,3
	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	40	27,8	27,8	61,1
	De acuerdo	32	22,2	22,2	83,3
	Totalmente de acuerdo	24	16,7	16,7	100,0
Total		144	100,0	100,0	

La posición y el tamaño de las ventanas de ingreso impiden un ágil desarrollo del proceso

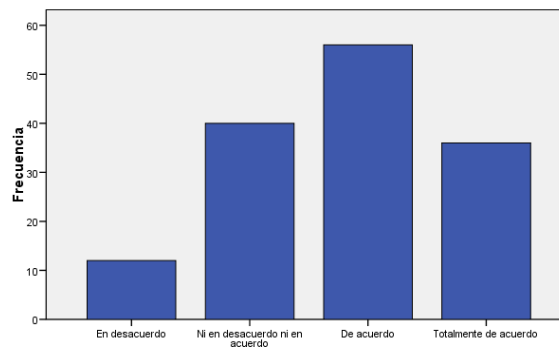


**Pregunta 15-4.**

**Las bodegas poseen las condiciones de aseo y orden adecuadas para conservar las condiciones iniciales del producto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	12	8,3	8,3	8,3
	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	40	27,8	27,8	36,1
	De acuerdo	56	38,9	38,9	75,0
	Totalmente de acuerdo	36	25,0	25,0	100,0
Total		144	100,0	100,0	

Las bodegas poseen las condiciones de aseo y orden adecuadas para conservar las condiciones iniciales del producto

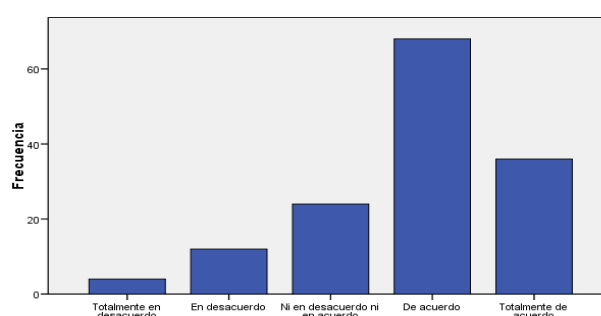


**Pregunta 15-5.**

**La persona encargada de recepción de pedidos está capacitada para realizar este proceso de forma eficiente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	12	8,3	8,3	11,1
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	24	16,7	16,7	27,8
De acuerdo	68	47,2	47,2	75,0
Totalmente de acuerdo	36	25,0	25,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**La persona encargada de recepción de pedidos está capacitada para realizar este proceso de forma eficiente**

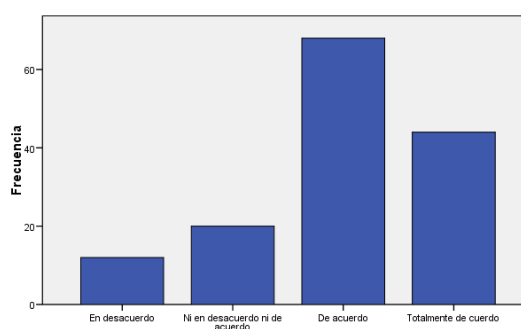


**Pregunta 15-6.**

**El personal encargado de la recepción de pedidos maneja buenas relaciones interpersonales con el responsable del transporte**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	8,3	8,3	8,3
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	20	13,9	13,9	22,2
De acuerdo	68	47,2	47,2	69,4
Totalmente de acuerdo	44	30,6	30,6	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**El personal encargado de la recepción de pedidos maneja buenas relaciones interpersonales con el responsable del transporte**

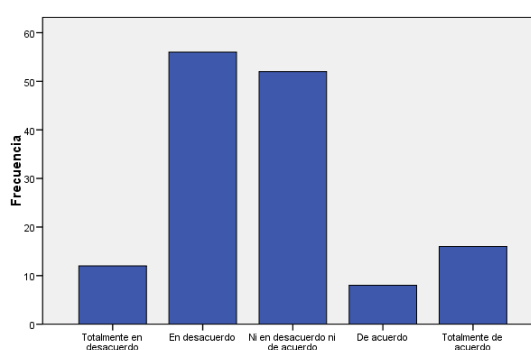


**Pregunta 15-7.**

**El trayecto a recorrer es inseguro para el personal y retrasa el proceso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	56	38,9	38,9	47,2
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	52	36,1	36,1	83,3
	De acuerdo	8	5,6	5,6	88,9
	Totalmente de acuerdo	16	11,1	11,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

El trayecto a recorrer es inseguro para el personal y retrasa el proceso

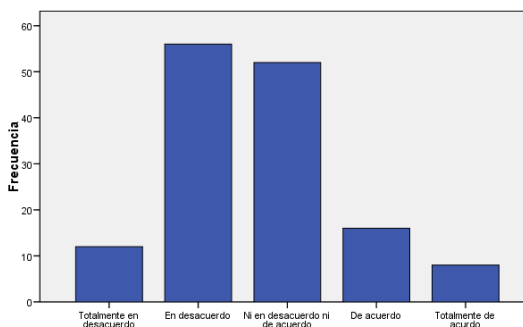


**Pregunta 15-8.**

**La falta de orden y organización en el área de recepción de pedidos dificulta el movimiento del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	56	38,9	38,9	47,2
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	52	36,1	36,1	83,3
	De acuerdo	16	11,1	11,1	94,4
	Totalmente de acuerdo	8	5,6	5,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

La falta de orden y organización en el área de recepción de pedidos dificulta el movimiento del personal

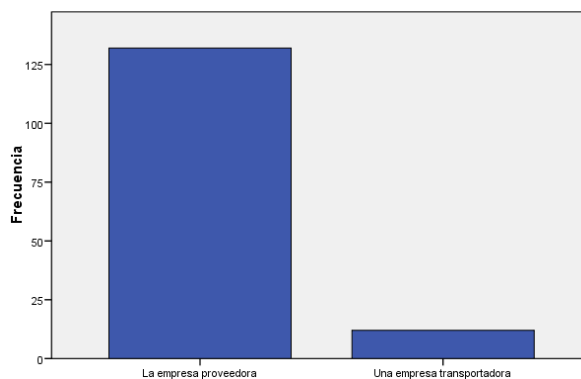


**Pregunta 16.**

**El proceso de recolección de mercancía de devolución es realizado por:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La empresa proveedora	132	91,7	91,7	91,7
	Una empresa transportadora	12	8,3	8,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

El proceso de recolección de mercancía de devolución es realizado por:

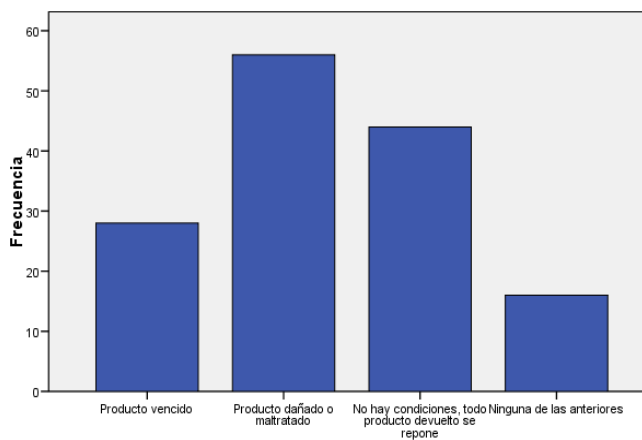


**Pregunta 17.**

**¿Bajo qué condiciones se hace reposición de productos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Producto vencido	28	19,4	19,4	19,4
	Producto dañado o maltratado	56	38,9	38,9	58,3
	No hay condiciones, todo producto devuelto se repone	44	30,6	30,6	88,9
	Ninguna de las anteriores	16	11,1	11,1	100,0
Total		144	100,0	100,0	

¿Bajo qué condiciones se hace reposición de productos?

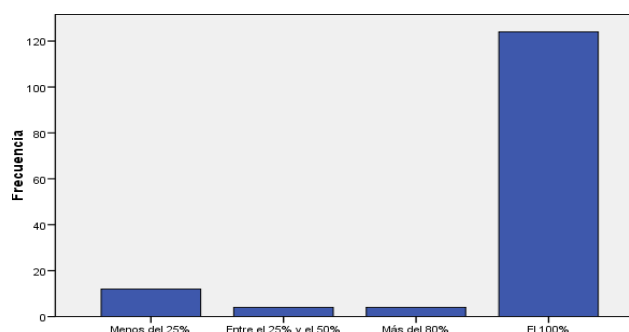


**Pregunta 18.**

**¿Qué porcentaje del costo total del producto es asumido por la empresa proveedora?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos del 25%	12	8,3	8,3
	Entre el 25% y el 50%	4	2,8	11,1
	Más del 80%	4	2,8	13,9
	El 100%	124	86,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0

**¿Qué porcentaje del costo total del producto es asumido por la empresa proveedora?**

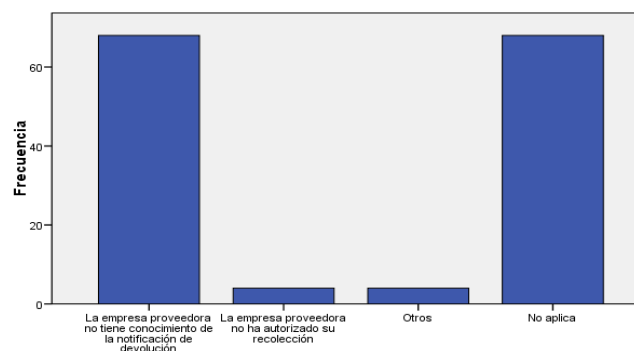


**Pregunta 19.**

**¿A qué se debe la cantidad de productos averiados que están acumulados en la zona de recepción de pedidos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La empresa proveedora no tiene conocimiento de la notificación de devolución	68	47,2	47,2
	La empresa proveedora no ha autorizado su recolección	4	2,8	50,0
	Otros	4	2,8	52,8
	No aplica	68	47,2	100,0
	Total	144	100,0	100,0

**¿A qué se debe la cantidad de productos averiados que están acumulados en la zona de recepción de pedidos?**



## Anexo 8. Lista de chequeo para las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa

ÁREA:	Recepción de mercancía ( )	FECHA: (DD /MM /AA )
	Logística Inversa de mercancía ( )	REALIZADO POR:
	Almacenamiento de mercancía ( )	

DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN	
Cada parámetro es calificado con valores de 0 a 5, siendo 0 el valor mínimo o ningún cumplimiento, y 5 el valor máximo o excelente cumplimiento.	
<b>Nota:</b> Si el parámetro no aplica en el área que está siendo evaluada, rellene los espacios con las letras N.A. y no lo tenga en cuenta al sumar los valores, ni al dividir el valor total obtenido en la cantidad de parámetros calificados.	

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
SEIRI	Sólo las herramientas necesarias para realizar las actividades de esta área están presentes en el puesto de trabajo						
	Todo equipo obsoleto, roto o en desuso, se encuentra fuera del área de trabajo						
	La mercancía perteneciente a esta área no está mezclada con mercancía o material perteneciente a otras áreas						
	Cajas vacías, tubos, tablas, láminas, bolsas vacías, escombros y basuras, han sido retirados del área						
	No se encuentran pocillos, vasos, servilletas, alimentos u otros, sobre el mobiliario o herramientas del área						
	Elementos peligrosos como cables eléctricos y toma corrientes, están correctamente protegidos y retirados de las áreas de paso						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
SEITON	La ubicación de las herramientas o elementos de área está claramente delimitada						
	Los documentos y papeles están debidamente organizados y son de fácil identificación						
	El mobiliario está correctamente ubicados y no interrumpe el tránsito por las zonas de paso						
	Las condiciones de trabajo son ergonómicamente amistosas. Las herramientas se mantienen a una altura adecuada						
	No existe la presencia de ruidos que entorpezcan y afecten la atención del personal que labora en el área						
	El lugar de trabajo posee capacidad de salida fácil en caso de emergencia						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
SEISO	El computador, lector e impresora están libres de polvo, mugre y/o grasa						
	El equipo de limpieza está correctamente almacenado y es de fácil acceso cuando es necesario						
	El piso y los pasillos están limpios y sin manchas						
	No se presencian goteras en los techos, ni humedad en las paredes						
	El mobiliario del área se encuentra sin polvo, mugre o manchas						
	Las superficies de trabajo están limpias y pintadas						
<b>TOTAL :</b>							

		0	1	2	3	4	5
<b>SEIKETSU</b>	Las herramientas, equipos, muebles o papelería son almacenados de forma ordenada en los espacios asignados, y son devueltos después de cada uso						
	Las facturas y notas son ubicadas dentro del cajón para documentos, una vez recibidas o impresas						
	La suciedad generada por los productos recibidos, almacenados o devueltos, es limpiada al finalizar cada proveedor						
	Se ha asignado una zona determinada para comer, fumar o tomar receso						
	Las condiciones de ruidos, calor e iluminación son las mínimas aceptadas						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
<b>SHITSUKE</b>	El uniforme del personal del área está en correcto estado y es el adecuado						
	El área de trabajo queda limpio después de una jornada laboral						
	Se realizan inspecciones diarias para reconocer el estado de orden y aseo al área						
	Las órdenes de trabajo son ejecutadas debidamente y en el tiempo previsto, sin afectar otras labores o áreas						
	El comportamiento del personal involucrado en el área permite mantener el orden y el buen ambiente de trabajo						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
<b>SHIKARI</b>	El personal encargado del área realiza la limpieza sin necesidad de recordarle						
	Se conserva el estado de orden e higiene en el área						
	La reglamentación establecida para el área es cumplida rigurosamente						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
<b>SHITSUKOKU</b>	Se percibe en el personal, entusiasmo por mantener el área de trabajo limpia y ordenada						
	Las personas que ejercen sus labores en estas áreas son puntuales y atienden a los compromisos asumidos						
	Se utilizan equipos de protección individual, de ser necesarios						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
<b>SEISHOO</b>	Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes						
	El personal que realiza sus labores en esta área conoce la repercusión del orden y la limpieza de ella, sobre las actividades de las demás áreas						
	El ambiente laboral es evaluado con frecuencia						
<b>TOTAL :</b>							
		0	1	2	3	4	5
<b>SEIDO</b>	Existe un manual de funciones que establezca labores y responsabilidad de manera tal, que permita controlar todos los parámetros evaluados con anterioridad						
	Se rige a cabalidad el manual de funciones						
<b>TOTAL :</b>							

<b>PRINCIPIO EVALUADO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>PUNTAJE OBJETIVO</b>	<b>DIFEREN.</b>
SEIRI - CLASIFICACIÓN		30	
SEITON - ORDEN		30	
SEISO - LIMPIEZA		30	
SEIKETSU - UNIFORMIDAD		25	
SHITSUKE - DISCIPLINA		25	
SHIKARI - CONSTANCIA		15	
SHITSUKOKU - COMPROMISO		15	
SEISHOO - COORDINACIÓN		15	
SIEDO - ESTANDARIZACIÓN		10	

## Anexo 9. Resultados del estado actual

### Área de almacenamiento

#### LISTA DE CHEQUEO

ÁREA:	Recepción de mercancía ( )	FECHA: (DD 12 /MM 12 /AA 09 )
	Logística Inversa de mercancía ( )	REALIZADO POR:
	Almacenamiento de mercancía (X)	Juliana Delgado y Aura Carreño

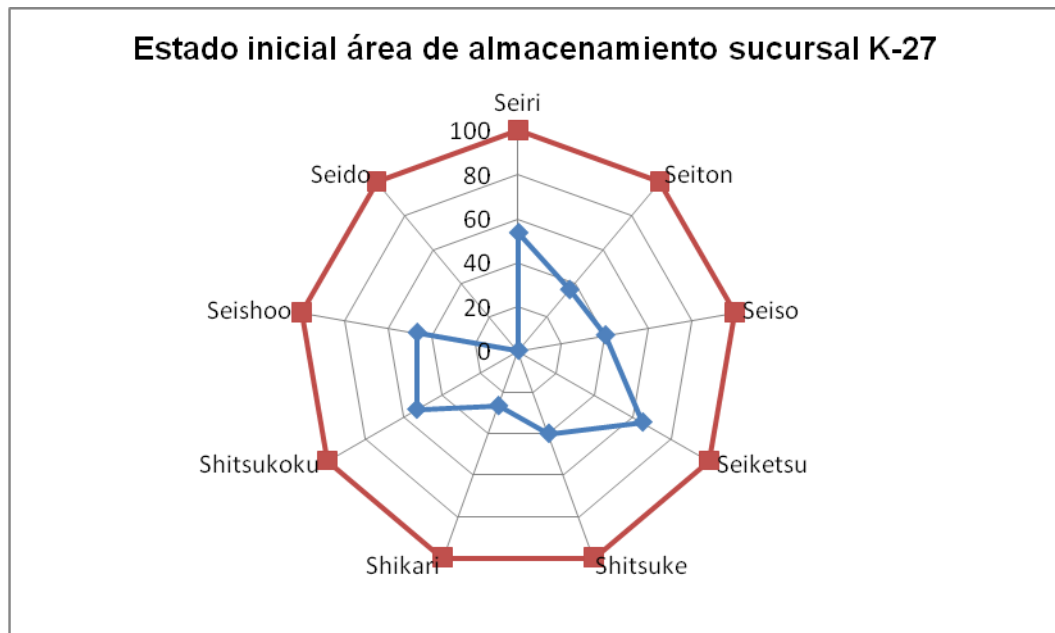
DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN
Cada parámetro es calificado con valores de 0 a 5, siendo 0 el valor mínimo o ningún cumplimiento, y 5 el valor máximo o excelente cumplimiento.
<b>Nota:</b> Si el parámetro no aplica en el área que está siendo evaluada, rellene los espacios con las letras N.A. y no lo tenga en cuenta al sumar los valores, ni al dividir el valor total obtenido en la cantidad de parámetros calificados.

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
SEIRI	Sólo las herramientas necesarias para realizar las actividades de esta área están presentes en el puesto de trabajo				X		
	Todo equipo obsoleto, roto o en desuso, se encuentra fuera del área de trabajo					X	
	La mercancía perteneciente a esta área no está mezclada con mercancía o material perteneciente a otras áreas					X	
	Cajas vacías, tubos, tablas, láminas, bolsas vacías, escombros y basuras, han sido retirados del área			X			
	No se encuentran pocillos, vasos, servilletas, alimentos u otros, sobre el mobiliario o herramientas del área					X	
	Elementos peligrosos como cables eléctricos y toma corrientes, están correctamente protegidos y retirados de las áreas de paso		X				
TOTAL :				16			
		0	1	2	3	4	5
SEITON	La ubicación de las herramientas o elementos de área está claramente delimitada	X					
	Los documentos y papeles están debidamente organizados y son de fácil identificación			N.A.			
	El mobiliario está correctamente ubicados y no interrumbe el tránsito por las zonas de paso	X					
	Las condiciones de trabajo son ergonómicamente amistosas. Las herramientas se mantienen a una altura adecuada				X		
	No existe la presencia de ruidos que entorpezcan y afecten la atención del personal que labora en el área					X	
	El lugar de trabajo posee capacidad de salida fácil en caso de emergencia			X			
TOTAL :				9			
		0	1	2	3	4	5
SEISO	El computador, lector e impresora están libres de polvo, mugro y/o grasa			N.A.			
	El equipo de limpieza está correctamente almacenado y es de fácil acceso cuando es necesario	X					
	El piso y los pasillos están limpios y sin manchas				X		
	No se presencian goteras en los techos, ni humedad en las paredes				X		
	El mobiliario del área se encuentra sin polvo, mugre o manchas		X				
	Las superficies de trabajo están limpias y pintadas				X		
TOTAL :				10			

		0	1	2	3	4	5
SEIKETSU	Las herramientas, equipos, muebles o papelería son almacenados de forma ordenada en los espacios asignados, y son devueltos después de cada uso			X			
	Las facturas y notas son ubicadas dentro del cajón para documentos, una vez recibidas o impresas		N.A.				
	La suciedad generada por los productos recibidos, almacenados o devueltos, es limpiada al finalizar cada proveedor				X		
	Se ha asignado una zona determinada para comer, fumar o tomar receso					X	
	Las condiciones de ruidos, calor e iluminación son las mínimas aceptadas					X	
TOTAL :				13			
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKE	El uniforme del personal del área está en correcto estado y es el adecuado					X	
	El área de trabajo queda limpio después de una jornada laboral				X		
	Se realizan inspecciones diarias para reconocer el estado de orden y aseo al área		X				
	Las órdenes de trabajo son ejecutadas debidamente y en el tiempo previsto, sin afectar otras labores o áreas			X			
	El comportamiento del personal involucrado en el área permite mantener el orden y el buen ambiente de trabajo	X					
TOTAL :				10			
		0	1	2	3	4	5
SHIKARI	El personal encargado del área realiza la limpieza sin necesidad de recordarle				X		
	Se conserva el estado de orden e higiene en el área		X				
	La reglamentación establecida para el área es cumplida rigurosamente	X					
TOTAL :				4			
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKOKU	Se percibe en el personal, entusiasmo por mantener el área de trabajo limpia y ordenada				X		
	Las personas que ejercen sus labores en estas áreas son puntuales y atienden a los compromisos asumidos				X		
	Se utilizan equipos de protección individual, de ser necesarios			X			
TOTAL :				0			
		0	1	2	3	4	5
SEISHOO	Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes					X	
	El personal que realiza sus labores en esta área conoce la repercusión del orden y la limpieza de ella, sobre las actividades de las demás áreas	X					
	El ambiente laboral es evaluado con frecuencia				X		
TOTAL :				7			
		0	1	2	3	4	5
SEIDO	Existe un manual de funciones que establezca labores y responsabilidad de manera tal, que permita controlar todos los parámetros evaluados con anterioridad	X					
	Se rige a cabalidad el manual de funciones	X					
TOTAL :				0			

PRINCIPIO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OBJETIVO	DIFEREN.
SEIRI - CLASIFICACIÓN	16	30	14
SEITON - ORDEN	9	25	16
SEISO - LIMPIEZA	10	25	15
SEIKETSU - UNIFORMIDAD	13	20	7
SHITSUKE - DISCIPLINA	10	25	15
SHIKARI - CONSTANCIA	4	15	11
SHITSUKOKU - COMPROMISO	8	15	7
SEISHOO - COORDINACIÓN	7	15	8
SEDO - ESTANDARIZACIÓN	0	10	10

### Gráfica de resultados



## Área de recepción de mercancía y logística inversa

### LISTA DE CHEQUEO

<b>ÁREA:</b>	Recepción de mercancía (X)	FECHA: (DD 12 /MM 12 /AA 09 )
	Logística Inversa de mercancía (X)	REALIZADO POR:
	Almacenamiento de mercancía ( )	Juliana Delgado y Ana Cornejo

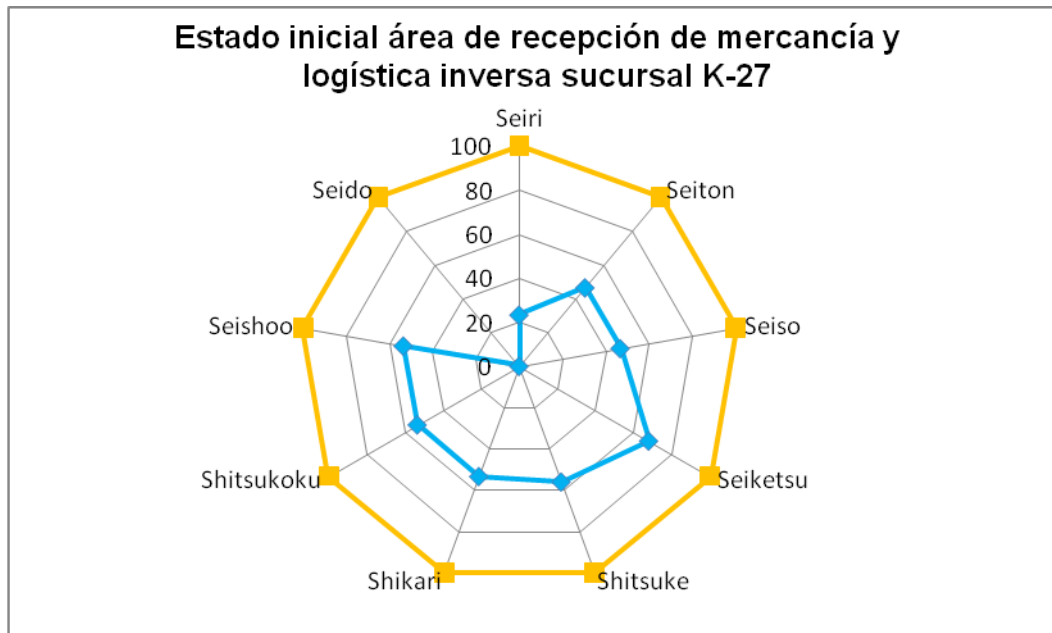
DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN
Cada parámetro es calificado con valores de 0 a 5, siendo 0 el valor mínimo o ningún cumplimiento, y 5 el valor máximo o excelente cumplimiento.
<b>Nota:</b> Si el parámetro no aplica en el área que está siendo evaluada, rellene los espacios con las letras N.A. y no lo tenga en cuenta al sumar los valores, ni al dividir el valor total obtenido en la cantidad de parámetros calificados.

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
<b>SEIRI</b>	Sólo las herramientas necesarias para realizar las actividades de esta área están presentes en el puesto de trabajo		X				
	Todo equipo obsoleto, roto o en desuso, se encuentra fuera del área de trabajo		X				
	La mercancía perteneciente a esta área no está mezclada con mercancía o material perteneciente a otras áreas	X					
	Cajas vacías, tubos, tablas, láminas, bolsas vacías, escombros y basuras, han sido retirados del área		X				
	No se encuentran pocillos, vasos, servilletas, alimentos u otros, sobre el mobiliario o herramientas del área					X	
	Elementos peligrosos como cables eléctricos y toma corrientes, están correctamente protegidos y retirados de las áreas de paso	X					
<b>TOTAL :</b>				7			
		0	1	2	3	4	5
<b>SEITON</b>	La ubicación de las herramientas o elementos de área está claramente delimitada	X					
	Los documentos y papeles están debidamente organizados y son de fácil identificación				X		
	El mobiliario está correctamente ubicados y no interrumbe el tránsito por las zonas de paso				X		
	Las condiciones de trabajo son ergonómicamente amistosas. Las herramientas se mantienen a una altura adecuada				X		
	No existe la presencia de ruidos que entorpezcan y afecten la atención del personal que labora en el área		X				
	El lugar de trabajo posee capacidad de salida fácil en caso de emergencia						X
<b>TOTAL :</b>				14			
		0	1	2	3	4	5
<b>SEISO</b>	El computador, lector e impresora están libres de polvo, mugro y/o grasa				X		
	El equipo de limpieza está correctamente almacenado y es de fácil acceso cuando es necesario				X		
	El piso y los pasillos están limpios y sin manchas			X			
	No se presencian goteras en los techos, ni humedad en las paredes					X	
	El mobiliario del área se encuentra sin polvo, mugre o manchas		X				
	Las superficies de trabajo están limpias y pintadas		X				
<b>TOTAL :</b>				14			

		0	1	2	3	4	5
SEIKETSU	Las herramientas, equipos, muebles o papelería son almacenados de forma ordenada en los espacios asignados, y son devueltos después de cada uso					X	
	Las facturas y notas son ubicadas dentro del cajón para documentos, una vez recibidas o impresas					X	
	La suciedad generada por los productos recibidos, almacenados o devueltos, es limpiada al finalizar cada proveedor				X		
	Se ha asignado una zona determinada para comer, fumar o tomar receso					X	
	Las condiciones de ruidos, calor e iluminación son las mínimas aceptadas			X			
TOTAL :				7			
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKE	El uniforme del personal del área está en correcto estado y es el adecuado					X	
	El área de trabajo queda limpio después de una jornada laboral					X	
	Se realizan inspecciones diarias para reconocer el estado de orden y aseo al área		X				
	Las órdenes de trabajo son ejecutadas debidamente y en el tiempo previsto, sin afectar otras labores o áreas			X			
	El comportamiento del personal involucrado en el área permite mantener el orden y el buen ambiente de trabajo				X		
TOTAL :				4			
		0	1	2	3	4	5
SHIKARI	El personal encargado del área realiza la limpieza sin necesidad de recordarle				X		
	Se conserva el estado de orden e higiene en el área				X		
	La reglamentación establecida para el área es cumplida rigurosamente			X			
TOTAL :				8			
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKOKU	Se percibe en el personal, entusiasmo por mantener el área de trabajo limpia y ordenada				X		
	Las personas que ejercen sus labores en estas áreas son puntuales y atienden a los compromisos asumidos				X		
	Se utilizan equipos de protección individual, de ser necesarios			X			
TOTAL :				8			
		0	1	2	3	4	5
SEISHOO	Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes					X	
	El personal que realiza sus labores en esta área conoce la repercusión del orden y la limpieza de ella, sobre las actividades de las demás áreas				X		
	El ambiente laboral es evaluado con frecuencia		X				
TOTAL :				8			
		0	1	2	3	4	5
SEIDO	Existe un manual de funciones que establezca labores y responsabilidad de manera tal, que permita controlar todos los parámetros evaluados con anterioridad	X					
	Se rige a cabalidad el manual de funciones	X					
TOTAL :				0			

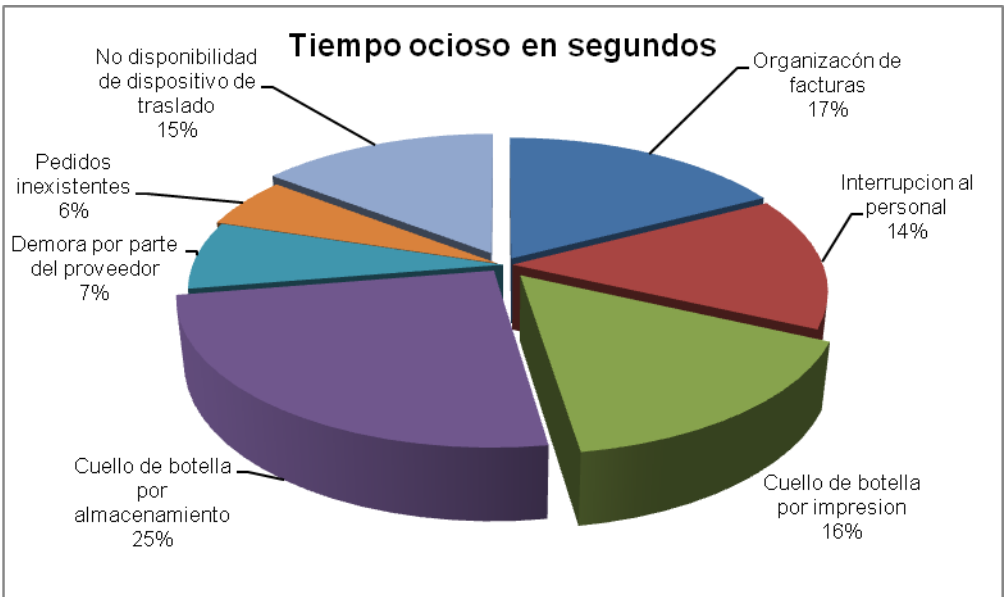
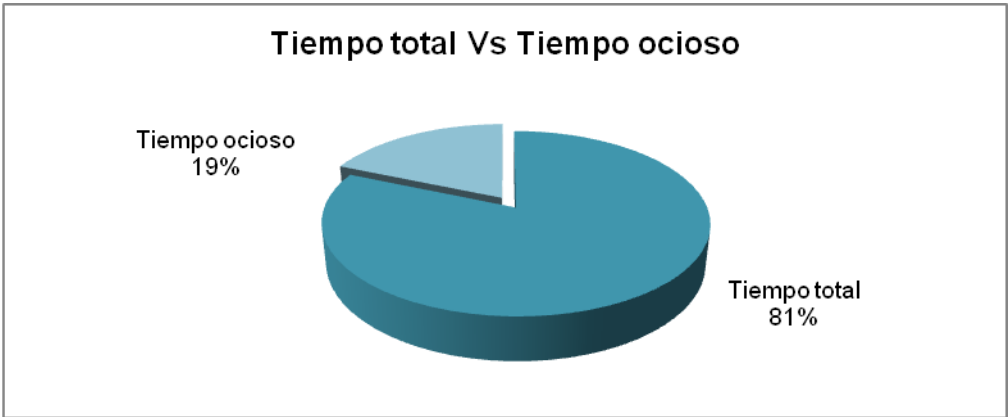
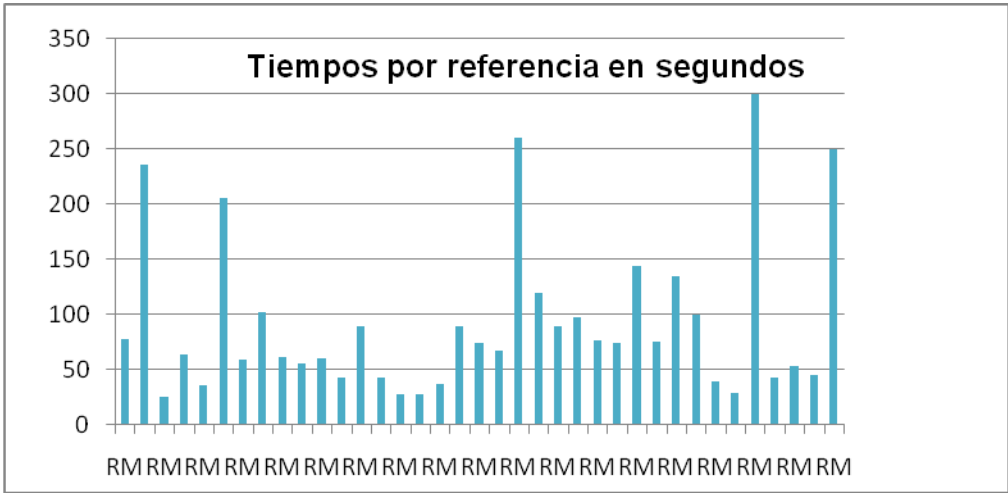
PRINCIPIO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OBJETIVO	DIFEREN.
SEIRI - CLASIFICACIÓN	7	30	23
SEITON - ORDEN	14	30	16
SEISO - LIMPIEZA	14	30	16
SEIKETSU - UNIFORMIDAD	17	25	8
SHITSUKE - DISCIPLINA	14	25	11
SHIKARI - CONSTANCIA	8	15	7
SHITSUKOKU - COMPROMISO	8	15	7
SEISHOO - COORDINACIÓN	8	15	7
SIEDO - ESTANDARIZACIÓN	0	10	10

### Gráfica de resultados



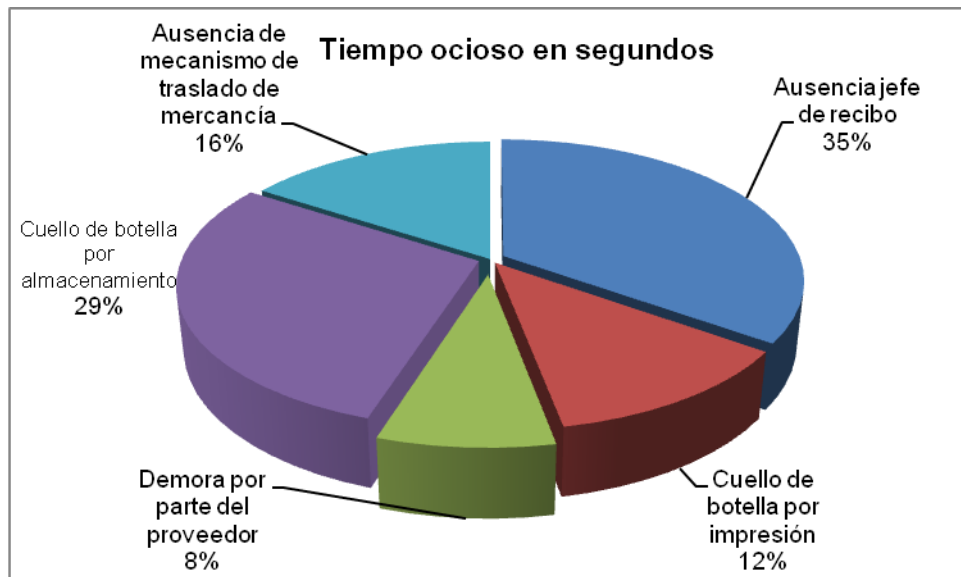
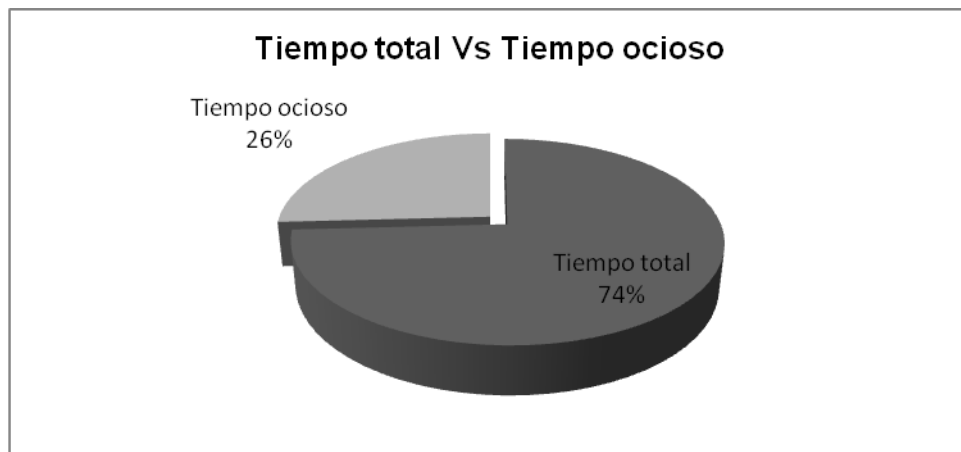
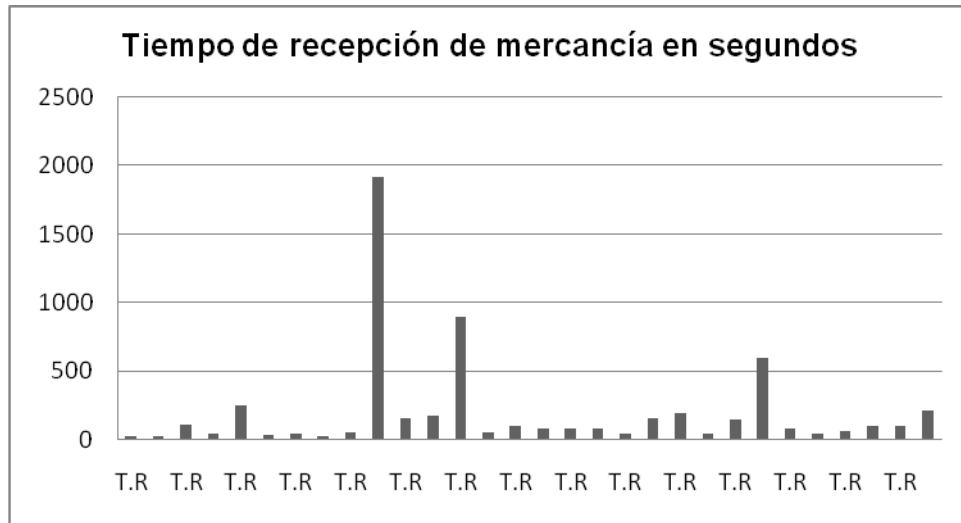
## Anexo 10. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos K-27

Actividad	N. de referencias	T. total (Minutos)	T. por referencia (Minutos)	T. ocioso durante el proceso (Minutos)
Recepción de mercancía	12	00'14'23	00'01'18	00'04'10
Recepción de mercancía	2	00'07'06	00'03'56	
Recepción de mercancía	22	00'09'26	00'00'26	00'03'45
Recepción de mercancía	1	00'01'04	00'01'04	
Recepción de mercancía	14	00'08'32	00'00'36	
Recepción de mercancía	3	00'09'47	00'03'26	
Recepción de mercancía	25	00'24'20	00'00'59	00'05'49
Recepción de mercancía	4	00'06'42	00'01'42	
Recepción de mercancía	29	00'29'50	00'01'02	00'24'48
Recepción de mercancía	32	00'30'00	00'00'56	
Recepción de mercancía	42	00'43'00	00'01'01	
Recepción de mercancía	11	00'08'02	00'00'43	
Recepción de mercancía	6	00'09'00	00'01'30	
Recepción de mercancía	22	00'16'05	00'00'43	
Recepción de mercancía	38	00'18'00	00'00'28	
Recepción de mercancía	26	00'12'03	00'00'28	
Recepción de mercancía	18	00'11'00	00'00'37	
Recepción de mercancía	6	00'09'00	00'01'30	00'03'30
Recepción de mercancía	62	01'17'00	00'01'14	
Recepción de mercancía	36	00'40'00	00'01'07	
Recepción de mercancía	3	00'13'00	00'04'20	00'08'30
Recepción de mercancía	6	00'12'02	00'02'00	00'06'00
Recepción de mercancía	2	00'03'03	00'01'30	
Recepción de mercancía	11	00'18'00	00'01'38	00'05'08
Recepción de mercancía	42	00'54'00	00'01'17	
Recepción de mercancía	13	00'16'08	00'01'14	
Recepción de mercancía	5	00'12'00	00'02'24	00'05'20
Recepción de mercancía	4	00'05'06	00'01'15	
Recepción de mercancía	8	00'18'00	00'02'15	00'07'20
Recepción de mercancía	3	00'05'03	00'01'40	
Recepción de mercancía	3	00'02'00	00'00'40	
Recepción de mercancía	136	01'05'00	00'00'29	
Recepción de mercancía	1	00'05'08	00'05'00	00'04'00
Recepción de mercancía	18	00'13'00	00'00'43	
Recepción de mercancía	36	00'32'03	00'00'53	
Recepción de mercancía	4	00'03'05	00'00'45	
Recepción de mercancía	6	00'25'00	00'04'10	00'19'00
<b>TOTAL</b>		<b>10'03'05</b>	<b>00'52'49</b>	<b>02'18'04</b>



## Anexo 11. Tiempos de recepción de mercancía Supermercados Mas X Menos San Francisco

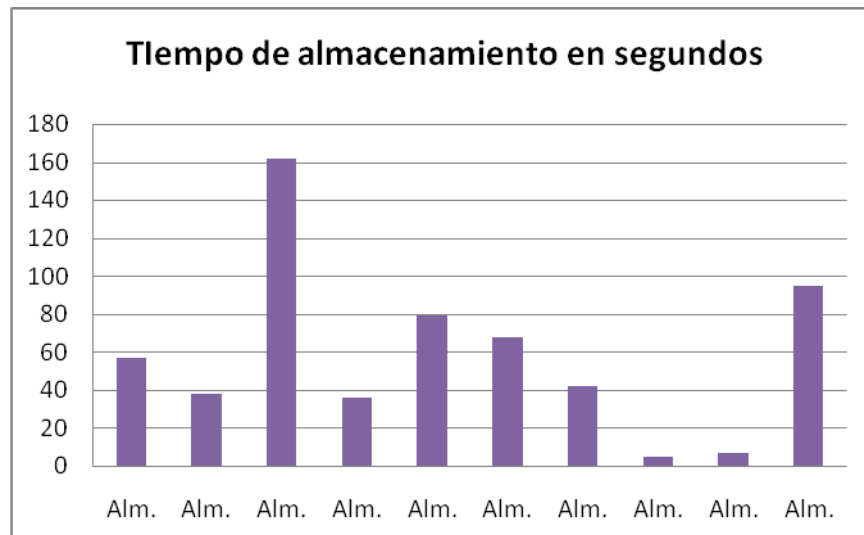
Actividad	N de referencias	T total (Minutos)	T por referencia (Minutos)	T ocioso del proceso (Minutos)
Recepción de mercancía	26	01'43'14	00'00'31	00'30'00
Recepción de mercancía	12	00'05'29	00'00'27	
Recepción de mercancía	16	00'29'35	00'01'51	00'13'50
Recepción de mercancía	8	00'05'58	00'00'44	00'07'09
Recepción de mercancía	15	01'03'30	00'04'14	00'18'32
Recepción de mercancía	20	00'11'57	00'00'36	00'02'13
Recepción de mercancía	8	00'05'58	00'00'44	
Recepción de mercancía	5	00'02'29	00'00'30	
Recepción de mercancía	5	00'05'00	00'1'00	
Recepción de mercancía	75	00'40'00	00'32'00	
Recepción de mercancía	22	01'00'00	00'02'43	00'34'00
Recepción de mercancía	5	00'15'00	00'03'00	00'07'30
Recepción de mercancía	40	00'10'00	00'15'00	
Recepción de mercancía	1	00'01'00	00'01'00	
Recepción de mercancía	12	00'20'00	00'01'40	00'10'00
Recepción de mercancía	7	00'10'00	00'01'26	
Recepción de mercancía	7	00'10'00	00'01'26	
Recepción de mercancía	15	00'20'00	00'01'20	
Recepción de mercancía	4	00'03'00	00'00'45	
Recepción de mercancía	11	00'30'00	00'02'43	00'20'00
Recepción de mercancía	3	00'10'00	00'03'20	00'04'00
Recepción de mercancía	6	00'05'00	00'00'50"	
Recepción de mercancía	4	00'10'00	00'02'30	
Recepción de mercancía	6	01'00'00	00'10'00	00'50'00
Recepción de mercancía	7	00'10'00	00'01'25	
Recepción de mercancía	7	00'05'00	00'00'43	
Recepción de mercancía	19	00'20'00	00'01'03	
Recepción de mercancía	6	00'10'00	00'01'40	00'05'00
Recepción de mercancía	6	00'10'00	00'01'40	
Recepción de mercancía	17	01'00'00	00'03'32	00'10'00
	<b>TOTAL</b>	<b>10'46'04</b>	<b>01'40'23</b>	<b>03'42'00</b>





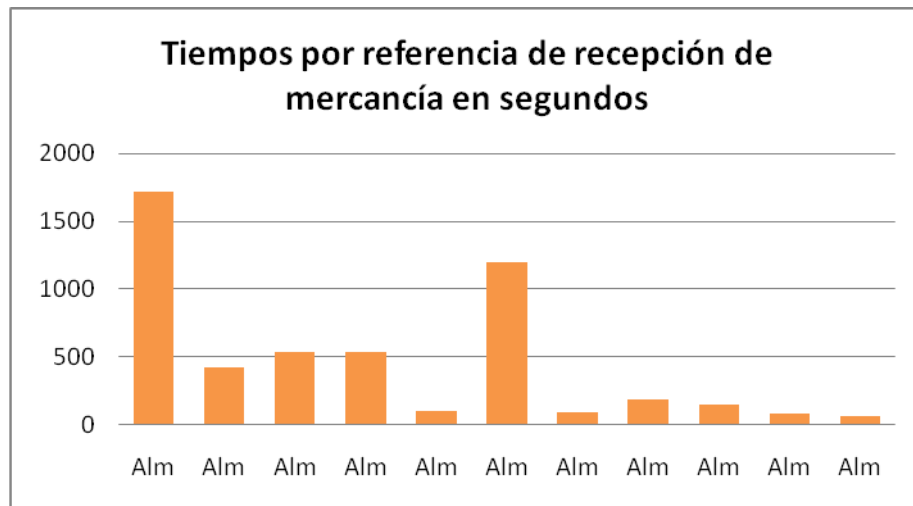
### Anexo 13. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos K-27

Actividad	Numero de cajas	T. total (Minutos)	T. por Caja (Minutos)
Almacenamiento	15	00'14'12	00'00'57
Almacenamiento	20	00'12'49	00'00'38
Almacenamiento	2	00'05'23	00'02'42
Almacenamiento	5	00'03'02	00'00'36
Almacenamiento	12	00'15'54	00'01'19
Almacenamiento	13	00'14'48	00'01'08
Almacenamiento	19	00'13'02	00'00'42
Almacenamiento	5	00'02'00	00'00'05
Almacenamiento	5	00'03'15	00'00'07
Almacenamiento	10	00'9'45	00'01'35



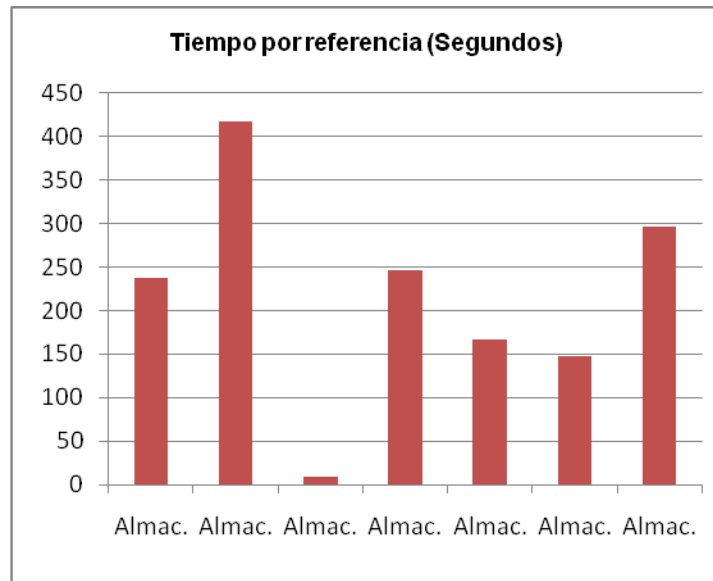
## Anexo 14. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos San Francisco

Actividad	N. de Cajas	T. Total (Minutos)	T. por Caja (Minutos)
Almacenamiento	5	02'22'50	00'28'35
Almacenamiento	3	00'20'46	00'07'02
Almacenamiento	2	00'17'53	00'08'56
Almacenamiento	23	00'40'32	00'01'46
Almacenamiento	4	01'20'05	00'20'01
Almacenamiento	8	00'09'45	00'01'37
Almacenamiento	1	00'03'11	00'03'11
Almacenamiento	2	00'05'00	00'02'30
Almacenamiento	17	00'14'15	00'01'23
Almacenamiento	5	00'03'16	00'01'05



**Anexo 15. Tiempos de almacenamiento Supermercados Mas X Menos Comercio**

Actividad	Numero de Cajas	Tiempo total (Minutos)	Tiempo por referencia (Minutos)
Almacenamiento	3	00'11'01	00'03'58
Almacenamiento	2	00'13'23	00'06'58
Almacenamiento	6	00'05'50	00'00'09
Almacenamiento	2	00'08'15	00'04'07
Almacenamiento	3	00'08'20	00'02'46
Almacenamiento	5	00'12'17	00'02'27
Almacenamiento	2	00'09'54	00'04'57



## Anexo 16. Tiempos de logística inversa

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Total</b>	<b>Numero de Referencias</b>
Logística Inversa	00'02'35	3
Logística Inversa	00'01'56	2
Logística Inversa	00'01'08	2
Logística Inversa	00'03'41	5
Logística Inversa	00'00'35	1
Logística Inversa	00'04'25	3
Logística Inversa	00'00'55	1
Logística Inversa	00'07'05	4

## Anexo 17. Tiempos de picking

### Supermercados Mas X Menos K-27

Proveedor	T. de inspección sala de ventas	T. de traslado hasta su lugar en bodega	T. buscando artículos	N. de referencias buscadas	T. en traslado a sala de ventas
Tecnoquimicas	00'12'12	00'02'11	00'05'32	5	00'02'32
Lechesan	00'18'00	00'02'14	00'08'22	2	00'04'43
Comestibles Italo	00'02'08	00'01'35	00'03'07	1	00'02'05
La cosecha	00'11'25	00'00'34	00'10'21	10	00'02'28
Nestle	00'04'29	00'06'34	00'13'48	12	00'03'14
Yupy	00'02'58	00'01'38	00'06'10	6	00'01'02
Colgate palmolive	00'03'17	00'03'45	00'04'21	3	00'06'00
Colombina	00'10'25	00'05'45	00'12'36	8	00'01'00
Casa Lucker	00'05'21	00'01'10	00'03'04	2	00'01'24

### Supermercados Mas X Menos San Francisco

Proveedor	T. de inspección sala de ventas	T. de traslado hasta su lugar en bodega	T. buscando artículos	N. de referencias buscadas	T. en traslado a sala de ventas
La cosecha	00'04'51	00'00'20	00'02'30	6	00'02'30
Azucar Manuelita	00'02'07	00'00'35	00'02'57	4	00'01'22
Pastas Gavassa	00'07'25	00'02'28	00'15'59	7	00'05'11
Nestle	00'11'25	00'00'34	00'10'21	10	00'00'58
Unilever	00'12'12	00'02'11	00'05'32	5	00'02'32
Jugos hit	00'18'00	00'00'34	00'08'22	2	00'01'43
Bavaria	00'05'21	00'00'50	00'03'04	2	00'01'24

### Supermercados Mas X Menos Comercio

Proveedor	T. de inspección sala de ventas	T. de traslado hasta su lugar en bodega	T. buscando artículos	N. de referencias buscadas	T. en traslado a sala de ventas
Yupy	00'02'58	00'01'38	00'06'10	6	00'01'02
Esponjillas	00'02'10	00'00'30	00'01'59	5	00'01'06
Sancela	00'02'08	00'01'35	00'03'07	1	00'01'45
La victoria	00'03'15	00'03'17	00'02'51	1	00'01'33
Sancela	00'02'08	00'01'35	00'03'07	1	00'01'45
Uniliver aseo	00'18'00	00'00'34	00'08'22	2	00'01'43
Colombina	00'12'12	00'02'11	00'05'32	5	00'02'32
Jugos hit	00'05'21	00'01'28	00'12'45	12	00'01'21
Bavaria	00'05'21	00'00'50	00'03'04	2	00'01'24

## Anexo 18. Clasificación de artículos

ID FAMILIA	NOMBRE	ID FAMILIA	NOMBRE
01	ASEO	02	COMPRAS DIARIAS
01-01	Ambientadores	02-01	Aceites y Vinagres
01-02	Bebe Cremas antipañalitis	02-02	Aguas
01-03	Bebe Paños Húmedos y Copitos	02-03	Bebidas Hidratantes
01-04	Bebe Talcos	02-04	Carnes
01-05	Bronceadores y Protección Solar	02-05	Carnes Refrigeradas
01-06	Cepillos, Escobas, Traperos y Recogedores	02-06	Comidas Preparadas y Pasabocas (Congelados)
01-07	Colonias, Aceites	02-07	Confitería y Chocolatería
01-08	Cremas Corporales	02-08	Dulces Típicos
01-09	Cuidado del Cabello (Lacas, Geles, Tinturas, Tratamientos)	02-09	Endulzantes (Azúcar, Miel, Panela)
01-10	Desodorantes	02-10	Galletas
01-11	Esponjas, Guantes, Paños	02-11	Gaseosas y Maltas
01-12	Fragancias	02-12	Gelatinas
01-13	Higiene Bucal	02-13	Granos y Huevos
01-14	Insecticidas	02-14	Helados y Postres Congelados
01-15	Jabones de Baño y Tocador (Adulto y Bebe)	02-15	Hielo
01-16	Jabones y Limpiadores (Acondicionadores Ropa, Blanqueadores, Brilladores, Ceras piso, Jabones, Detergentes, Lavalozas, Limpia alfombras, muebles, pisos, hornos, neveras, vidrios, Producto Baños)	02-16	Jugos, Néctares, Avenas y Te
01-17	Pañales (Bebe e Incontinencia)	02-17	Lácteos, Quesos y Gelatinas (Bebidas lácteas, Yogurt, Kumis, Quesos, Postres y Gelatinas)
01-18	Papeles Higiénicos	02-18	Panadería y Repostería
01-19	Productos de Afeitar	02-19	Pasabocas
01-20	Protección Femenina	02-20	Pulpas y Frutas
01-21	Servilletas y Toallas Desechables	02-21	Tortas y Postres de Panadería
01-22	Shampoos y Acondicionadores (Adulto y Bebe)	02-22	Sopas y Cremas
01-23	Tocador (Algodón, Copitos, Ceras y Cremas Depilatorias, Pañuelos Faciales, Talcos)	02-23	Vegetales congelados

ID FAMILIA	NOMBRE	ID FAMILIA	NOMBRE	ID FAMILIA	NOMBRE
03	ALIMENTOS	04	LICORES	05	VARIEDADES
03-01	Alimentos Naturistas	04-01	Aperitivos y Cocteles	05-01	Accesorios para Mascota
03-02	Alimentos para Mascotas	04-02	Bebidas Energizantes	05-02	Adhesivos
03-03	Almendras, Maní, Nueces, Frutos Secos y Deshidratados	04-03	Cervezas	05-03	Betunes y Productos para autos
03-04	Aromáticas y Te	04-04	Cigarrillos	05-04	Bolsa de basura
03-05	Avena en hojuela o polvo	04-05	Licores (Aguardiente, Brandy, Whisky, Vino)	05-05	Botiquín y Medicina
03-06	Bebe Coladas, Cremas, Cereales, Compotas y Jugos			05-06	Combustible, Carbón, Candelas
03-07	Bebidas Achocolatadas y Saborizadas en polvo			05-07	Complementos Nutricionales
03-08	Bebidas de Soya			05-08	Electrodomésticos y Repuestos
03-09	Café			05-09	Empaques y Utensilios Desechables
03-10	Cereales			05-10	Ferretería
03-11	Chocolate			05-11	Iluminación y Eléctricos
03-12	Conservas, Encurtidos y Enlatados			05-12	Juguetería
03-13	Harina y Mezclas			05-13	Otros Hogar
03-14	Leches en polvo			05-14	Papelería y Escolar
03-15	Pastas			05-15	Pilas
03-16	Refrescos instantáneos			05-16	Piñatería
03-17	Salsas, Bases, Condimentos y Hiervas			05-17	Productos de belleza y tocador (Maquillaje, cabello)
				05-18	Productos para bebe y lactancia
				05-19	Utensilios de cocina
				05-20	Velas y Velones

## Anexo 19. Porcentajes de subclasificación de artículos

	Comercio		San Fco.		K-27	
	Q	%	Q	%	Q	%
01-01	144	1,32	99	1,074	140	1,146
01-02	16	0,15	16	0,174	17	0,139
01-03	32	0,29	26	0,282	30	0,246
01-04	8	0,07	6	0,065	8	0,065
01-05	56	0,51	28	0,304	55	0,450
01-06	72	0,66	63	0,684	75	0,614
01-07	20	0,18	13	0,141	21	0,172
01-08	76	0,69	56	0,608	82	0,671
01-09	143	1,31	101	1,096	129	1,056
01-10	362	3,31	321	3,483	356	2,914
01-11	141	1,29	135	1,465	147	1,203
01-12	17	0,16	10	0,109	16	0,131
01-13	241	2,20	207	2,246	238	1,948
01-14	59	0,54	52	0,564	58	0,475
01-15	281	2,57	258	2,799	282	2,308
01-16	851	7,78	760	8,247	808	6,613
01-17	63	0,58	54	0,586	68	0,557
01-18	65	0,59	66	0,716	65	0,532
01-19	71	0,65	54	0,586	74	0,606
01-20	84	0,77	80	0,868	87	0,712
01-21	44	0,40	38	0,412	44	0,360
01-22	455	4,16	377	4,091	453	3,708
01-23	199	1,82	120	1,302	202	1,653
02-01	140	1,28	98	1,063	149	1,220
02-02	28	0,26	28	0,304	31	0,254
02-03	19	0,17	22	0,239	28	0,229
02-04	43	0,39	47	0,510	61	0,499
02-05	160	1,46	117	1,270	153	1,252
02-06	93	0,85	48	0,521	124	1,015
02-07	397	3,63	295	3,201	470	3,847
02-08	94	0,86	56	0,608	102	0,835
02-09	82	0,75	74	0,803	101	0,827
02-10	295	2,70	269	2,919	326	2,668
02-11	89	0,81	85	0,922	88	0,720
02-12	106	0,97	85	0,922	87	0,712
02-13	76	0,69	66	0,716	81	0,663
02-14	20	0,18	37	0,401	48	0,393
02-15		0,00	2	0,022	2	0,016
02-16	184	1,68	177	1,921	222	1,817
02-17	509	4,65	597	6,478	709	5,803
02-18	196	1,79	206	2,235	280	2,292
02-19	199	1,82	155	1,682	222	1,817
02-20	7	0,06	7	0,076	7	0,057
02-21	4	0,04	27	0,293	39	0,319
02-22	61	0,56	55	0,597	67	0,548

02-23	6	0,05	6	0,065	14	0,115
03-01	28	0,26	20	0,217	30	0,246
03-02	179	1,64	134	1,454	184	1,506
03-03	76	0,69	49	0,532	88	0,720
03-04	68	0,62	45	0,488	81	0,663
03-05	51	0,47	48	0,521	53	0,434
03-06	78	0,71	73	0,792	77	0,630
03-07	36	0,33	33	0,358	39	0,319
03-08	61	0,56	52	0,564	68	0,557
03-09	90	0,82	82	0,890	94	0,769
03-10	179	1,64	138	1,497	189	1,547
03-11	59	0,54	55	0,597	68	0,557
03-12	218	1,99	162	1,758	288	2,357
03-13	108	0,99	114	1,237	118	0,966
03-14	53	0,48	61	0,662	61	0,499
03-15	116	1,06	84	0,911	119	0,974
03-16	119	1,09	105	1,139	130	1,064
03-17	402	3,67	339	3,678	448	3,667
04-01	33	0,30	28	0,304	44	0,360
04-02	8	0,07	7	0,076	11	0,090
04-03	58	0,53	38	0,412	76	0,622
04-04	36	0,33	36	0,391	38	0,311
04-05	244	2,23	208	2,257	362	2,963
05-01	37	0,34	14	0,152	38	0,311
05-02	13	0,12	11	0,119	14	0,115
05-03	57	0,52	48	0,521	59	0,483
05-04	17	0,16	15	0,163	16	0,131
05-05	217	1,98	156	1,693	219	1,792
05-06	10	0,09	10	0,109	13	0,106
05-07	46	0,42	38	0,412	42	0,344
05-08	58	0,53	35	0,380	66	0,540
05-09	102	0,93	80	0,868	105	0,859
05-10	59	0,54	44	0,477	61	0,499
05-11	110	1,01	86	0,933	114	0,933
05-12	63	0,58	41	0,445	151	1,236
05-13	234	2,14	185	2,007	257	2,103
05-14	244	2,23	182	1,975	306	2,505
05-15	31	0,28	30	0,326	30	0,246
05-16	31	0,28	19	0,206	44	0,360
05-17	366	3,34	291	3,158	369	3,020
05-18	69	0,63	54	0,586	72	0,589
05-19	489	4,47	386	4,188	619	5,066
05-20	83	0,76	81	0,879	91	0,745
<b>TOTAL</b>	<b>10944</b>	<b>100,00</b>	<b>9216</b>	<b>100</b>	<b>12218</b>	<b>100</b>

**Anexo 20. Manual de funciones del personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ADMINISTRADOR DEL PUNTO DE VENTA	<b>UNIDAD:</b> COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b> SUPERVISOR DE PUNTOS DE VENTA	<b>CARGOS:</b> ASISTENTE, VENDEDORES DE ÁREA, CAJERAS, RESPONSABLE DE RECIBO, VIGILANCIA
<b>TIPO DE CARGO:</b> TÁCTICO	

**1. OBJETIVOS DEL CARGO:**

Organizar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en el punto de venta, haciéndose cargo del adecuado funcionamiento del mismo, aumentando la rentabilidad del almacén y las concesiones; optimizar el manejo de los recursos controlando gastos y generando adecuadas condiciones para el desempeño del personal.

**2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES**

- Realizar la apertura y cierre del almacén en el horario asignado.
- Atender y negociar con los proveedores estrategias comerciales para el crecimiento del negocio (descuentos, ofertas, exhibiciones adicionales, puntas góndola) y reportarlas a los responsables de categoría.
- Planear y programar la gestión del personal a cargo (inventarios, cambios de precios, resurtidos, jornadas de aseo y otros) y controlar los gastos e insumos del almacén.
- Dirigir, distribuir y supervisar diariamente el trabajo del personal a cargo
- Planificar y organizar las actividades promocionales del almacén mensualmente.
- Atender y resolver las quejas e inquietudes de los clientes del almacén.

- Cumplir y/o motivar al personal a cargo, para lograr mayor crecimiento del presupuesto de ventas.
- Supervisar y controlar todos los equipos y mercancías del almacén, además de responder por el dinero de las ventas.
- Velar y controlar en el área de concesiones las ventas, inconsistencias, problemas de surtido y las inquietudes o problemas del personal que ofrece el servicio.
- Programar y controlar las actividades impulso, degustación y las actividades de los mercaderistas externos.
- Verificar el cierre de caja, con el fin de comprobar de que estos mismos estén acordes con el estadístico, antes de ingresarlo a la caja fuerte.
- Velar y mantener la seguridad del almacén.
- Realizar arqueos diarios a las cajas.
- Responder por las devoluciones en puestos de pago, verificando la causa, además de firmar el cuaderno interno para responsabilizarse por las devoluciones en el momento de una auditoría
- Control de ventas al por mayor, o solicitar autorización del departamento de Compras para la misma.
- Realizar el Checklist de apertura del almacén.
- Realizar y verificar el cumplimiento de la programación de los procesos para el aseo y limpieza.
- Mantener excelente comunicación interna con el asistente a fin de ambos tener un total control de los procesos del supermercado.
- Colaborar y apoyar para reducir los inventarios de negativos, en coordinación con el asistente de administración.
- Colaborar y apoyar para reducir el porcentaje de gastos –ventas del almacén y las averías.
- Controlar y responder por el buen estado y funcionamiento de los radios y equipos POS.

- Portar la dotación asignada y mantener buena presentación personal durante toda su jornada de trabajo (Afeitado, Cabello corto para hombre y organizado para mujeres, zapatos y uniformes limpios)
- Dar uso adecuado a los equipos de trabajo asignados; para evitar su deterioro o pérdida.
- Cumplir todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, del reglamento interno de trabajo y del sistema de gestión de calidad establecidas por la organización.
- Participar activamente en los eventos de formación y en los comités a los cuales sea invitado o lidere.
- Realizar todas las demás actividades y labores de oficios varios que le sean asignadas por el jefe inmediato.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES**

- Controla todos los procesos del manejo de efectivo
- Controla el cumplimiento de las negociaciones con proveedores y concesiones
- Controla el cumplimiento de los eventos comerciales
- Controla las salidas o traslados de mercancías
- Controla los inventarios, gastos, insumos y equipos del almacén.
- Control de averías y negativos del almacén
- Controla los equipos y herramientas del almacén
- Controla los gastos de almacén y de personal
- Control de mercaderistas
- Administración de horarios del personal

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Tecnólogo en Administración, mercadeo o áreas comerciales.
- **EXPERIENCIA:** Dos años en cargos similares.
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días.

- **FORMACION** Técnicas de manejo de personal, manejo de merchandising, manejo y control de indicadores, informática y conocimientos en sistemas de calidad.
- **GENERO:** Masculino o femenino entre 25 y 40 años.

## 5. RESPONSABILIDADES

### – REponsabilidad por BIENES:

Responde por infraestructura y activos fijos del almacén.

Responde por el dinero del almacén tanto el diario, como la base de caja menor.

Responde por el equipo de cómputo y de oficina asignado.

Responde por infraestructura general del almacén.

### – RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:

Proceso Comercial.

### – RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la empresa.

**Contactos Externos:** Proveedores, clientes, entidades de control.

## 6. ESFUERZOS

- **Esfuerzo visual:** Intermitente
- **Esfuerzo físico:** Permanece gran parte del tiempo de pie.
- **Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## 7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO

### Condiciones físicas y ambientales:

#### Riesgos:

Ergonómicos: Postural por movimientos inadecuados, cansancio y fatiga mental y visual.

Psicosocial: Por gestión, trabajo con altas responsabilidades

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> RESPONSABLE DE CATEGORÍA	<b>UNIDAD:</b> COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE COMERCIAL	<b>CARGOS:</b> RESPONSABLES DE RECIBO
<b>TIPO DE CARGO:</b> TÁCTICO	

### **1. OBJETIVOS DEL CARGO**

Realizar las compras y establecer negociaciones especiales con proveedores maximizando la rentabilidad de la empresa y logrando ser competitivos en el mercado.

### **2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES**

- Atender a los proveedores y realizar los pedidos de mercancía según los requerimientos del supermercado.
- Actualizar los precios de venta de los productos de acuerdo a la carta de cambio de precios que reporta cada proveedor.
- Verificar constantemente los vencimientos, averías y mercancías no pedidas y reportar las novedades a contabilidad para la elaboración y tramite de su devolución.
- Cumplir fielmente los procedimientos y políticas establecidas por el supermercado y las demás funciones que se le asignen.
- Realizar investigaciones periódicas de proveedores con el fin de optimizar el portafolio de productos en variedad y precios.
- Elaborar un registro de proveedores y mantenerlo actualizado.
- Establecer un horario de programación de atención a proveedores.
- Coordinar con admón. de punto de venta la señalización en los puntos de venta en los diferentes eventos especiales.
- Gestionar precios, promociones, descuentos y apoyo por parte de los proveedores para lograr el impulso de la venta.

- Conocer la competencia y visitarla periódicamente para establecer precios, productos y promociones del mercado que puedan mejorar las ventas.
- Promover negociaciones especiales con proveedores para temporadas, eventos especiales, ofertas promocionales y definir la ubicación de los montajes en el supermercado.
- Establecer el stock mínimos de mercancía de acuerdo a su rotación para garantizar el surtido del punto de venta.
- Elaborar periódicamente un estudio de precios por cada proveedor para establecer las mejores condiciones de compra.
- Conocer y determinar la participación en ventas de los productos para tomar decisiones a cerca de la distribución de los mismos en las góndolas.
- Elaborar y presentar todos los informes solicitados por su jefe inmediato o cualquier área de la organización.
- Realizar seguimiento y análisis permanente a los índices e indicadores del proceso de compras.
- Participar en la planeación, organización, ejecución y evaluación de los eventos a realizar en el supermercado
- Es responsable de las claves de codificación y asignación de los grupos de nuevos productos, el seguimiento para lograr el crecimiento de la categoría y corregir y proporcionar datos sobre productos.
- Dar uso adecuado a los equipos de trabajo asignados; para evitar su deterioro o pérdida.
- Cumplir todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, del reglamento interno de trabajo y del sistema de gestión de calidad establecidas por la organización.
- Participar activamente en los eventos de formación y en los comités a los cuales sea invitado o lidere.
- Realizar todas las demás actividades y labores de oficios varios que le sean asignadas por el jefe inmediato.

### 3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES

- Sobre recepción, recibo o devoluciones de productos e insumos comprados.
- Sobre cantidades mínimas de stock de inventarios de almacén

### 4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

- **EDUCACION:** Profesional en Ingenierías afines al negocio o en ciencias económicas y administrativas.
- **EXPERIENCIA:** Un año en cargos similares.
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días.
- **FORMACION:** Estrategias y técnicas de negociación, planeación, manejo y control de indicadores, informática.
- **GENERO:** Masculino o femenino entre 25 y 40 años.

### 5. RESPONSABILIDADES

- **RESPONSABILIDAD POR BIENES:**
  - Responde por el presupuesto asignado al área.
  - Responde por el presupuesto de compras.
  - Responde por el equipo de cómputo y de oficina asignado.
- **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**
  - Proceso de Compras
- **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**
  - Contactos Internos:** Con todas las áreas de la Empresa.
  - Contactos Externos:** Proveedores de insumos.

### 6. ESFUERZOS

- **Esfuerzo visual:** Permanente
- **Esfuerzo físico:** Permanece constantemente sentado y en una misma posición.

- **Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

### **Condiciones físicas y ambientales:**

#### **Riesgos:**

Ergonómicos: Carga postural estática en posición sentada, cansancio y fatiga mental y visual.

Psicosocial: Por gestión, trabajo con altas responsabilidades.

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> RESPONSABLE DE RECIBO	<b>UNIDAD:</b> COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b> ADMINISTRADOR Y ASISTENTE DE ADMINISTRATIVO	<b>CARGOS:</b> NINGUNO
<b>TIPO DE CARGO:</b> OPERACIONAL	

### 1. OBJETIVOS DEL CARGO

Responder por el adecuado ingreso y manejo de los productos, siendo eficiente en la recepción, almacenamiento y distribución de los mismo a la bodega o la sala de ventas, optimizando el proceso de cargue y el proceso de averías en el sistema en el punto de venta.

### 2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- Responde por el manejo del inventario del punto de venta
- Recibir los pedidos diariamente y revisar individualmente el buen estado, la calidad, código barras, fecha de vencimiento, unidades relacionadas en la factura que coincidan con las reales y precio del producto.
- Verificar a partir de la factura que la cantidad ingresada sea la misma con la existente físicamente, imprimir el sello de entrada y cumplir con el procedimiento de cargue facturas del día.
- Realizar el informe diario de las facturas ingresadas y sus descargues en el sistema.
- Mantener en perfecto estado la mercancía desde el ingreso hasta el bodegaje de las mismas, cumpliendo con lo especificado en el manual de recibo de la empresa.
- Rotar la mercancía y verificar las fechas de vencimientos en bodega y sala ventas del almacén y reportarlas a los responsable de categoría.

- Realizar un barrido semanal a la bodega a fin de mantener una buena rotación de los productos controlando pérdidas, evitando que se generen averías manteniendo en buen estado los productos con fechas de vencimiento actualizadas y sin unidades sueltas o reempacados; así como mantenerla limpia, ordenada.
- Retirar y/o reportar oportunamente todo cambio o avería a los proveedores con su respectiva nota crédito.
- Controlar la generación de averías , manteniendo un stock mínimo de averías,
- Relacionar las averías para que sean retiradas oportunamente por el proveedor con su respectiva nota crédito cada vez que llegue pedido.
- Apoyar el surtido y montaje de exhibiciones del almacén.
- Controlar y apoyar para reducir los inventarios de negativos, en coordinación con el asistente administrativo.
- Controlar y apoyar para reducir el porcentaje de averías y mermas del almacén, cualquier inconsistencia informándole al administrador.
- Informar y coordinar los vendedores de área sobre los productos que ingresan al almacén en el recibo diario de mercancía, con el fin de darles una correcta rotación.
- Recibir diariamente las averías, los vencimientos generados en el día a cada vendedor de área y reportar los agotados diariamente para que sean revisadas y cargadas en el sistema y así mismo ubicarlas en el sitio respectivo.
- Informar los agotados y/o pedidos no despachados de los proveedores a los responsable de categoría.
- Controlar y responder por los inventarios de negativos, en coordinación con el administrador del punto de venta y la colaboración de todo el personal a cargo.
- Acatar todas las ordenes, sugerencias del jefe inmediato y/o responsables de categoría.

- Supervisar y/o chequear diariamente la evacuación de los productos para el surtido y controlar se mantenga el aseo y organización de la bodega.
- Exigir ser requisado antes de salir del almacén.
- Responder, cuidar y dar buen uso a los implementos de trabajo (monitor, teclado, scanner, cinturón seguridad, y otros)
- Portar la dotación asignada y mantener buena presentación personal durante toda su jornada de trabajo (Afeitado, Cabello corto, zapatos y uniformes limpios).

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES**

- Controlar la cantidad, fecha, el código y el estado o presentación de los productos
- Controla el ingreso de los productos desde recibo hasta la bodega
- Verifica y participa en el Arreglo de Bodega
- Control de averías y mermas
- Control de Negativos

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

- **EDUCACION:** Bachiller
- **EXPERIENCIA:** Ocho meses en cargos similares
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días
- **FORMACION:** Merchandising, Buenas prácticas de almacenamiento.
- **GENERO:** Masculino o Femenino entre 18 y 35 años

### **5. RESPONSABILIDADES**

- **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**  
Proceso Comercial
- **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**  
**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la Empresa.

**Contactos Externos:** Publico en general.

## **6. ESFUERZOS**

- **Esfuerzo visual:** Esporádico
- **Esfuerzo físico:** Permanece largos periodo de pie y caminando
- **Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:**

Ergonómicos: Carga postural por permanecer de pie y caminado, cansancio y fatiga físico.

Físicos: Por área locativas.

Químicos: Manipulación de químicos.

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> VENDEDOR DE ÁREA	<b>UNIDAD:</b> COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b> ADMINISTRADOR O ASISTENTE DE ADMINISTRADOR	<b>CARGOS:</b> NINGUNO
<b>TIPO DE CARGO:</b> OPERACIONAL	

### 1. OBJETIVOS DEL CARGO

Responder por el buen estado y la presentación e imagen de los productos en la sala de ventas, siendo eficiente en los procesos de surtido, rotación, exhibición, marcaje y arreglo de bodega. Debe esmerarse por optimizar los procesos de cero agotados y asegurar la reducción de las averías que se generan en el punto de venta.

### 2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- Responde por la venta diaria del área que maneja.
- Conocer y controlar el ingreso de las mercancías de los proveedores que llegan diariamente y distribuir las de acuerdo a la necesidad del punto de venta a la sala de ventas y/o bodega.
- Surtir y resurtir la góndola, frenteando los productos y revisando faltantes.
- Rotar la mercancía diariamente en el lineal y bodega con el fin de cumplir con los días de inventarios establecidos y verificar las fechas de vencimientos en bodega y sala ventas del almacén reportándolas a los responsables de categoría de su área.
- Comunicar semanalmente a responsables de categoría el comportamiento de las ventas y productos de mayor y/o menor rotación y los agotados.
- Relacionar y retirar las averías, los vencimientos y reportar los agotados a responsables de recibo diariamente para que sean revisadas, cargadas en el sistema y ubicadas en el sitio respectivo.
- Revisar y marcar los productos con los precios correctos diariamente.

- Colaborar con el aseo y limpieza del almacén y en el empaque de puestos de pago (en el momento que se necesite).
- Colaborar con el barrido de bodega semanal para mantenerla limpia, ordenada, despejada y en buen estado los productos (fechas de vencimiento actualizadas y productos reempacados).
- Realizar exhibiciones adicionales de acuerdo con las negociaciones que se realicen.
- Recoger y empacar devoluciones de mercancía que se deban efectuar de los proveedores.
- Mantener los lineales y productos limpios , organizados y bien presentados durante todo el día en la sala de ventas.
- Desechar las cajas y llevarla al sitio destinado para ello.
- Colaborar con el descargue de la mercancía desde recibo a la bodega organizándola debidamente según los parámetros para el almacenamiento.
- Realizar informes de inventarios y puntas de góndola solicitados por los responsables de categoría.
- Ubicar material P.O.P de acuerdo al evento y/o actividad del almacén.
- Colaborar con las consignaciones, informando al administrador desde el banco si se presenta alguna novedad con el efectivo y estando atento en el conteo del dinero con el cajero del banco.
- Controlar y apoyar para reducir los inventarios de negativos generados semanalmente, en coordinación con el asistente de administración.
- Controlar y apoyar para reducir el porcentaje de filtraciones y mermas del almacén cualquier inconsistencia informándole al administrador y se tendrán en cuenta en las evaluaciones mensuales de productividad y desempeño.
- Acatar todas las ordenes, sugerencias del jefe inmediato y /o responsables de categoría.

- Portar el uniforme asignado, manteniendo buena presentación personal durante toda su jornada trabajo (Afeitado, Cabello corto, zapatos y uniformes limpios).
- Exigir ser requisado antes de salir del almacén.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo de la empresa así como con los procedimientos en los cuales está involucrado.
- Responder, cuidar y dar buen uso a los implementos de trabajo (tiqueteadora, cinturón seguridad, y otros)

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES**

- Controla el egreso de los productos desde la bodega hasta la sala de ventas
- Los inventarios y los precios de los productos en los lineales
- Barrido de precios y arreglo de Bodega
- El personal externo de mercadeo de los proveedores

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

- **EDUCACION:** Bachiller
- **EXPERIENCIA:** Sin experiencia
- **ENTRENAMIENTO:** .5 días
- **FORMACION:** Merchandising, Buenas prácticas de almacenamiento.
- **GENERO:** Masculino o Femenino entre 18 y 35 años

### **5. RESPONSABILIDADES**

- **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**  
Proceso Comercial.
- **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**  
**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la Empresa.  
**Contactos Externos:** Publico en general.

## **6. ESFUERZOS**

- **Esfuerzo visual:** Esporádico
- **Esfuerzo físico:** Permanece largos periodo de pie y caminando
- **Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

### **Condiciones físicas y ambientales:**

#### **Riesgos:**

Ergonómicos: Carga postural por permanecer de pie y caminado, cansancio y fatiga físico.

Físicos: Por área locativas.

Químicos: Manipulación de químicos.

## **Anexo 21. Manual de procedimientos de los proceso de recepción de mercancía, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Los procesos y procedimientos que conforman la cadena de suministro del sector retail, representan el apoyo para el progreso y desarrollo de sus empresas, los cuales deben ser documentados en manuales que faciliten la solución de inquietudes, agilicen la capacitación del personal, fomenten la estandarización de procesos y permitan consultas permanentes. Por tales motivos se diseñó el presente Manual de Procedimientos, para brindar una herramienta útil, dinámica y clara, como mecanismo de información y control, en el cual se encuentran registradas las actividades y tareas dentro de Supermercados Mas X Menos.

Este Manual de Procedimientos contiene una descripción amplia y clara de la organización de Supermercados Mas X Menos y de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, incluyendo su alcance, responsables, diagramas de flujo y registros necesarios para el correcto desarrollo.

Es importante señalar que este documento es un instrumento dinámico y flexible que se encuentra sujeto a actualizaciones, en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura organizacional de Supermercados Mas X Menos, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

#### **2. OBJETIVO**

Establecer las actividades, normas y condiciones generales necesarias para la realización, estandarización y administración de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, de Supermercados Mas X Menos.

### 3. ALCANCE

El presente manual de procedimientos es aplicable a todo el personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

### 4. RESPONSABLES


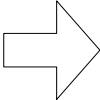
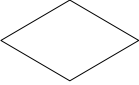

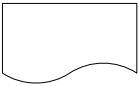

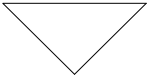

- La Gerencia General de Supermercados Mas X Menos es responsable de evaluar la documentación y de comunicar las observaciones que surjan.
- El Departamento de Talento Humano de Supermercados Mas X Menos es el encargado de conformar la carpeta y su contenido, divulgar la información, y capacitar al personal vigente y a todo aquel que se incorpore a la empresa.
- Los Administradores de Punto de Venta son responsables de exigir y controlar el cumplimiento de las actividades, normas y condiciones planteadas en este manual de procedimientos.
- Cada Administrador de Punto de Venta debe comunicar todo inconveniente o eventualidad que se manifieste durante el desarrollo de los procesos descritos en este manual, cuya solución no esté contenida en él.

### 5. DEFINICIONES

- **Proceso de aprovisionamiento:** Conjunto de actividades realizadas que tienen como objetivo mantener un nivel de productos adecuado, a disposición del cliente en el momento que lo necesita y en la cantidad deseada.
- **Proceso de almacenamiento:** Conjunto de actividades realizadas que permiten mantener los productos abastecidos dentro de un área determinada para ser dispuestos, posteriormente, en sala de ventas.
- **Proceso de logística inversa:** Conjunto de actividades que se efectúan para dar un flujo en sentido contrario a productos que no cumplen con las condiciones necesarias para permanecer en sala de ventas o en bodega; es decir, productos que se dirigen desde el punto de venta hacia el proveedor.

## 6. SIMBOLOGÍA

**Tabla 1. Simbología de diagramas de flujo**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p><b>OPERACIÓN:</b> Cuando ocurre un cambio en el ítem, desde un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Debe emplearse cuando ningún otro es apropiado.</p>
	<p><b>TRANSPORTE:</b> Movimiento del output entre locaciones</p>
	<p><b>DECISIÓN:</b> Se ubica en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión</p>
	<p><b>INSPECCIÓN:</b> El flujo del proceso se detiene para evaluar la calidad del output. Es realizada por alguien diferente a quien realizó la actividad anterior. También representa el punto en el cual se requiera una firma de aprobación.</p>
	<p><b>DOCUMENTACIÓN:</b> Para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel</p>
	<p><b>ESPERA:</b> Cuando un ítem debe esperar o cuando el ítem se coloca en un almacenamiento provisional.</p>
	<p><b>ALMACENAMIENTO:</b> Cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que se ítem pase a la siguiente actividad.</p>
	<p><b>LÍMITES:</b> Para dar inicio y fin al proceso</p>

Fuente: Autoras del proyecto

## **7. PROCESO DE APROVISIONAMIENTO**

El proceso de aprovisionamiento se lleva a cabo realizando las siguientes actividades:

Se selecciona el proveedor que cumpla con las condiciones establecidas por Supermercados Mas X Menos y se procede a codificar su ingreso en el sistema, luego de que el proveedor entre a ser parte del portafolio de la empresa se calculan las necesidades y se hace el lanzamiento del pedido, el cual será recibido en cada una de las sucursales; para dicha actividad no se cuenta con un horario previamente establecido, por lo que cada proveedor realiza su entrega en cualquier momento.

Finalmente se envían los documentos a contabilidad para realizar el pago respectivo de la mercancía recibida.

### **7.1 Caracterización del proceso de aprovisionamiento**

Ver Tabla 2. Caracterización proceso de aprovisionamiento – Compras, y Tabla 3. Caracterización proceso de aprovisionamiento – Recepción de mercancía.

### **7.2 Diagrama de operaciones**

Ver Diagrama 2. Diagrama de flujo proceso de aprovisionamiento – Recepción de pedidos.

## **8. PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

El proceso de almacenamiento inicia con la preparación de la mercancía para realizar su traslado hacia el área de almacenamiento con el fin de ubicar los productos en el espacio asignado para el proveedor que los suministra. Para el reabastecimiento de sala de ventas la mercancía debe ser seleccionada de acuerdo a las necesidades que se presentan allí.

### **8.1 Caracterización del proceso de almacenamiento**

Ver Tabla 4. Caracterización proceso de almacenamiento – Bodegaje.

## **8.2 Diagrama de flujo**

Ver Diagrama 3. Diagrama de flujo proceso de almacenamiento.

## **9. PROCESO DE LOGISTICA INVERSA**

El proceso de logística inversa inicia con la revisión de todos aquellos productos que fueron seleccionados para devoluciones, finalizada la revisión de la mercancía se procede a su conteo para notificar al proveedor las devoluciones que se deben realizar, seguidamente se procede al traslado de las averías para realizar su entrega a los transportadores con el fin de que esta mercancía sea entregada a los proveedores, por último todos los productos de devolución deben ser registrados uno a uno en el sistema con el propósito de registrar su salida.

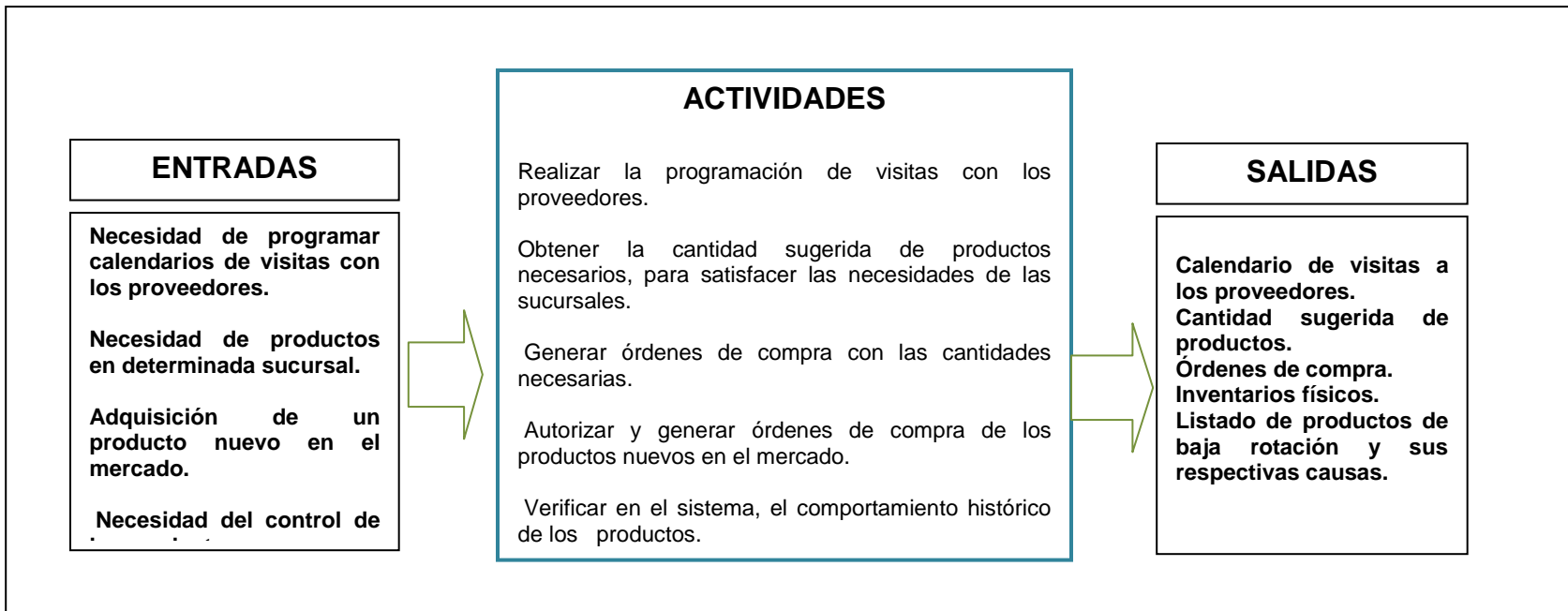
### **9.1 Caracterización del proceso de almacenamiento**

Ver Tabla 5. Caracterización proceso de logística inversa

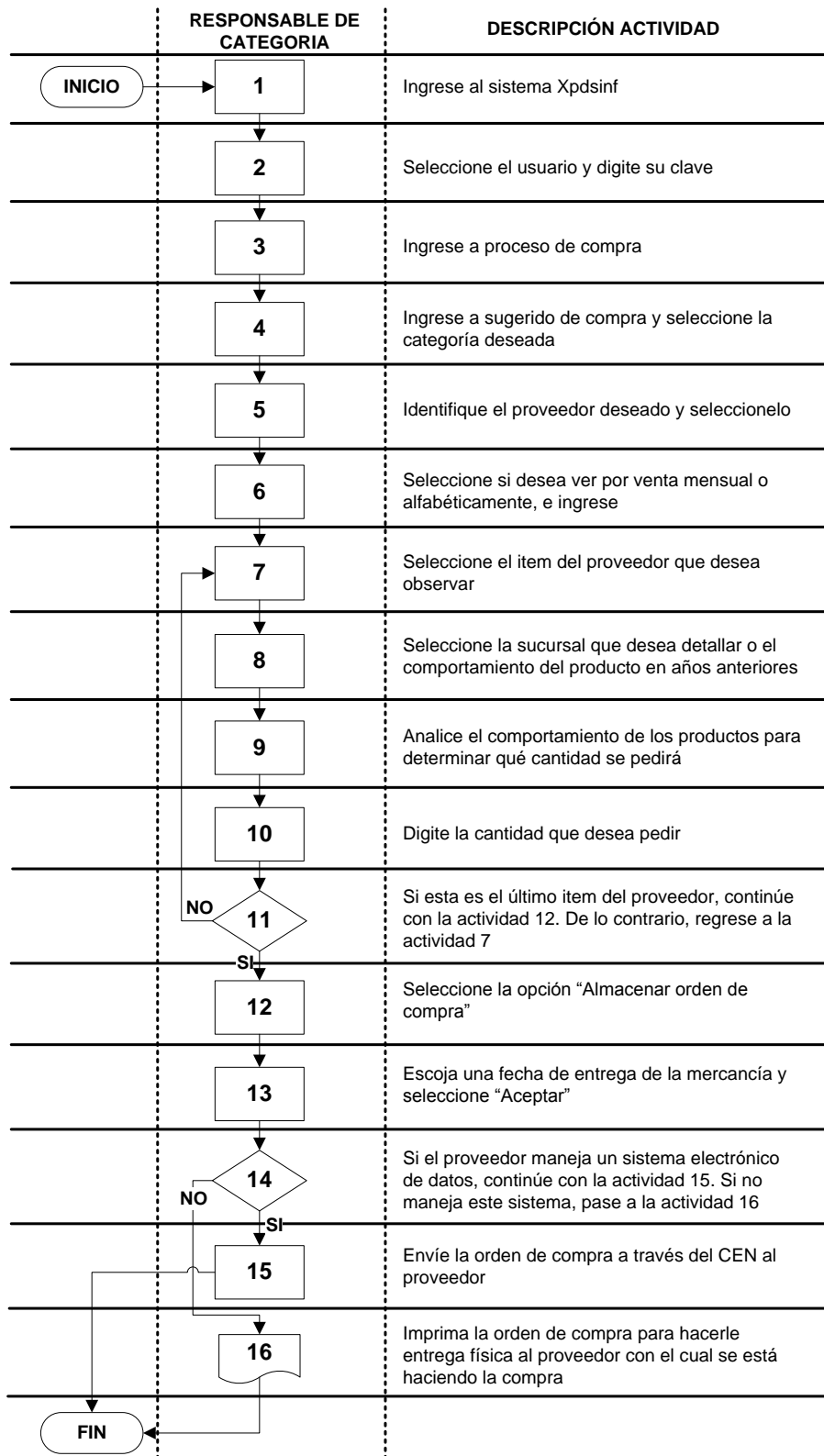
### **9.2 Diagrama de flujo**

Ver Diagrama 4. Diagrama de flujo proceso de logística inversa.

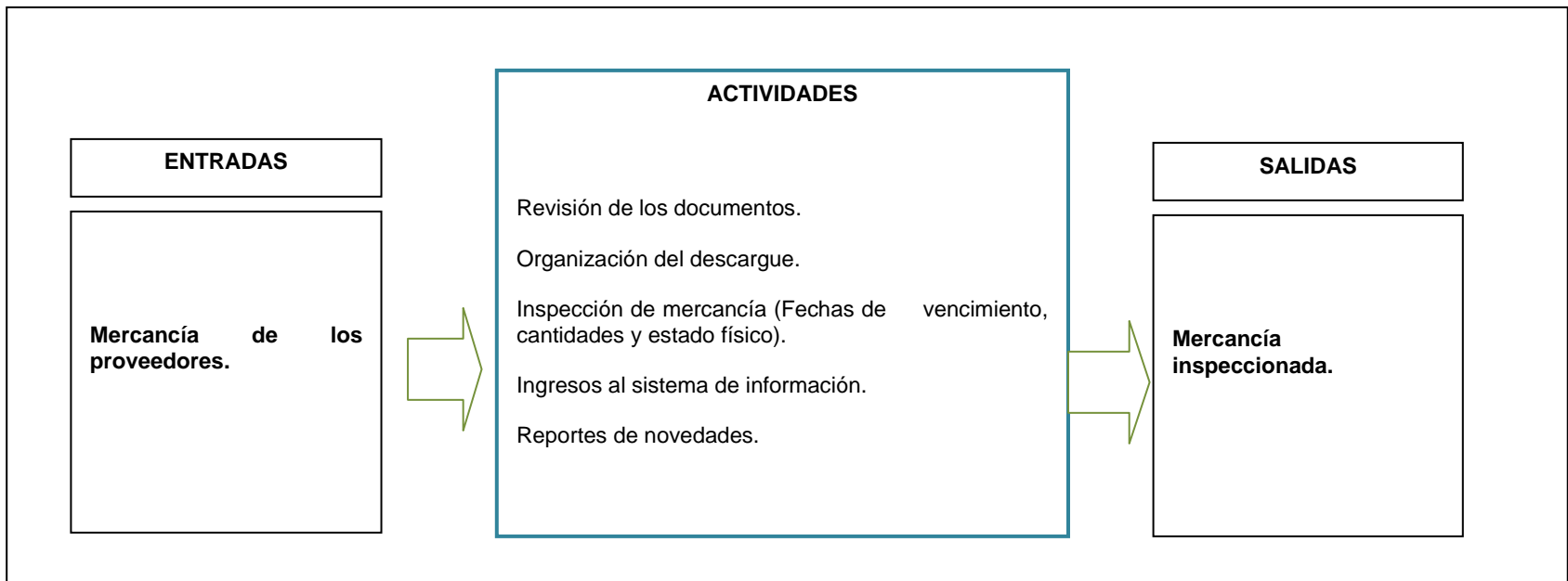
<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Aprovisionamiento</b>
	<b>Proceso: Compras</b>
<b>Versión: 1</b>	<b>Fecha de emisión : Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Responsable de categoría	
<b>Objetivos del proceso:</b> Emitir órdenes de compra con la cantidad correcta para satisfacer las necesidades de las sucursales de Supermercados Mas x Menos evitando el exceso o faltantes en la mercancía	
<b>Alcance del proceso:</b> Inicia con el cálculo de las necesidades de Supermercados Mas X Menos en cada una de las sucursales, hasta la generación de las órdenes de compra montadas en el sistema.	



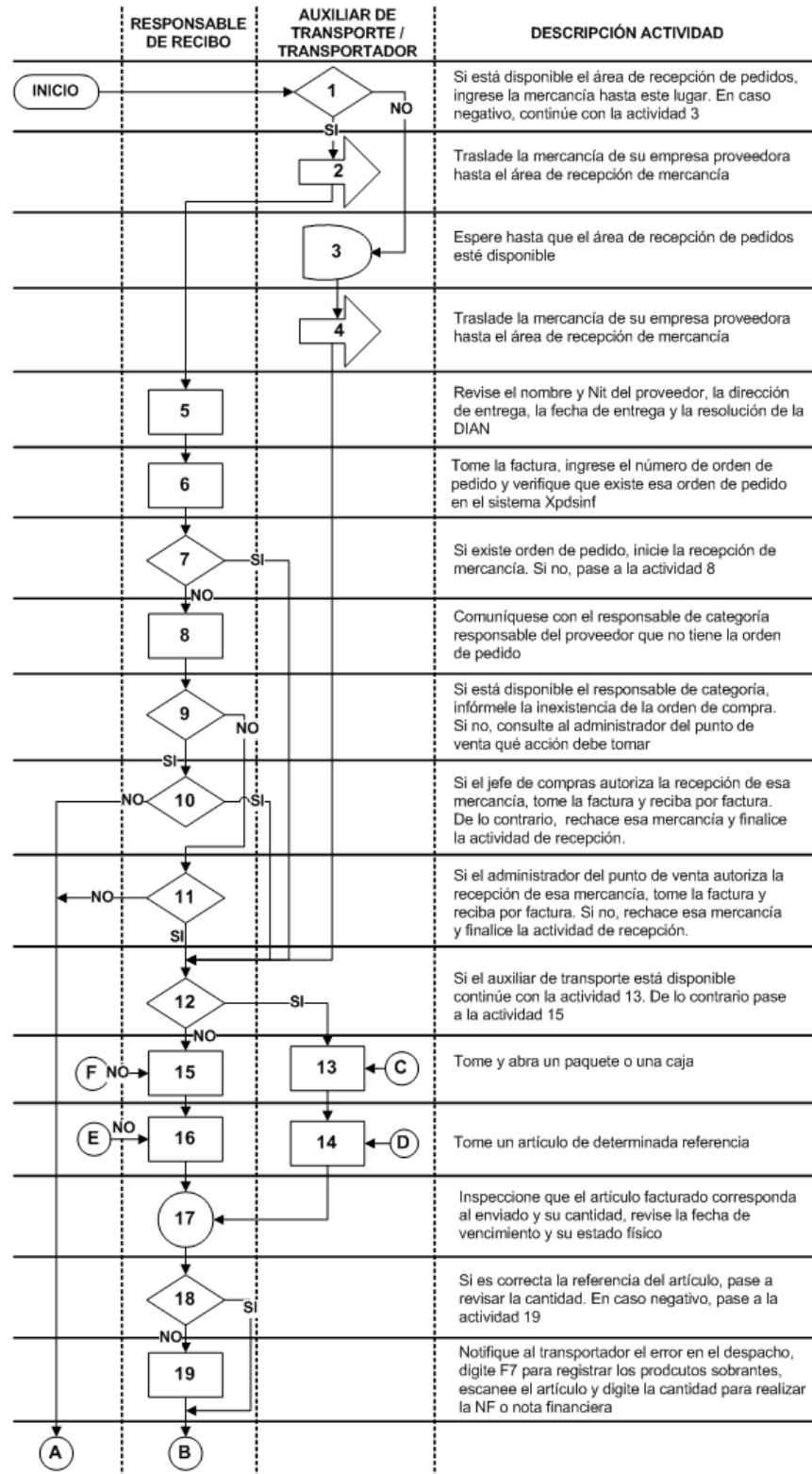
## Diagrama de operaciones del proceso de compras

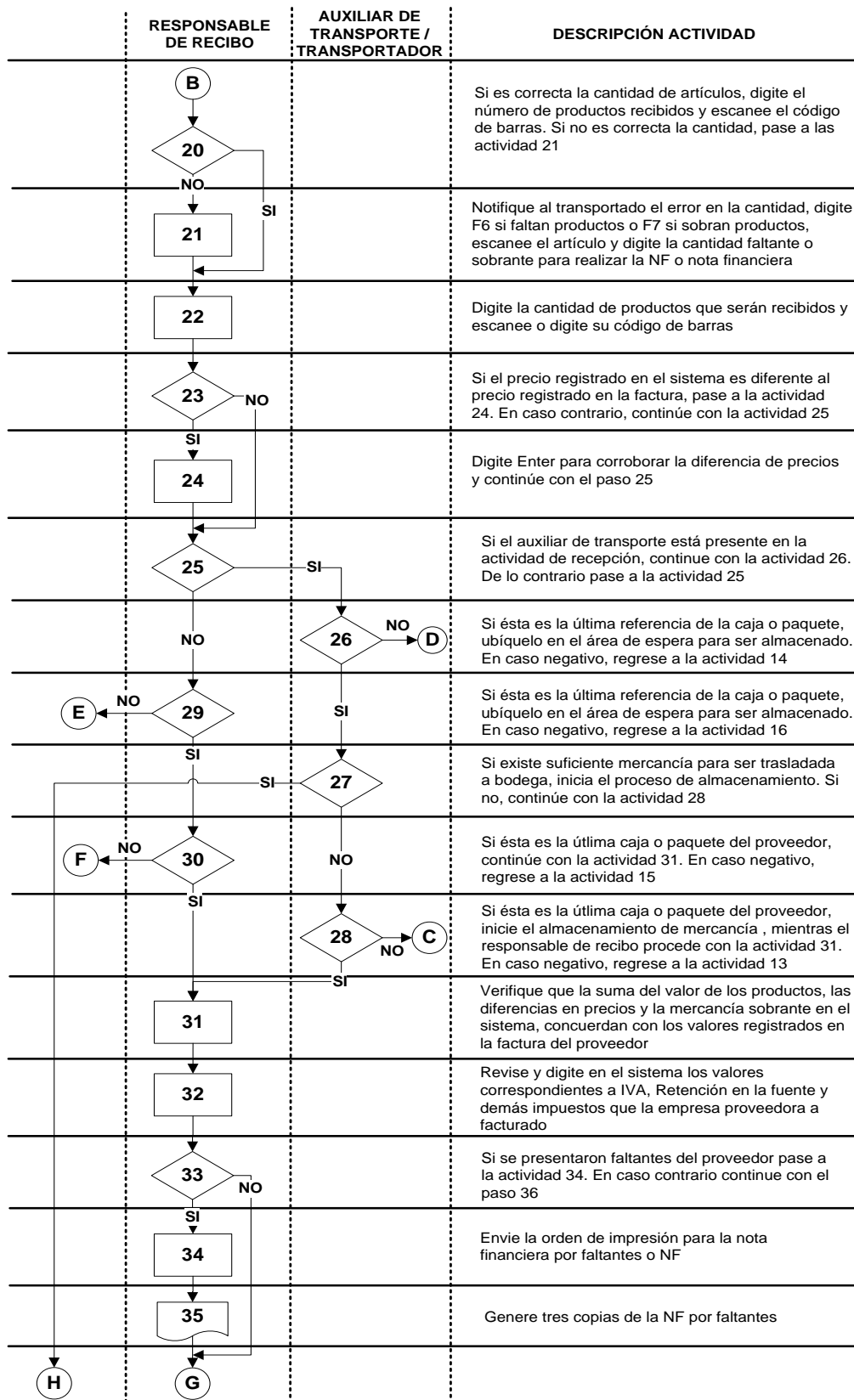


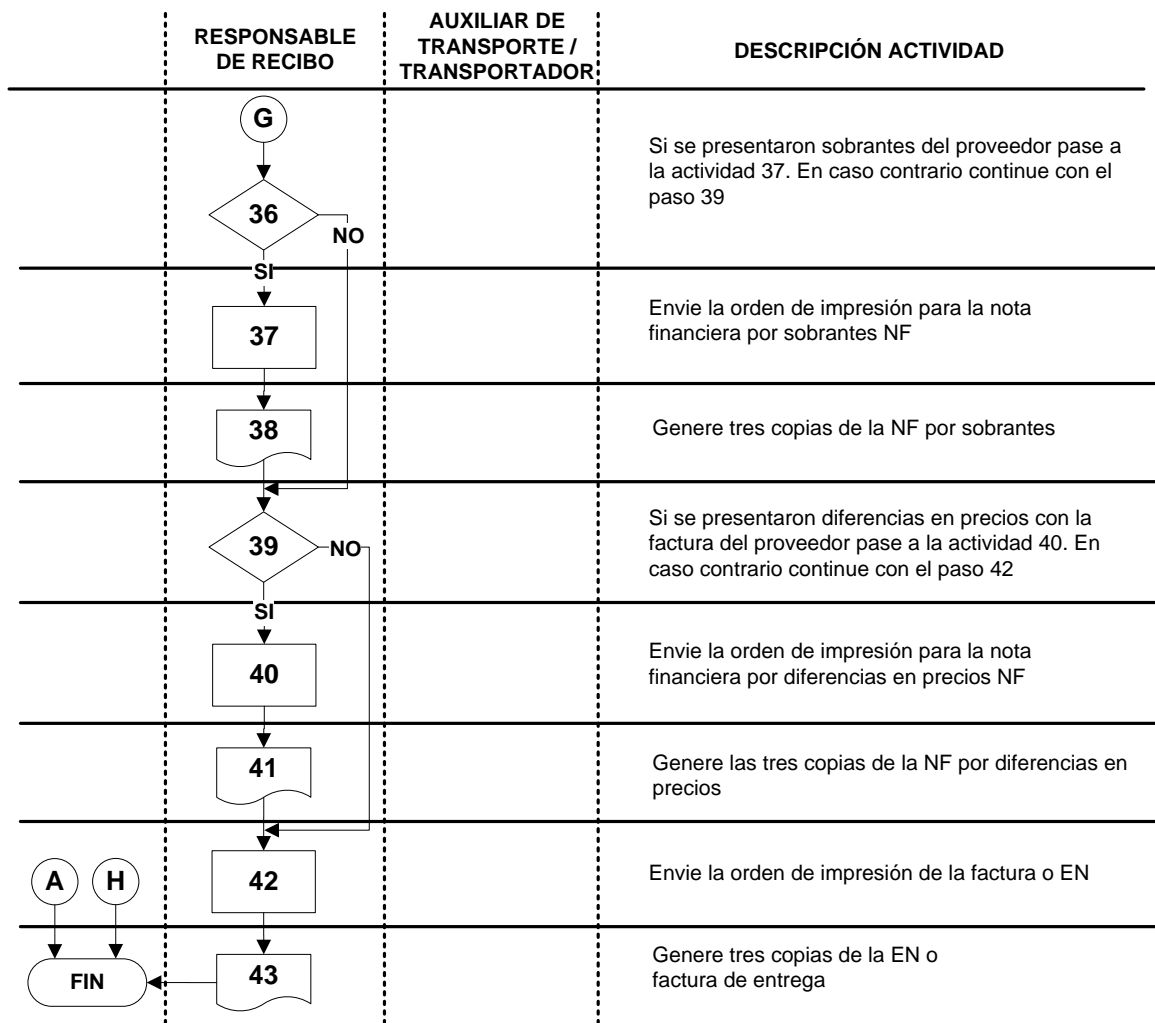
<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Aproveccionamiento</b>
	<b>Proceso: Recepción de pedidos</b>
<b>Versión: 1</b>	<b>Fecha de emisión: Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Responsable de recibo	
<b>Objetivos del proceso:</b> Revisar, recibir y registrar en el sistema la totalidad de la mercancía que llega a cada sucursal dependiendo de las cantidades adquiridas.	
<b>Alcance del proceso:</b> Se inicia con la revisión de la mercancía hasta la emisión del comprobante de recibo y demás documentos necesarios para la contabilidad de Supermercados Mas X Menos.	

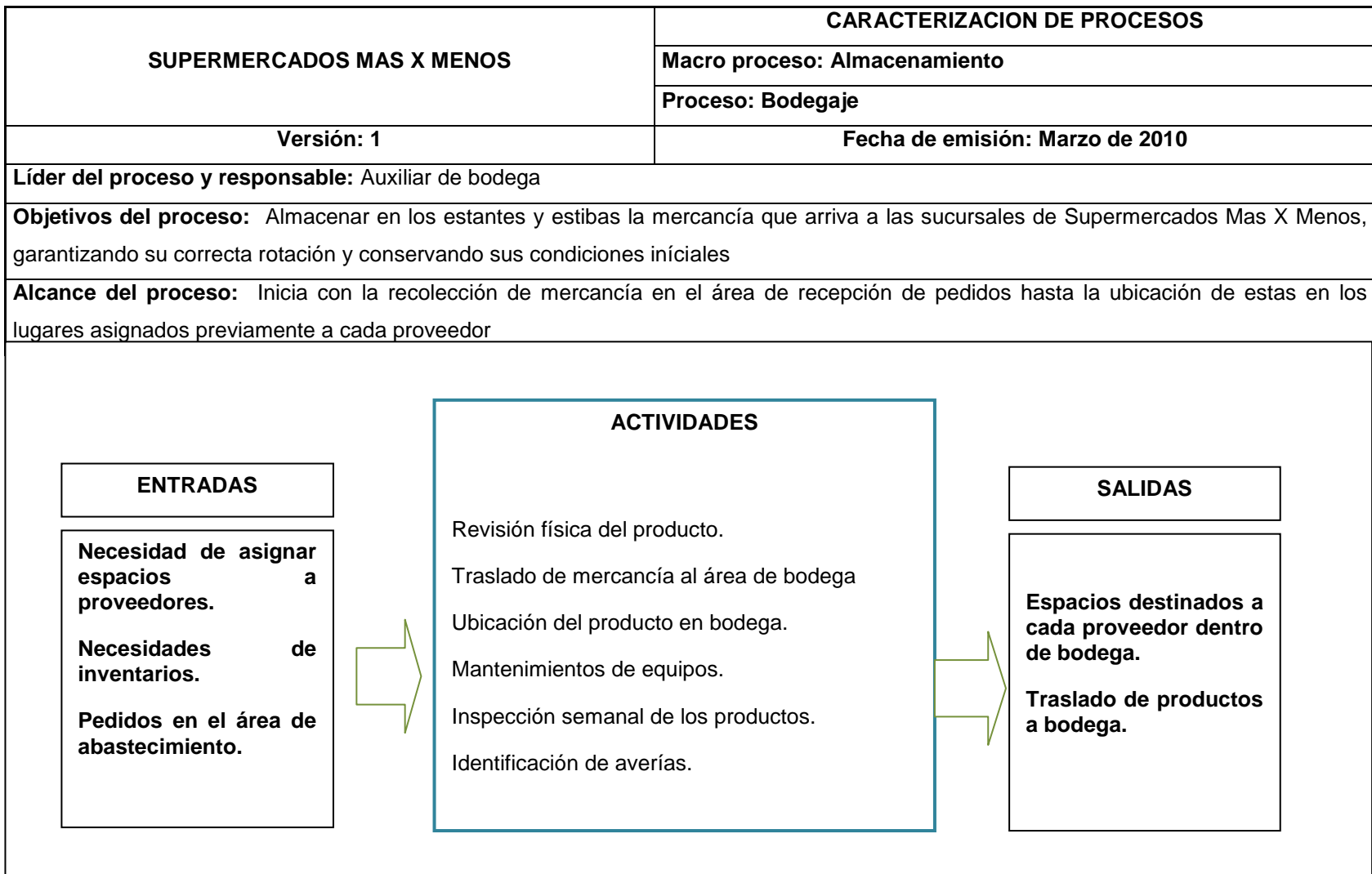


## Diagrama de operaciones del proceso de recepción de mercancía

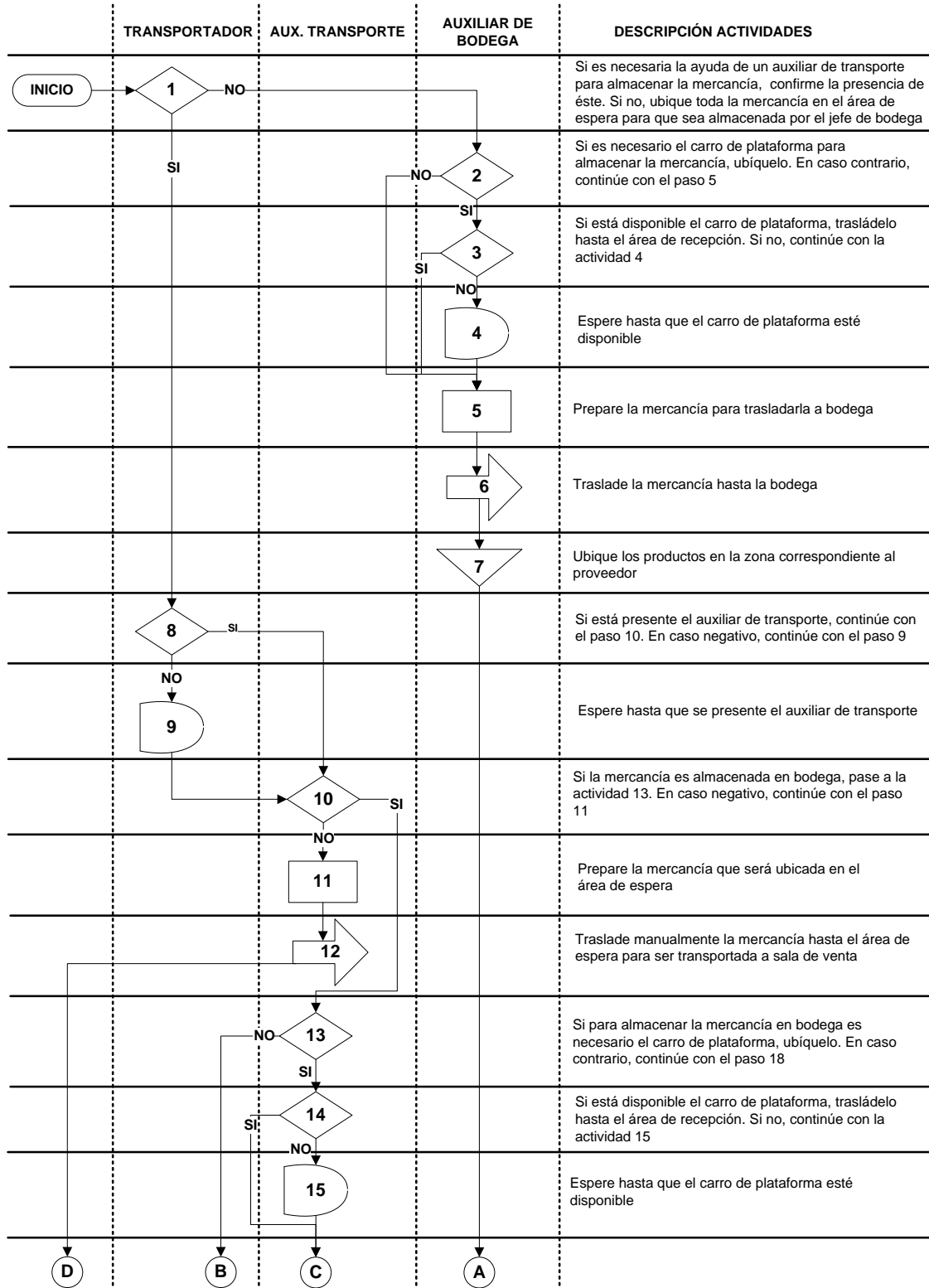


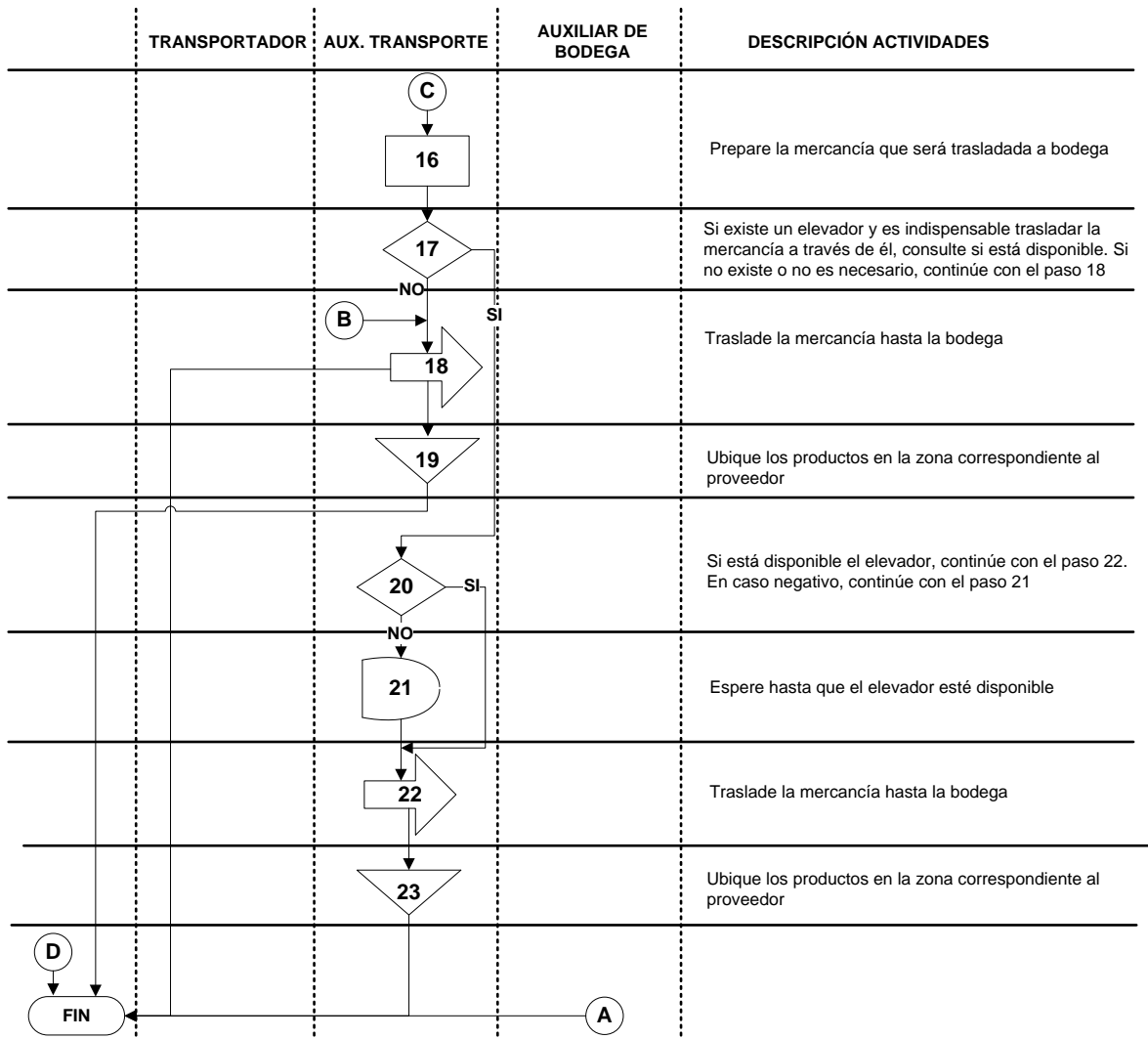




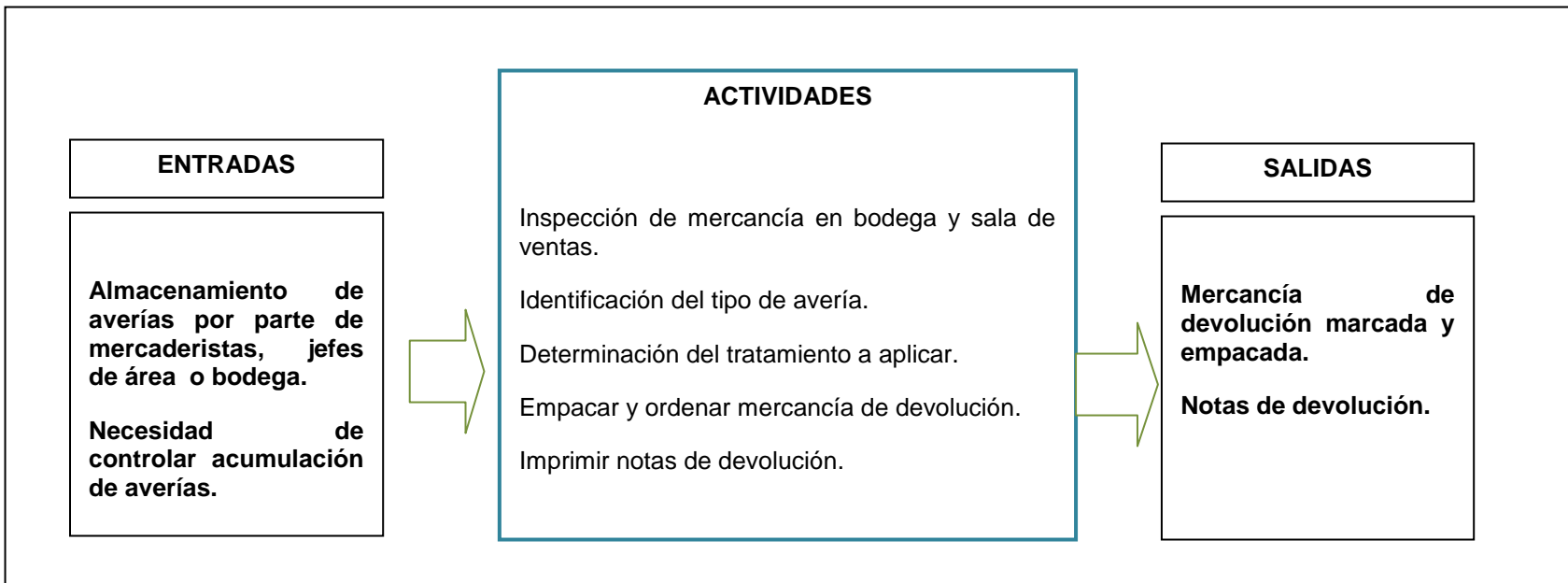


## Diagrama de operaciones del proceso de almacenamiento

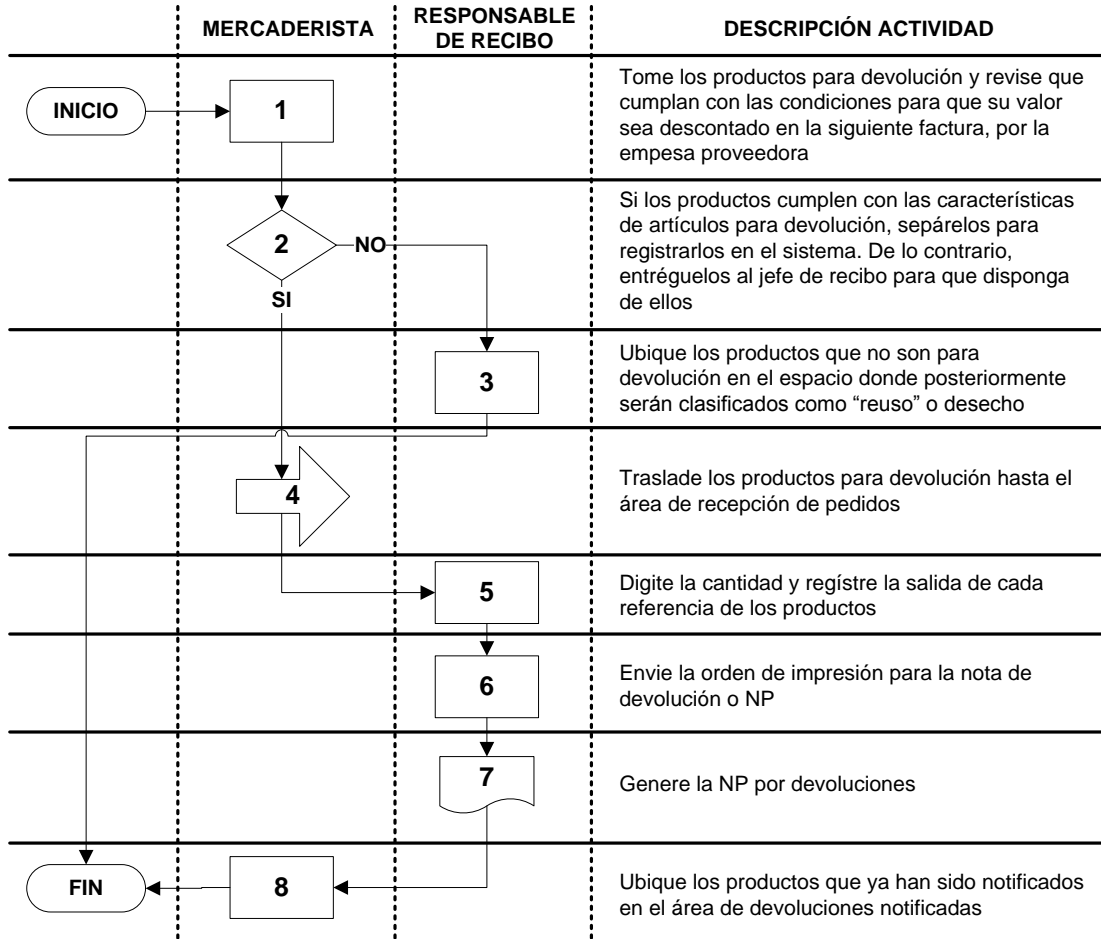




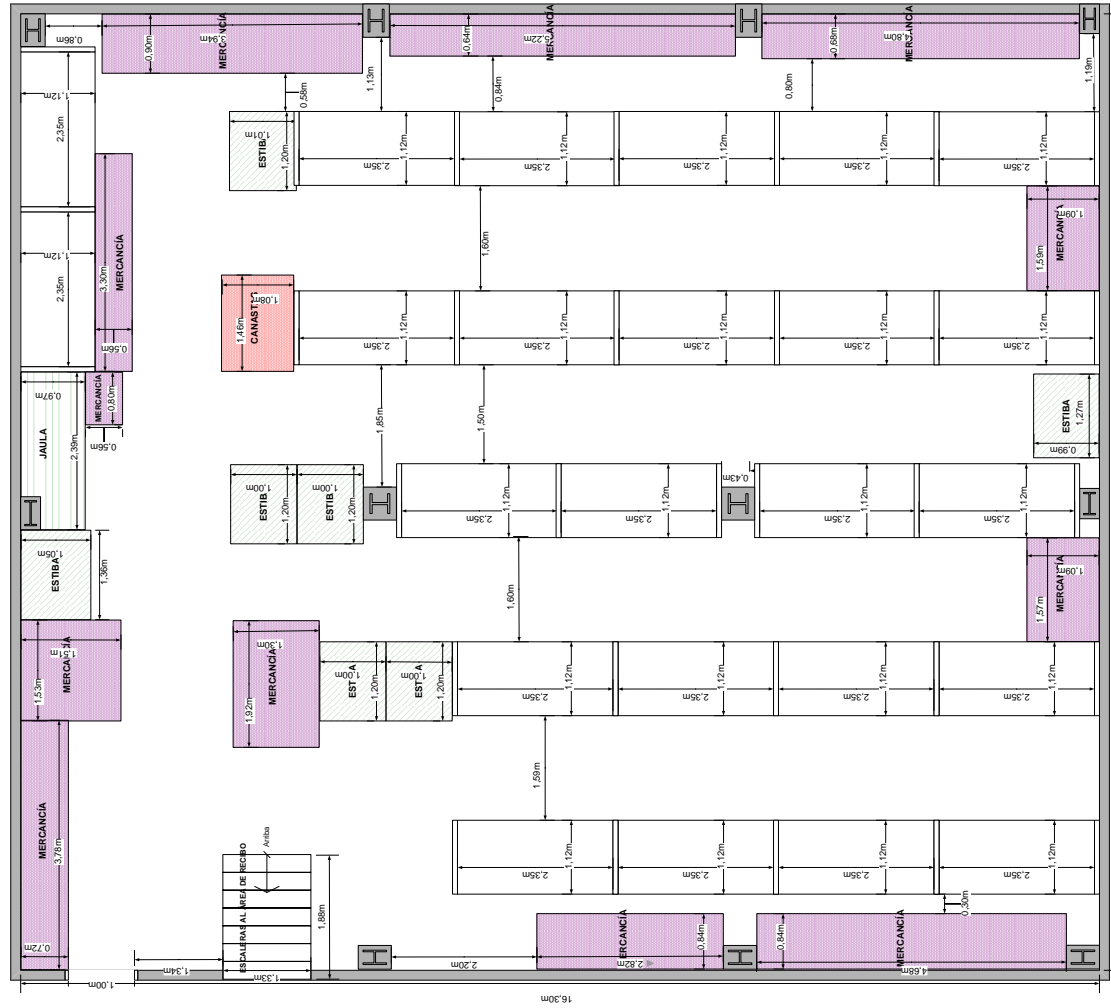
<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Logística Inversa</b>
	<b>Proceso: Logística Inversa</b>
<b>Versión: 1</b>	<b>Fecha de emisión: Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Responsable de recibo	
<b>Objetivos del proceso:</b> Separar, organizar y empacar la mercadería de devolución para realizar su entrega a tiempo con el proveedor	
<b>Alcance del proceso:</b> Se inicia con la selección de las averías y organización de las mismas, hasta la entrega al transportador correspondiente a cada empresa proveedora respectivamente	



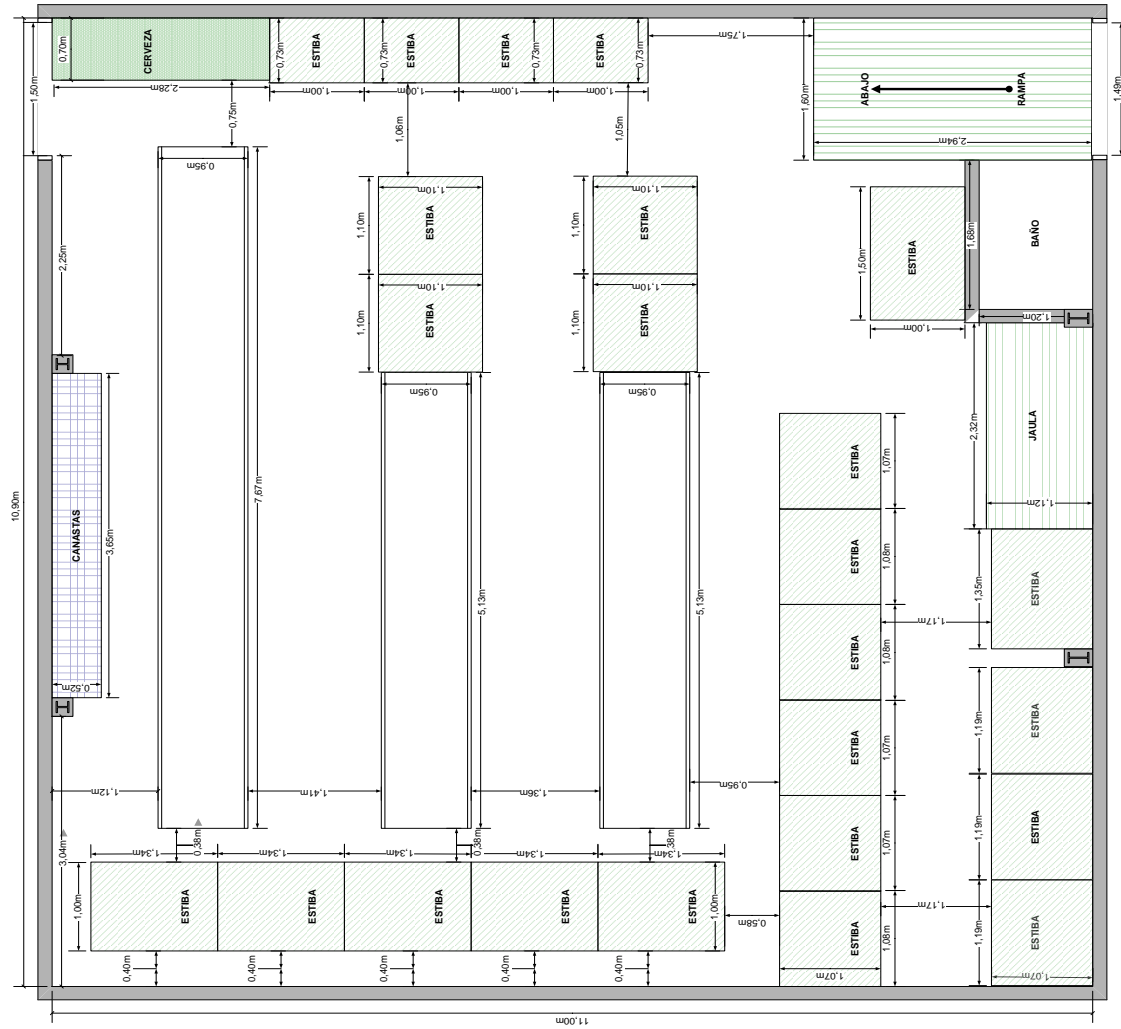
## Diagrama de operaciones del proceso de logística inversa



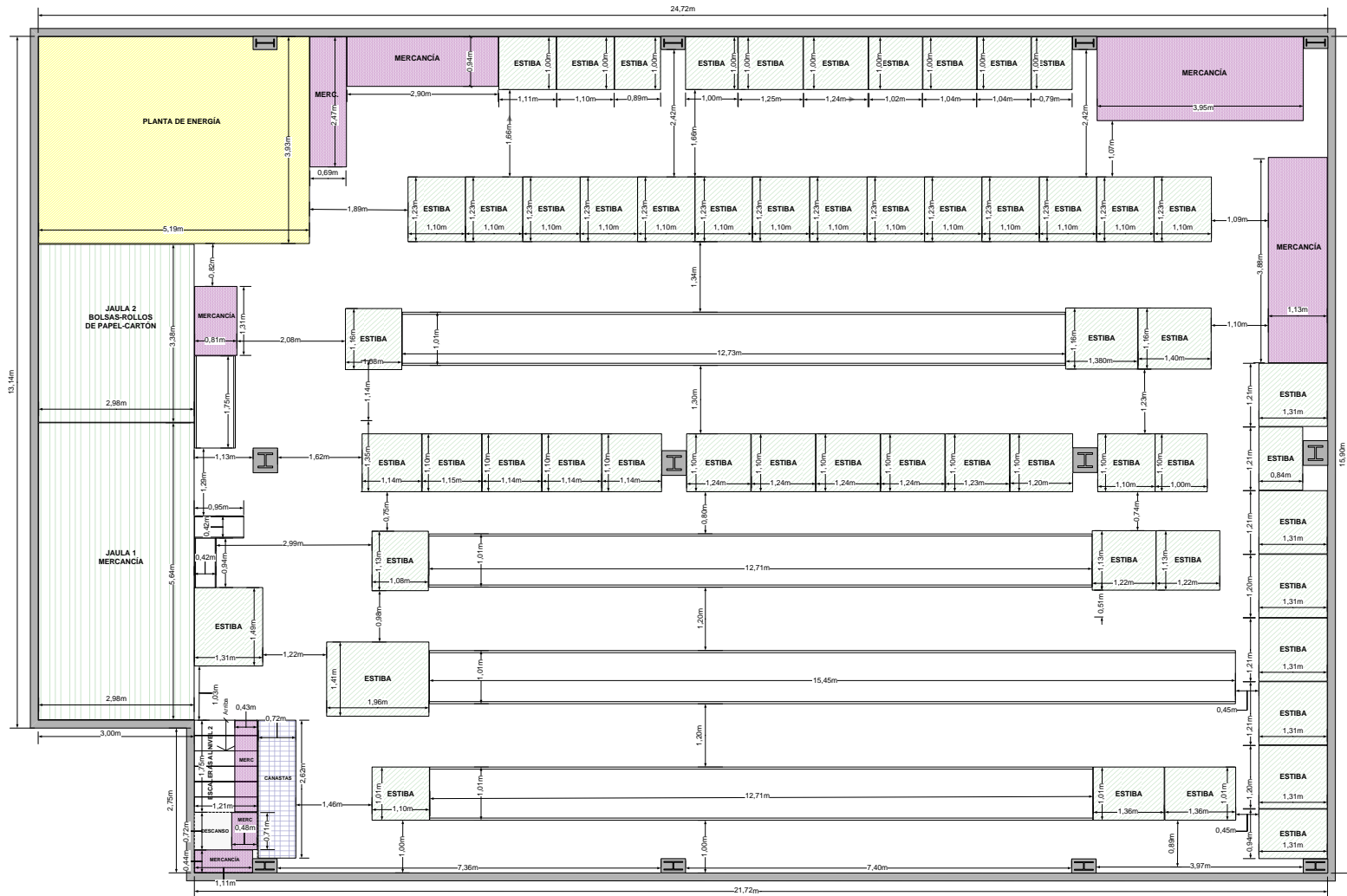
## Anexo 22. Plano del área de almacenamiento de la sucursal K-27



## Anexo 23. Plano del área de almacenamiento de la sucursal San Francisco



## Anexo 24. Plano del área de almacenamiento de la sucursal Comercio



## Anexo 25. Datos de devoluciones de octubre a diciembre de 2009

### Datos de devoluciones de Supermercados Mas X Menos K-27

	<b>Categorías</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Valores en pesos</b>
<b>Oct-09</b>	<b>Aseo</b>	280	\$ 1.610.727
	<b>Compras diarias</b>	2360	\$ 7.714.730
	<b>Alimentos</b>	925	\$ 2.560.320
	<b>Licores</b>	140	\$ 799.293
	<b>Variedades</b>	68	\$ 204.248
<b>Nov-09</b>	<b>Aseo</b>	216	\$ 872.456
	<b>Compras diarias</b>	2468	\$ 8.957.560
	<b>Alimentos</b>	903	\$ 1.742.462
	<b>Licores</b>	45	\$ 586.772
	<b>Variedades</b>	267	\$ 962.632
<b>Dic-09</b>	<b>Aseo</b>	493	\$ 2.331.187
	<b>Compras diarias</b>	5172	\$ 13.847.952
	<b>Alimentos</b>	1139	\$ 2.528.437
	<b>Licores</b>	217	\$ 1.475.332
	<b>Variedades</b>	234	\$ 4.094.751
	<b>Total</b>	<b>14927</b>	<b>\$ 50.288.859</b>

### Datos de devoluciones de Supermercados Mas X Menos San Francisco

	<b>Categorías</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Valores en pesos</b>
<b>Oct-09</b>	<b>Aseo</b>	62	\$ 368.769
	<b>Compras diarias</b>	1308	\$ 4.411.599
	<b>Alimentos</b>	207	\$ 709.242
	<b>Licores</b>	68	\$ 266.737
	<b>Variedades</b>	10	\$ 60.507
<b>Nov-09</b>	<b>Aseo</b>	86	\$ 321.894
	<b>Compras diarias</b>	1364	\$ 3.909.838
	<b>Alimentos</b>	276	\$ 590.488
	<b>Licores</b>	36	\$ 264.290
	<b>Variedades</b>	35	\$ 110.644
<b>Dic-09</b>	<b>Aseo</b>	245	\$ 6.951.050
	<b>Compras diarias</b>	3032	\$ 8.512.673
	<b>Alimentos</b>	541	\$ 1.214.113
	<b>Licores</b>	164	\$ 1.574.545
	<b>Variedades</b>	91	\$ 520.048
	<b>Total</b>	<b>7525</b>	<b>\$ 29.786.437</b>

**Datos de devoluciones de Supermercados Mas X Menos San Francisco**

	<b>Categorías</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Valores en pesos</b>
<b>Oct-09</b>	<b>Aseo</b>	511	\$ 1.479.503
	<b>Compras diarias</b>	2776	\$ 7.979.097
	<b>Alimentos</b>	555	\$ 1.643.966
	<b>Licores</b>	115	\$ 502.183
	<b>Variedades</b>	96	\$ 496.276
<b>Nov-09</b>	<b>Aseo</b>	524	\$ 1.301.217
	<b>Compras diarias</b>	2130	\$ 6.257.002
	<b>Alimentos</b>	528	\$ 1.008.870
<b>Nov-09</b>	<b>Licores</b>	85	\$ 394.953
	<b>Variedades</b>	233	\$ 837.799
<b>Dic-09</b>	<b>Aseo</b>	567	\$ 2.053.752
	<b>Compras diarias</b>	4606	\$ 14.109.499
	<b>Alimentos</b>	873	\$ 1.889.852
	<b>Licores</b>	78	\$ 598.014
	<b>Variedades</b>	154	\$ 380.556
	<b>Total</b>	<b>13831</b>	<b>\$ 40.932.539</b>

## Anexo 26. Carta de reunión para la selección de la sucursal para la implementación

Bucaramanga Junio 25 de 2010

### Acta de reunión # 03

#### Presentes:

- Cesar Mauricio Pedroza Vargas
- Aura Mercedes Carreño Zambrano
- Blanca Juliana Delgado Calderón

**Fecha** – Hora de citación: Junio 25 de 2010 – 8:00 a.m.

En la presente reunión se hace entrega del diagnóstico final del "PROYECTO MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICO EN EL SUPERMERCADO MAS X MENOS S.A." y la presentación de las siguientes propuestas de mejora:

- Sistema de indicadores logísticos
- Mejoramiento de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa
- Jornadas de entrega de proveedores

Asimismo será definida la sucursal en la cual se realizarán las implementaciones como prueba piloto, lo cual será fundamental para la formulación de las dos propuestas restantes:

- Capacidad de almacenamiento
- Reestructuración de áreas físicas

**Sucursal elegida:** Carrera 27.

#### Sugerencias

Mas x Menos ratifica los objetivos esperados del proyecto en cuanto a:

-Implementación y verificación de indicadores, incluir mermas (unidades y pesos). Retirar indicador de áreas de almacenamiento por no ser proactivo en la implementación.

-Estandarización de procesos de aprovisionamiento (compras, recepción, almacenamiento, logística inversa)

-Mejoras en cuanto a:

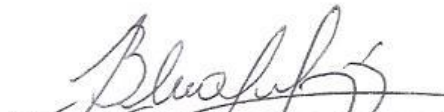
1. Control y Reducción mermas.
2. Productos sin rotación.
3. Instalaciones y medios físicos
4. Capacidad de almacenamiento
5. Horarios y Jornadas de Entrega de Proveedores

  
Mas X Menos S.A.  
No. 7. 050. 215.072-8

\_\_\_\_\_  
CESAR MAURICIO PEDROZA VARGAS  
Gerente Administrativo y Financiero

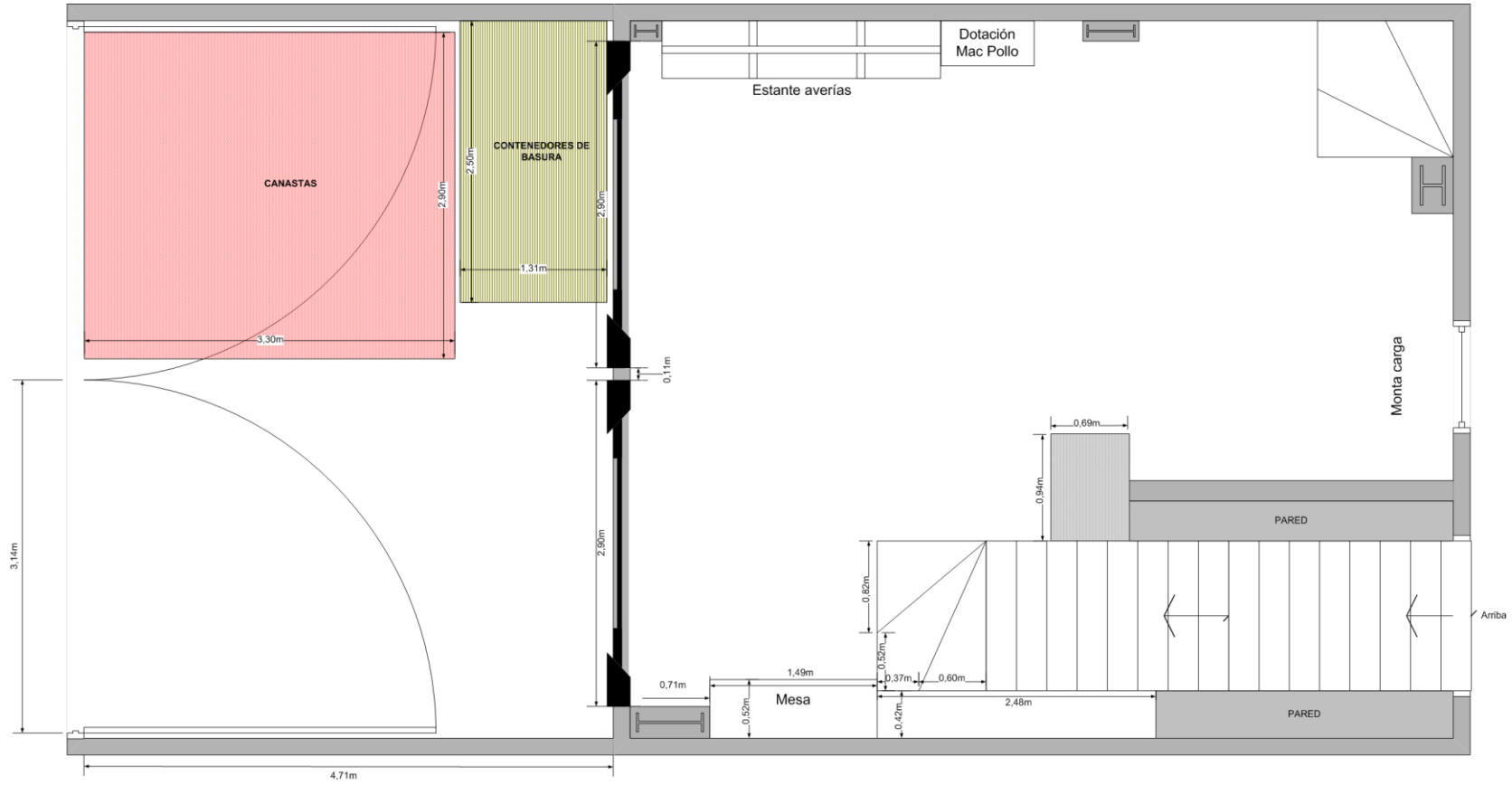


\_\_\_\_\_  
AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO  
Practicante de Ingeniería Industrial – UIS

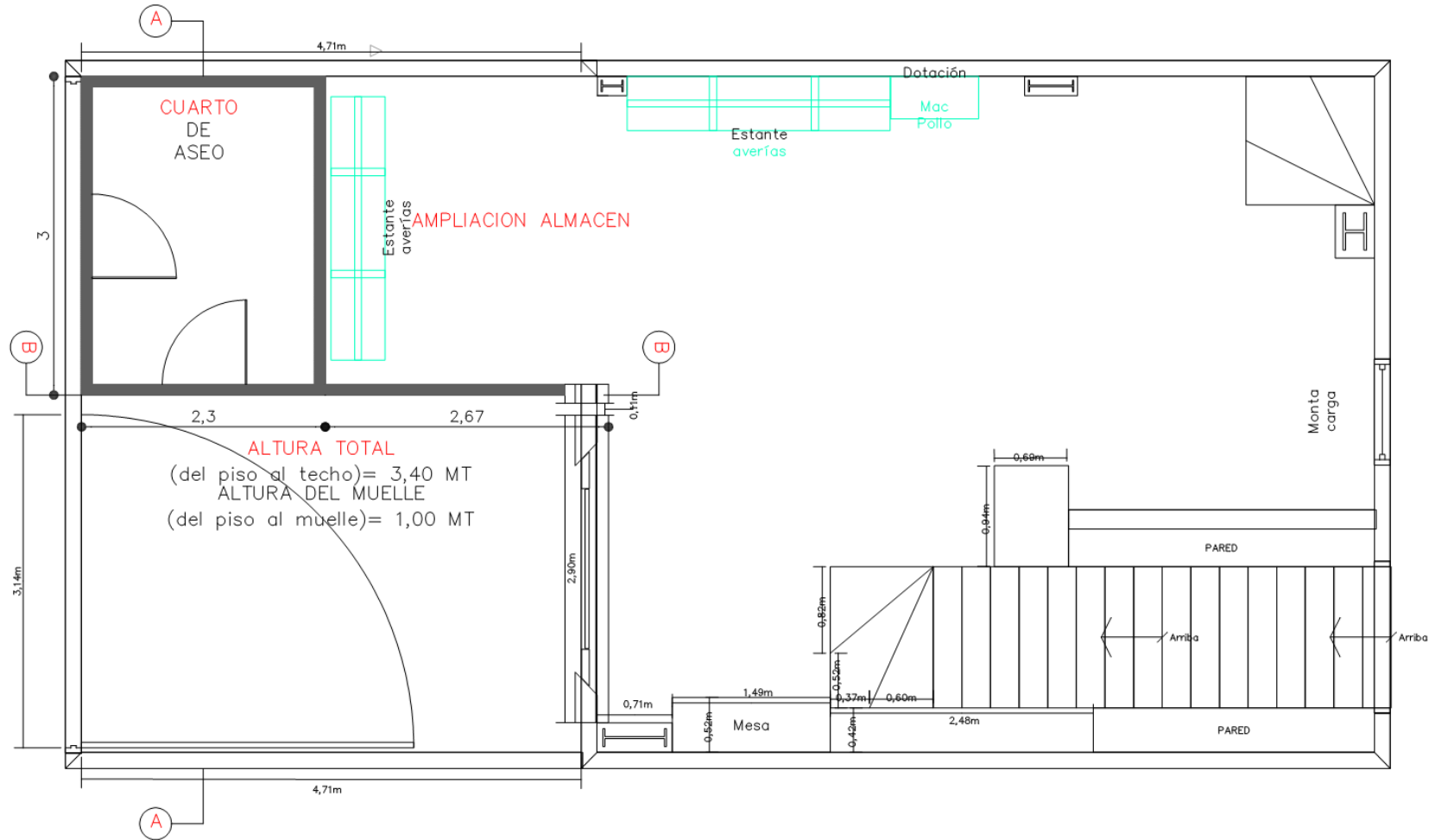


\_\_\_\_\_  
BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN  
Practicante de Ingeniería Industrial - UIS

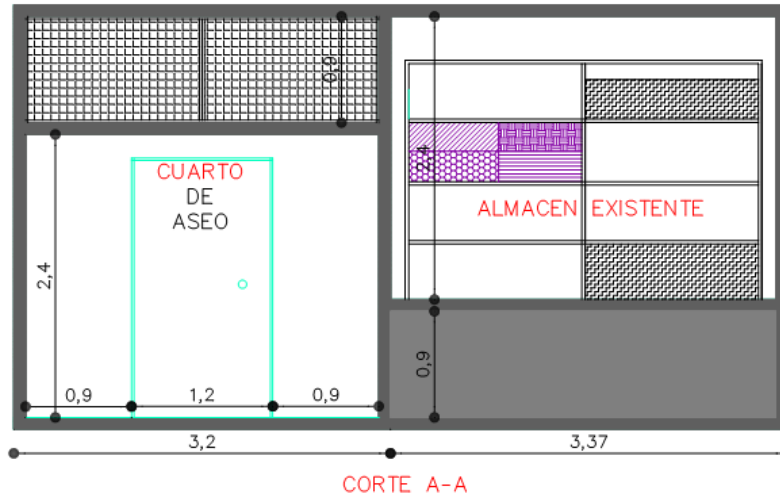
### Anexo 27. Plano del área de recepción de mercancía



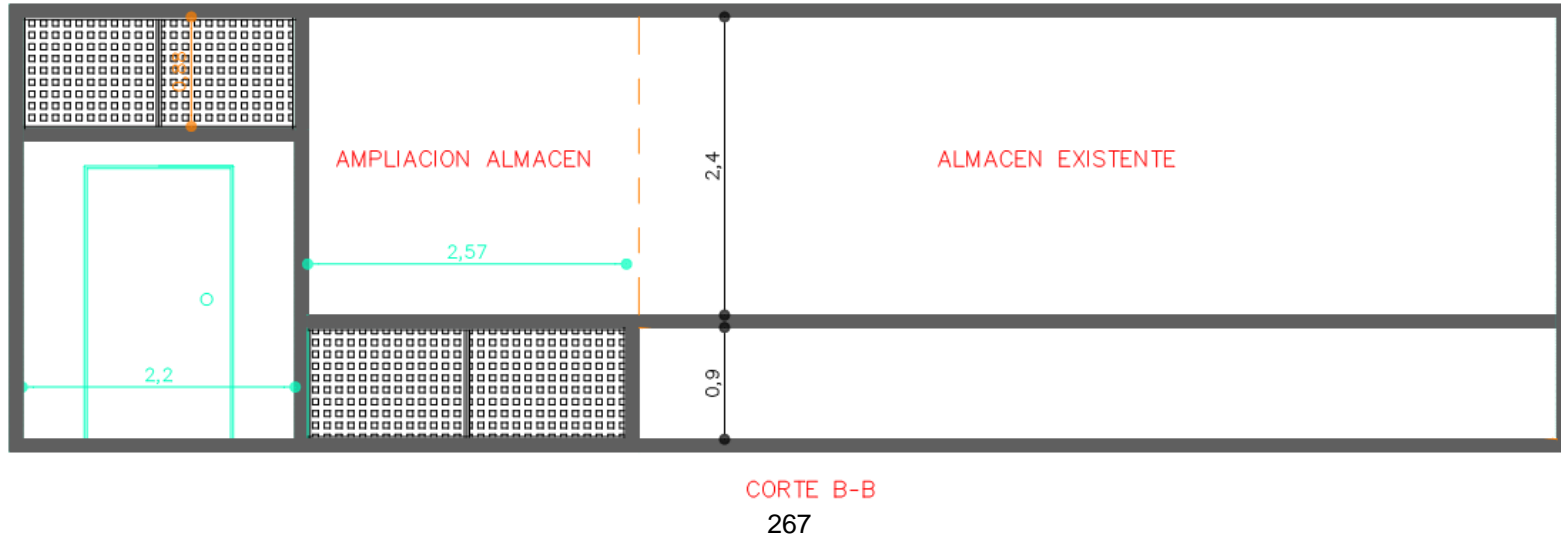
## Anexo 28. Diseño para el mejoramiento del estado físico del área de recibo



Corte A – A



Corte B – B



## Anexo 29. Cotización para el mejoramiento del muelle

**NESCO LTDA**

NIT: 804001272-8

Circunvalar 35 No. 72 – 98 T.1 A 803 Serrezuela I Telefax: 097 – 6317671

Email: [nescora@hotmail.com](mailto:nescora@hotmail.com) [clarapia1103@hotmail.com](mailto:clarapia1103@hotmail.com)

Bucaramanga - Colombia

Bucaramanga, Agosto 11 de 2010

Señores:

**MAS X MENOS**

**Blanca Juliana Delgado**

Ing. Industrial

Bucaramanga

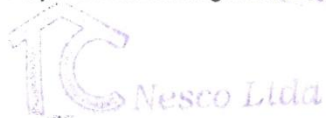
REFERENCIA: Cotización remodelación muelle de carga.

NESCO LTDA, manifiesta su interés y disponibilidad para prestar sus servicios en la realización de la remodelación del muelle de cargas del supermercado MAS POR MENOS y la construcción del cuarto de aseo en el mismo sector, por un valor de 13'522.368 (trece millones quinientos veintidós mil trescientos sesenta y ocho pesos mcte.)

Atentamente,



**NESTOR CONTRERAS RAMIREZ**  
Representante Legal NESCO LTDA



Nesco Ltda

**NESCO LTDA**

NIT: 804001272-8


Circunvalar 35 No. 72 - 98 T.I.A 803 Serrezuela I Telefax: 097 - 6317671

Email: [nescora@hotmail.com](mailto:nescora@hotmail.com) [clarapia1103@hotmail.com](mailto:clarapia1103@hotmail.com)

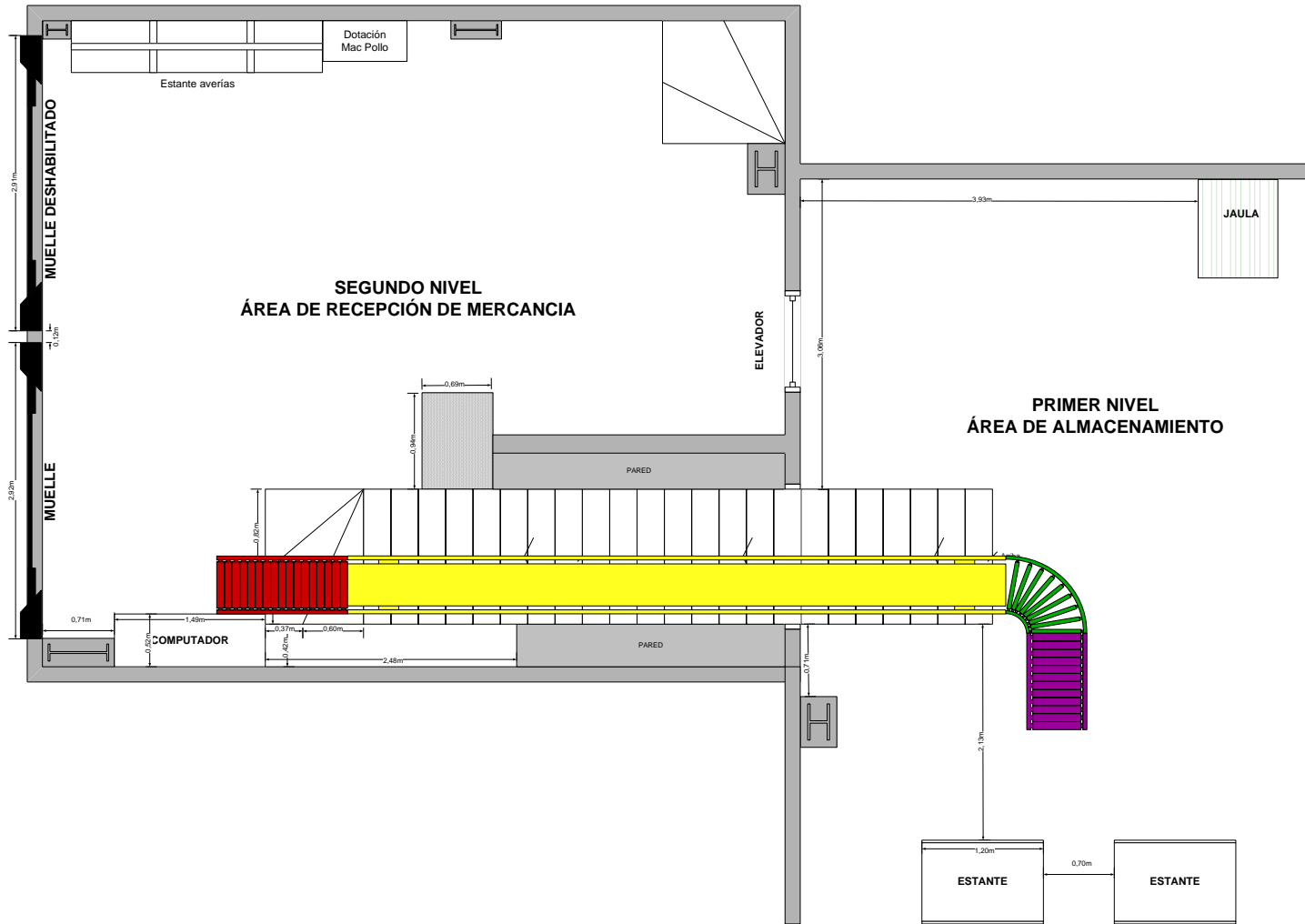
Bucaramanga - Colombia

**PROPONENTE: NESCO LTDA****COTIZACION AMPLIACION BODEMA CENTRO COMERCIAL MAS POR MENOS**





Item	Descripción	Un	Cant.	Vr. Unitario	Vr. Parcial
1	Mampostería en H-10	m2	20.5	\$ 32,000.00	\$ 656,000.00
2	Pañete muros	m2	41	\$ 15,000.00	\$ 615,000.00
3	Estuco	m2	41	\$ 13,000.00	\$ 533,000.00
4	Vinilo sobre muro (3 manos)	m2	41	\$ 11,500.00	\$ 471,500.00
5	Puerta de acceso a cuarto de aseo en carpintería metálica de (1.1*2.2)	Un	2	\$ 750,000.00	\$ 1,500,000.00
6	Puerta en reja metálica	m2	7.5	\$ 140,000.00	\$ 1,050,000.00
7	Columnas en concreto de 3000 psi, de (0,25*0,25), incluye el acero de refuerzo 6 barras No 5	m3	0.756	\$ 425,000.00	\$ 321,300.00
8	Placa de entepiso para basura y ampliación supermercado, incluye el suministro de acero de refuerzo y su instalación	m2	15.08	\$ 133,000.00	\$ 2,005,640.00
9	Arreglo portón existente	Gl	1	\$ 800,000.00	\$ 800,000.00
10	Enchape pisos nueva ampliación en baldosa existente	m2	15	\$ 40,000.00	\$ 600,000.00
11	Enchape muros cuarto de aseo	m2	31.32	\$ 35,000.00	\$ 1,096,200.00
12	Tendido acometida eléctrica, tubería de 1", incluye cable conductor	MI	15	\$ 42,000.00	\$ 630,000.00
13	Salida puntos luminarios d 110V	Un	6	\$ 65,000.00	\$ 390,000.00
14	Lámparas reflectoras, de iguales características a las que se encuentran instaladas en la bodega	Un	4	\$ 150,000.00	\$ 600,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 11,268,640.00</b>
Admón. 10%					\$ 1,126,864.00
Imprevisto 5%					\$ 563,432.00
Utilidad 5%					\$ 563,432.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 13,522,368.00</b>


**NESCO LTDA****NESTOR CONTRERAS  
REPRESENTANTE LEGAL**

**Anexo 30. Plano de ubicación de la banda transportadora en la sucursal K-27**



### Anexo 31. Descripción de los equipos de la banda transportadora

EQUIPO	TIPO	ANCHO mm	LONG. mm	ALTURA AL PISO mm	VEL. m/min	POTENCIA HP	VOLTAJE V	T° DE TRABAJO	IMAGEN
Transportador de rodillos por gravedad	R/G-01	616	1300	800	—	—	—	Ambiente	
Transportador motorizado	B/M-02	616	7500	800	20	2	220 VCA 3F 60 Hz	Ambiente	
Transportador curvo de 90° de rodillos de gravedad	—	616	—	800	—	—	—	Ambiente	
Transportador de rodillos por gravedad	R/G-04	616	1000	800	—	—	—	Ambiente	

## Anexo 32. Descripción de las partes de los equipos de la banda transportadora

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Unidad motriz	Central de 450 libras de capacidad, con polea de 8" de diámetro, recubierta con banda corrugada y eje de 1 15/16" montado sobre chumaceras tipo FY con rodamientos de bolas autoalineantes. Contiene también la polea tensora de 4-1/2" de diámetro con rodamientos de bolas de precisión montados a las caras laterales y con la disponibilidad de 26" de recorrido para tensión.
Unidad tensora de extremo tipo SET	Con polea de 4 1/2" de diámetro, con rodamientos de bolas de precisión montados a las caras laterales de la polea y eje de 1" de diámetro para anchos hasta 30". Platos deslizantes fabricados en lámina de acero al carbono de 3/16" de espesor accionados por medio de un par de tornillos de 5/8" de diámetro. Recorrido de tensión de 4"
Chasis	Tipo banda sobre una lámina. Conformado en lámina de acero al carbono HR Cal.12 de 5 1/4" de altura con dos distanciadores atornillados y rodillos de 1,9" de diámetro ubicados cada 1,22 mt para el retorno de la banda. Ancho del chasis de 24 1/4"
Banda	De caucho con cubierta superior de 1/8" cubierta inferior antifricción, dos lonas. Carga de trabajo de 140 lb/pulg
Motorreductor	Motor trifásico 220 VAC. Velocidad 1800 rpm. Frecuencia 60 Hz. Aislamiento clase B. Refrigeración por ventilador. Protección IP55. Tipo reductor sinfín corona.
Soportes tipo R	Se fabrican en dos secciones de perfil C conformado en lámina de acero al carbono cal 3/16" que se acoplan de manera telescópica y se unen mediante tornillos. En la parte superior se ensambla una platina escualizable para permitir la perpendicularidad del soporte respecto al piso
Control eléctrico	En una dirección de flujo, con la botonera local. Voltaje de Fuerza 220 Vol. Voltaje de Control 110 Vol.

## Anexo 33. Cotizaciones para la implementación de un dispositivo de transporte para el almacenamiento de mercancía



NIT 860.002.578-4  
INGENIERIA, EQUIPOS Y SISTEMAS  
PARA MANEJO DE MATERIALES  
BOGOTA D. C.  
www.rapiscol.com

BOGOTA, D. C.  
FÁBRICA Y OFICINAS  
Cra. 67 No 58- 31 Sur  
Barrio Madelena  
PBX: 5953240 ext.09 –Tel. 2383301  
Fax: 2383056 - 2709058  
greyes@rapiscol.com

ISO 9001: 2000

BUREAU VERITAS  
Certification

N° 228736



CJR.143.2010.

Bogotá, D. C., Julio 01 de 2010.

**SEÑORA  
BLANCA JULIANA DELGADO  
BUCARAMANGA**

**REFERENCIA.: COTIZACION DE UNA BANDA TRANSPORTADORA PARA  
MANEJO DE CAJAS CON ABARROTES EN LA BOGEDA DE ALMACENAMIENTO.**

Estimada Ingeniera:

De acuerdo su amable solicitud, a continuación presentamos nuestra mejor oferta económica por el diseño, fabricación, suministro y Montaje de una banda Transportadora para trasladar cajas con abarroses en la bodega de almacenamiento, en un solo nivel. De acuerdo a la información suministrada por ustedes.

### PARAMETROS DE DISEÑO

Material a Manejar	Cajas de Cartón (600 X 700 X 200) (140 X 190 X 120)
	Peso Máximo 25 Kgs Peso Mínimo 1.5 Kg.
Longitud de Transportador	7,50 mts
Ancho de Transportador	616 (24-¼")
Posición	Horizontal. 80 cm. altura de Trabajo
Guardas Laterales	Si (Por un solo lado).

### DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS OFRECIDOS

Se ofrecen los siguientes equipos para el manejo de Cajas.

1. Un (1) Transportador de rodillos por Gravedad R/G-01. Long.=1,3 mts. Ancho 616 mm (24-¼").
2. Un (1) Transportador Motorizado B/M-02. Long = 7,50 metros. Ancho = 616 mm (24-¼").
3. Transportador Curvo de 90° de Rodillos Ancho 616 mm (24-¼")



NIT 860.002.578-4  
INGENIERIA, EQUIPOS Y SISTEMAS  
PARA MANEJO DE MATERIALES  
BOGOTA D. C.  
www.rapiscol.com

BOGOTA, D. C.  
FÁBRICA Y OFICINAS  
Cra. 67 No 58-31 Sur  
Barrio Madelena  
PBX: 5953240 ext.09 –Tel. 2383301  
Fax: 2383056 - 2709058  
cjreyes@rapiscol.com

ISO 9001: 2000  
BUREAU VERITAS  
Certification  
N° 228736



4. Un (1) Transportador de rodillos por Gravedad R/G-04. Long.=1,0 mts. Ancho 616 mm (24-1/4").

#### - TRANSPORTADORES DE BANDA SOBRE MESA (LAMINA)

##### Unidad motriz.

Central de 450 libras de capacidad, con polea de 8" ( 203.2 mm) de diámetro recubierta con banda corrugada y eje de 1 15/16" ( 49.21 mm) montado sobre chumaceras tipo FY con rodamientos de bolas autoalineantes. Contiene también la polea tensora de 4-1/2" (114.3 mm) de diámetro con rodamientos de bolas de precisión montados a las caras laterales y con una disponibilidad de 26" ( 660.4 mm) de recorrido para tensión.

##### Unidad tensora de extremo tipo SET.

Con polea de 4 1/2" ( 114.3 mm) de diámetro, con rodamientos de bolas de precisión montados a las caras laterales de la polea y eje de 1" ( 25.4 mm) de diámetro para anchos hasta 30"; platos deslizantes fabricados en lámina de acero al carbono de 3/16" ( 4.76 mm) de espesor accionados por medio de un par de tornillos de 5/8" de diámetro. Recorrido de tensión de 4 pulgadas ( 101.6 mm).

##### Chasis

Tipo banda sobre una Lamina (B/M) conformado en lámina de acero al carbono HR Cal.12, de 5 1/4" (133.35 mm) de altura con dos distanciadores atornillados y rodillos de 1.9" (48.26 mm) de diámetro ubicados cada 1,22 metros para el retorno de la banda. Ancho del chasis de 616 mm (24-1/4").

##### Banda

De caucho con cubierta superior de 1/8" cubierta inferior antifricción, dos lonas; carga de trabajo de 140 lb/pulg.

##### Motorreductor

El conjunto motorreductor esta constituido por un motor acoplado al reductor

Marca	: Sew o similar
Motor	: Trifásico 220/440 VAC
Velocidad	: 1800 rpm
Frecuencia	: 60 Hz
Aislamiento	: Clase B
Refrigeración	: Por ventilador.
Protección	: IP55
Tipo reductor	: Sinfín corona
Potencia	: Según Transportador



NIT 860.002.578-4  
INGENIERIA, EQUIPOS Y SISTEMAS  
PARA MANEJO DE MATERIALES  
BOGOTA D. C.  
www.rapiscol.com

BOGOTA, D. C.  
FÁBRICA Y OFICINAS  
Cra. 67 No 58- 31 Sur  
Barrio Madelena  
PBX: 5953240 ext.09 –Tel. 2383301  
Fax: 2383056 - 2709058  
qreyes@rapiscoll.com

ISO 9001: 2000  
BUREAU VERITAS  
Certification  
N° 228736



### Soportes tipo R

Estos se fabrican en dos secciones de perfil C conformado en lamina de acero al carbono cal 3/16" (4.7 mm) que se acoplan de manera telescópica y se unen mediante tornillos. En la parte superior se ensambla una platina escualizable para permitir la perpendicularidad del soporte respecto al piso.

### Control Eléctrico.

En una dirección de flujo, con una botonera Local. Voltaje de Fuerza 220 Vol. Voltaje de Control 110 vol.

### Acabados.

Los equipos tendrán el siguiente acabado: Preparación de superficie: Limpieza manual mediante grata mecánica y aplicación posterior de líquido pasivador de oxido. Base: Aplicación de una capa de 2 mil de anticorrosivo 505

### Acabado.

Aplicación posterior de 2 mil de laca color verde 7505. O color solicitado por el Cliente

## CONDICIONES COMERCIALES GENERALES.

### 1. Ancho 616 mm ((24 ¼").

Nº	EQUIPO	Cant	P/Unitario	P/Total
1	Transportador de rodillos por Gravedad R/G-01. Long.=1,3 mts. Ancho 616 mm (24-¼").	1	\$ 420.000	\$ 420.000
2	Transportador Motorizado B/M-02. Long = 7,50 metros. Ancho = 616 mm (24-¼").	1	\$ 6'669.000	\$ 6'669.000
3	Transportador Curvo de 90° de Rodillos Ancho 616 mm (24-¼")	1	\$ 595.000	\$ 595.000
4	Transportador de rodillos por Gravedad R/G-04. Long.=1,0 mts. Ancho 616 mm (24-¼").	1	\$ 340.000	\$ 340.000
	<b>Sub - Total Equipos</b>			<b>\$ 8'024.000</b>
	Montaje y Puesta en Marcha			\$ 3'399.000
	Fletes y Seguros			\$ 1'920.000
	Sub Total Oferta			\$ 13'343.000
	IVA 16%			\$ 2'134.880
	Total Oferta			\$ 15'477.880

La oferta de la referencia se rige por las condiciones comerciales que en esta hoja se especifican y serán válidas en la negociación o Contrato de Compra-Venta excepto si expresamente se acuerdan condiciones diferentes.



NIT 860.002.578-4  
INGENIERIA, EQUIPOS Y SISTEMAS  
PARA MANEJO DE MATERIALES  
BOGOTA D. C.  
www.rapiscol.com

BOGOTA, D. C.  
FÁBRICA Y OFICINAS  
Cra. 67 No 58- 31 Sur  
Barrio Madelena  
PBX: 5953240 ext.09 --Tel. 2383301  
Fax: 2383056 - 2709058  
cjreyes@rapiscol.com

ISO 9001: 2000

BUREAU VERITAS  
Certification

N° 228736



### **GARANTÍA**

Todos nuestros equipos están garantizados por el término de un (1) año, contra defectos de fabricación y/o ensamble, siempre y cuando sean sometidos a las condiciones normales de uso y a las capacidades establecidas. Son procesadas bajo rigurosas normas técnicas internacionales emitidas por nuestros proveedores de tecnología y por la CONVEYOR EQUIPMENT MANUFACTURER ASSOCIATION.

### **POLIZAS**

Los precios cotizados no incluyen el valor de las primas. En caso de acordarse el otorgamiento de cualquier clase de garantía, el valor de la prima respectiva será por cuenta del COMPRADOR.

### **Forma de pago:**

a) para la fabricación cuarenta (40%) como anticipo y el saldo, sesenta por ciento (60%) contra entrega de los equipos en nuestra planta. b) Para la instalación: el cien por cien (100%) contra entrega del trabajo a satisfacción del COMPRADOR.

### **PLAZO DE ENTREGA**

Tres (3) semanas para la fabricación desde el momento de recibir su apreciable Orden de Compra. Este plazo corresponde a la entrega en nuestra Fábrica de Bogotá y se contará a partir de la fecha de pago del anticipo correspondiente.

### **VIGENCIA**

La validez de nuestra oferta será de 30 días a partir de la fecha de su presentación.

Cordialmente,

Ing. Carlos Julio Reyes Muñoz  
División de Proyectos.  
cjreyes@rapiscol.com

**NESCO LTDA**

NIT: 804001272-8

Circunvalar 35 No. 72 – 98 T. I A 803 Serrezuela I Telefax: 097 – 6317671

Email: [nescora@hotmail.com](mailto:nescora@hotmail.com) [clarapia1103@hotmail.com](mailto:clarapia1103@hotmail.com)

Bucaramanga - Colombia

**PROPONENTE: NESCO LTDA****COTIZACIÓN INSTALACIÓN BARANDA METÁLICA**

Item	Descripción	Un	Cant.	Vr. Unitario	Vr. Parcial
1	Baranda metálica en tubería de aguas negras debidamente pintada e instalada	m2	7	\$ 110,000.00	\$ 770,000.00
2	Bordillo para anclaje de baranda	m2	7	\$ 25,000.00	\$ 175,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 945,000.00</b>
Admón. 10%					\$ 94,500.00
Imprevisto 5%					\$ 47,250.00
Utilidad 5%					\$ 47,250.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1,134,000.00</b>



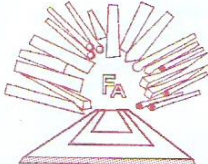
**NESCO LTDA**  
**NESTOR CONTRERAS**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

#### **Anexo 34. Normatividad para el adecuado mantenimiento de bodega.**

1. Respetar los espacios asignados para cada proveedor.
2. Mantener la bodega permanentemente aseada y ordenada.
3. Todas las cajas vacías, empaques, cintas, y demás desechos deben ser retirados de bodega, una vez finalizada la obtención de mercancía para surtir la sala de ventas.
4. Mantener las herramientas de almacenamiento en un lugar determinado, sin que interrumpan la movilidad de otras personas.
5. Todos los pasillos deberán permanecer libres de cajas, bolsas y desechos.
6. Todas las cajas y/o paquetes deben ser reubicados y apilados uno sobre otro, sin salirse de los límites del estante y de forma correcta, en el espacio correspondiente al proveedor.

Anexo 35. Cotizaciones para el mejoramiento de la capacidad de bodega

COTIZACIÓN SOPORTES DE REFUERZO



**FERRETERIA ALFA S.A.**  
 COMPRA DE VENTA DE MATERIALES DE 1a Y 2a PARA LA INDUSTRIA METALMECANICA, FUNDICION Y CONSTRUCCION  
 CORTE SOBRE MEDIDAS  
 CARRERA 14 No. 24-34 FAX: 6304924 - TELS: 6330698 - 63337365 - 6522873 BUCARAMANGA

FECHA: Sept. 6/10 NIT. [REDACTED]  
 SEÑOR(ES): [REDACTED]  
 DIRECCION: [REDACTED] TEL. [REDACTED]

CANT.	DETALLE	VR. UNIT.	VR. TOTAL.
26	Canal U 3" incluye corte	9600	—
			\$
RECIBIDO Y ACEPTADO		OBSERVACION	SUBTOTAL \$
C.C. DE			IVA \$
NO SE ACEPTAN CAMBIOS NI DEVOLUCIONES			TOTAL \$
<small>VALOR SEGÚN LEY 1251/2008 SEGÚN ARTICULO 772 AL 774                  A FERRETERIA ALFA y/o LUIS ANTONIO BADILLO GUTIÉRREZ</small>			2'496.000

Resolución: Autorizada. DIAN 40000118688 Fecha 2009/07/31 Num. Aut. Del FM 0001 al FM 10.000

Diserpha Litografía Evolution Nit. - 63.489.785-1 Tel. 6525583 - 6429188 Bmanga

## COTIZACIÓN TABLAS MDF



CARRERA 15 No. 42-37  
CONMUTADORES: 6428153 - 6305555  
FAX: 6330848 - 6700776  
www.aldiaferreteria.com  
E-mail: aldia@aldiaferreteria.com.co  
Gran Contribuyente Resolución 2609 Fecha: 03/12/93  
Autorretenedor Resolución 1070 Fecha: 12/07/91  
BUCARAMANGA



### MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN

Bucaramanga, 09 Agosto 2010

Señores:  
JULIANA DELGADO  
Ciudad

Referencia: COTIZACION

Cantidad	Descripcion	Vir Unitario	Vir Total
2.00	LAMINA MDF DE 1.52 X 2.44 X 25 MM	\$107,000	\$214,000
<b>Condiciones Comerciales</b>		<b>Subtotal</b>	<b>\$214,000</b>
Forma de Pago: CONTADO		<b>I.V.A.</b>	<b>\$34,240</b>
Entrega: INMEDIATA		<b>TOTAL</b>	<b>\$248,240</b>
Material:			
Validez de la Oferta: A LA FECHA			
Cordialmente,			

EDGAR PINZON  
Director Comercial

ALEXANDER MARTINEZ GARCIA  
Asesor Comercial

## COTIZACIÓN ESTIBAS

09/08/2010

Imprimir mensaje - Windows Live Hotm...

### COTIZACION ESTIBAS PLASTICAS REF 120

#### IDEAR ESTIBAS Y ACCESORIOS LTDA

IDEAR ESTIBAS Y ACCESORIOS LTDA

Buenos dias

Me permito cotizar estibas plásticas (una sola pieza) de alta densidad así:

Ref. 120

Medidas: Largo: 120 cm x Ancho: 100 cm x Alto: 14 cm (aprox.)

Peso: 20 Kilos (aprox.)

Carga estática 3.000 kilos (aprox.)

Carga dinámica 1.200 kilos (aprox.)

Valor unidad: \$139.000 + IVA

Forma de pago: 5% de descuento por pago contraentrega.

Entrega: La entrega de las estibas se realiza en Bogotá.

Cualquier inquietud favor contactarme

--

JOHN JAIRO JARAMILLO

Idear Estibas y Accesorios - NIT 900.026.901-9

Calle 76 No. 29-36 - Tel. (1) 6091189, Bogota

cel. 311 5257774

e-mail: [idear@idear.com.co](mailto:idear@idear.com.co)

**Anexo 36. Registro de unidades compradas y vendidas de abril a diciembre de 2.009**

**PROVEEDORES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>COMPRAS</b>	<b>VENTAS</b>
PASTAS GAVASA S.A	42680	49291
CIA DE GALLETAS NOEL	46352	44767
GASEOSAS HIPINTO S.A.	41702	43038
CIA NAL CHOCOLATES S.A	39724	41993
COOP. TRABAJO ASOCIADO LA COSECHA LTDA	36890	35546
COMERC. NACIONAL SAS LTDA. - CDIARIAS	34883	35162
CIA NAL CHOC-BEBIDAS S.A	20909	23199
COLOMBINA VANS *	18061	21611
QUALA S.A.	21929	20679
BAVARIA S.A. LICORES	19796	20611
NESTLE LA ROSA	17052	19622
COLOMBINA LA CONSTANCIA *	18789	18696
COLOMBINA S.A *	18488	17972
IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	16570	17915
HARINERA DEL VALLE S.A.	17216	17662
PROD.ALIMENTICIOS LA VICTORIA	17593	17001
BAVARIA S A	14910	16213
IBAÑEZ CAS-KELLOGS	15696	16077
CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.	14926	15270
ALIMENTOS POLAR CBIA S.A. - PROMASA	15017	15226
NESTLE LACTEOS	13870	15089
CIA DE GALLETAS NOEL-DORIA	13989	13594
AVISIN LTDA	13169	13328
MANUELITA S.A.	12056	13282
CASA LUKER *	11874	12318
PRODUCTOS YUPI LTDA.	11508	12165
UNILEVER ANDINA COLOMBIA FOODS	11940	12155
DIANA CORPORACION S.A	10034	11717
LEVAPAN S.A.	11944	11457
ACEGRASAS S.A.	12259	11394
COLOMBINA DULCES S.A	12055	11072
MOLINO FLORHUILA S.A.	9997	10666
NESTLE BEBIDAS	9783	10213
COMESTIBLES ITALO S.A.	9189	9893
ALPINA S.A.	10221	9820
EDUARDO LOPEZ RUEDA	9475	9608
QUALA VARIOS	9496	9487
INCAUCA S.A.	8075	9416
NESTLE MAGGI	7873	8943
REFISAL S.A.	8563	8522
MARTHA ISABEL GUTIERREZ DIAZ	6532	8168
DIANA CORPORACION S.A - ALIM.	8786	8093
QUALA SAZONADORES	7738	7318
CASA LUKER GELATINAS	7152	7147
BRITISH AMERICAN TOBACCO	6880	6968
TOSTADORA COLOSAL	4868	6939
TOSTADORA COLOSAL AZUCAR	6269	6766

ALIMENTOS POLAR CBIA S.A. - QUAKER	6483	6669
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	7103	6619
JOHN RESTREPO A Y CIA S.A.*	6341	6384
LAURA BAYONA S. - EL CHINO	4894	5779
CASA LUKER GALLETAS	5212	5323
LLOREDA GRASAS	5068	5289
HARINERA PARDO S.A.	4945	5197
UNILEVER ANDINA COLOMBIA MAIZ	4236	5149
COMESTIBLES LA 80	5313	5127
JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	5114	4990
ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	4642	4682
MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	3684	3935
DISTR. P.J.ALIMENTOS TONING S.A.	3823	3770
ALIMENTIC.VITARRICO	3220	3676
VICTOR HUGO OJEDA SANCHEZ	3677	3655
MOLINOS ROA S.A.	4154	3510
INCOLACTEOS	3555	3452
POPULARES LTDA.	3320	3418
NESTLE CEREALES CPW	3201	3334
NESTLE PURINA PETCARE DE CBIA	3215	3281
JOHN CRISTIAN MARULANDA NIÑO	3425	3120
PRECOCIDOS DEL ORIENTE	3444	3029
GIRONES S.A.	2938	2998
MASTERFOODS COLOMBIA-EFFEM	3114	2995
MAICITO EL REY	2692	2956
DISTR. P.J. GALLETAS BAUDUCCO	2541	2793
MARY LUZ MAYORGA CORONADO	2400	2505
JOHN RESTREPO-LICORES*	2131	2437
MASTERFOODS COLOMBIA-PEDIGREE	2114	2349
SURTIMARCAS LTDA	1972	2336
COMERC. NACIONAL SAS LTDA.	1965	2178
DISTR. P.J. SOLLA	2091	2013
MOLINO SAN MARTIN	1854	1947
MEALS DE COLOMBIA	1839	1874
DISCOLACTEOS S.A.	1611	1817
CONSERVAS CALIFORNIA S.A.	1718	1754
REIVER RIASCOS RODRIGUEZ	1780	1699
DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA - LICORES	1638	1629
CONGRUPO S.A.	1980	1562
MEICO S.A	1284	1536
ALIMENTOS ESPECIALIZADOS ALES	1417	1527
EL MAZAPAN SANTANDEREANO	1584	1524
RUBIANO Y CIA LTDA	1200	1424
COMERCIALIZADORA BOGOTANA LTDA	1398	1373
PRODUCTOS SAVORY LTDA	852	1330
CONSORCIO ANTIOQU. DEL ORIENTE	1296	1150
PRODUCTORA DE ALIMENTOS DINO LTDA	400	1106
H&C PROCESADORA DE ALIMENTOS S.A.S	992	1044
GRACETALES S.A.	597	1025
FRESKALECHE S.A. - LECHES POLVO	1074	1007
IBAÑEZ GRAJALES	946	995
FAMA S.A.	1062	985

TOSTADITOS SUSANITA S.A.	1050	981
REDIMAX	965	970
DISTR. P.J. PARMALAT	939	954
C.I. SALAZAR WINTER Y CIA S. EN C.S.	880	922
DISLICORES - LICORES	997	914
SILVIA JULIANA ZAMBRANO	827	872
PROCAPS S.A	600	832
MARIA DEL PILAR TELLEZ SOLER	848	818
JUAN ANDRES GAMBOA	814	809
LAFRANCOL S.A	720	790
INDUSTRIAS REGIO/JORGE E SERRA	648	750
LA AURORA-JOSE LUIS ORDOÑEZ	821	726
SIGNA GRAIN S.A.	648	716
ALIMENTOS CARNICOS S.A. ENLATADOS	592	664
JOSE HEINER SABA GONZALEZ	687	639
SAINA MILENA VESGA RODRIGUEZ	5860	633
DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA - ALIMEN.	698	589
CASA LUKER BEBIDAS	634	563
COMER.TERRAZA VERA CRUZ LTDA	339	547
DISTRIBUIDORA TROPISANDER LTDA	636	542
INVERSIONES LIBANO	654	537
MORENOS LTDA	1025	490
DISTRIBASTOS SASONED	570	488
JOSE OMAR VELEZ GARCIA	606	486
GRASCO	354	484
ALIMENTOS Y BEBIDAS ANDES LTDA	492	472
INCAUCA - LIGTH	332	440
IBAÑEZ CASTILLA-ITALCOL	471	426
MANUEL LACHARME P.	548	402
DISLICORES - ALIMENTOS	396	371
CIA GALLETAS NOEL NAVIDAD	0	315
C.I.COLINA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO	378	293
MARPICO S.A.	353	273
JOSE REINEL TORRES	240	265
MARIA GABRIELA MARTINEZ CASTILLO	479	261
NIDALCA S.A.	107	258
POPULARES PERNOD RICARD	209	257
JUAN CARLOS ELJAIK PLATA	0	232
FERNANDO ZARAZA RAMIREZ	271	218
TACO Y NACHO MEX S.A.	204	213
DISTR. P.J. PEDRO DOMEQ	242	201
BAR REPRESENTACIONES LTDA - LICORES	42	188
VINOS DE LA CORTE S.A.	100	150
CHRISTIAN CAMILO CASTELLANOS FLOREZ	160	133
DISTRAVES S.A.	154	126
DISTRIBUYENDO S.A	96	76
COMERCIALIZADORA LOS ANDES LTDA	0	69
INCAUCA - BOCADILLOS	120	68
FRUNORTE LTDA	48	67
CIA. VINICOLA NACIONAL LTDA	0	40
INGENIO PROVIDENCIA S.A	0	31
INDUSTRIA DE QUINUA SANTANDEREANA	0	17

PRODUCTOS ALIMENTICIOS KONFYT	0	17
DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	17	16
PLASTI-JES LTDA. - ALIMENTOS	0	11
DIETESYN	0	10
GALLETAS K ROLIN	168	10
BAR REPRESENTACIONES LTDA - ALIMENT.	0	7
IBAÑEZ LICORES	0	5
INDUSTRIAS VILORIA PIZZANO LTDA	0	1
MOLINO SAN MARTIN -GRANOS INTEGRALES	0	1

## PROVEEDORES DE ARTÍCULOS DE ASEO

PROVEEDORES	COMPRAS	VENTAS
COLGATE PALMOLIVE DETERGENTES	35251	38641
COLGATE PALMOLIVE A/PERSONAL	28848	32877
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	26171	27812
DISTR. P.J. FAMILIA	20163	21225
DETERGENTES LTDA	16197	16971
UNILEVER DIV-BELLEZA	14162	15083
JGB S.A.	14426	14949
TECNOQUIMICAS BON-BRIL S.A.	13564	14462
DISTR. P.J.SANCELA S.A.	12497	13486
DISTR. P.J. JOHNSON&JOHNSON COLOMBIA	12895	13001
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	12120	12270
PAPELES NACIONALES S.A	9785	12238
UNILEVER DIV-LIMPIEZA	9420	10638
DISTR. P.J. RECKIT&BEKINSER	9945	9794
DISTR. P.J. DELGADO	7578	8610
IBAÑEZ ASEO	8063	8258
DISTR. P.J. SC JOHNSON	8375	8094
ETERNA S.A.	7424	7528
PROCTER GILLETTE ASEO PERSONAL	6368	7261
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL P	6457	7103
DROCOL S.A	6027	6766
PLASTI-JES LTDA.	5366	5765
DISTR. P.J. FAMILIA PACIFICO	5122	5536
BELLEZA EXPRESS A-PERSONAL	5573	5301
DISTR. P.J. WLLC	5263	5169
DISTR. P.J. HADA	4644	5023
RICARDO DIAZ SERRANO	3587	4730
QUALA ASEO	4643	4596
TECNOQUIMICAS BOTIQUIN	4266	4513
AJOVER S.A.	2367	4452
NANCY VIVIESCAS R.	4115	4107
DISTR. P.J. 3M	4401	4097
LABORAT. COSMETICOS VOGUE S.A.	4714	3923
AZUL-K S.A.	3968	3919
DISTR. P.J. DIVESA	3730	3903
MULTISER.DE INGENIERIA 1-A S.A	3294	3681
DISTR. P.J. TOPLUZ	3845	3542

BEISBOL DE COLOMBIA S.A.	3249	3487
COMER.TERRAZA VERA CRUZ LTDA - VARIED	3234	3234
INDUSTRIAS ASEOMAX	2832	3095
INDUSTRIAS KENROS KENEL JESUS	2881	2865
DISTRIBASTOS HENKEL	3029	2789
ANA LUCIA MURILLO CELIS	3444	2581
LLOREDA JABONES	2316	2492
IND. FULLER PINTO S.A. - ASEO	2176	2480
RAYOVAC VARTA S.A	2496	2325
EVEREADY ASEO PERSONAL	2094	2312
TECNOQUIMICAS PAÑALES	1616	2301
DISTR. P.J. GLAXO SMITHLINE	2303	2284
BELLEZA EXPRESS S.A.	2407	2276
ROSALBINA PEREZ DE GALINDO	1952	2267
IND. FULLER PINTO TROFORMAS	2304	2241
DISTRIBUCIONES GRANABASTOS LTDA	2041	2227
DISTR. P.J. SHERING PLOUGH	2137	2213
CACHARRERIA IMUSA	2076	2084
LABORATORIOS RECAMIER LTDA	2063	2046
IND. FULLER PINTO S.A	1927	2041
DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA - VARIED.	1847	1885
CASA LUKER ASEO *	1644	1699
COMERCIALES ESCALAR	1450	1683
WYETH CONSUMER HEALTHCARE LTDA	1655	1663
CACHARRERIA NOVEDADES PLASTICAS	1460	1510
IND. FULLER PINTO VANYPLAS	1488	1444
JOHN RESTREPO-ASEO *	1260	1370
DISTR. P.J. ALUMINIOS REYNOLDS	1446	1311
CACHARRERIA CRISTAR	1200	1240
SEMPERTEX DE COLOMBIA S.A.	933	1229
LOREAL COLOMBIA S.A.	1421	1176
IND. FULLER PINTO PLASTIHOGAR	1132	1171
ALUMAR LTDA.	742	1073
LABORATORIOS COFARMA S.A	1740	1024
PLASTICOS VANDUX DE COL. S.A	737	981
PREBEL	740	886
DISTRIBUIDORA GRUPO MILLAN E.U.	1037	829
ILKO COLOMBIA S.A. SUPERM	812	811
MALUMA LTDA	921	783
HAIR ACCESORIOS	1002	768

REPRESENTACIONES DURAN RIUEDA LTDA	333	749
EVEREADY DE COLOMBIA S.A.	550	748
ELECTRO VILLEGAS SAS	490	747
C.I. PANSELL S.A.	581	727
FABRICA DE BOLSAS DE PAPEL UNIBOL S.A	732	659
CACHARRERIA CORONA	539	639
CACHARRERIA IMUSA SUPERM.	650	629
CARLOS MARIO FINO TARAZONA	677	624
DISTR. P.J. BAYER	522	547
HARTUNG Y CIA S.A.	516	529
INDUSTRIAS BITOR LTDA	462	513
MERCADOS DE FAMILIA S.A. - JUGUETERIA	355	467
STILOTEX S.A.	416	444
COOP. MULT.DE PROD. Y SERV. FARMADISA	336	423
PAÑOS LUZ	349	417
HERRAMIENTAS ROSCADOS Y ACCESORIOS LTDA	361	411
ILKO COLOMBIA S.A.	451	375
ESPUMAS SANTANDER S.A	351	374
CACHARRERIA RIMAX	410	369
COMERCIALIZADORA J&J	384	358
DIANA PATRICIA CASTILLO	246	340
JAIME VIÑA-PROD. ORING ELECTROD	313	309
ITALTRADING S.A.	471	296
LABORATORIOS LEON S.A	330	277
IND. FULLER PINTO ESTRA	254	272
EDITORIAL NORMA S.A.	337	271
IND. FULLER PINTO CACHARRERIA	229	267
FIAMME S.A.	125	171
CACHARRERIA MUNDIAL S.A.	133	170
INCOLVELAS	0	166
C.I INDUSTRIAS HIGH-LAC LTDA.	90	142
ANA LUCIA MURILLO CELIS - VARIEDADES	236	134
GRAN UNION LTDA	96	96
ANA LUCIA MURILLO CELIS - ASEO	142	91
INDUSTRIAS EL BRILLADOR	72	89
CACHARRERIA ESCOLAR	114	72
DISFABRICAS - ALICORP	66	71
LABORATORIOS RUPLAT LTDA	60	69
MANUPLASTICOS LTDA	57	65
PERSAL LTDA	45	53

C.I ENDUCOL S.A	143	43
CACHARRERIA INCA METAL	33	33
NORMA COMUNICACIONES S.A.	0	28
IND. FULLER PINTO ELECTRODOMESTICOS	27	24
DISTRIBUCIONES MINOVA	0	22
LAFRANCOL S.A - VARIEDADES	126	21
CACHARRERIA IMPORTADOS	15	17
CAPILL FRANCE S.A.	0	17
DIST NESTOR GARCIA & CIA LTDA	0	3
PRACTICASA LTDA	0	3
COMERCIALIZADORA GLOBAL S.A.	0	1
ELECTROMARKETING S.A.	0	1
LABORATORIOS BEST S.A. *	0	1
LABORATORIOS BEST S.A. *	0	1
PAPELERIA SUMINISTROS SCRIBE	0	1

**Anexo 37. Clasificación ABC de los proveedores de Supermercados Mas X Menos K-27**

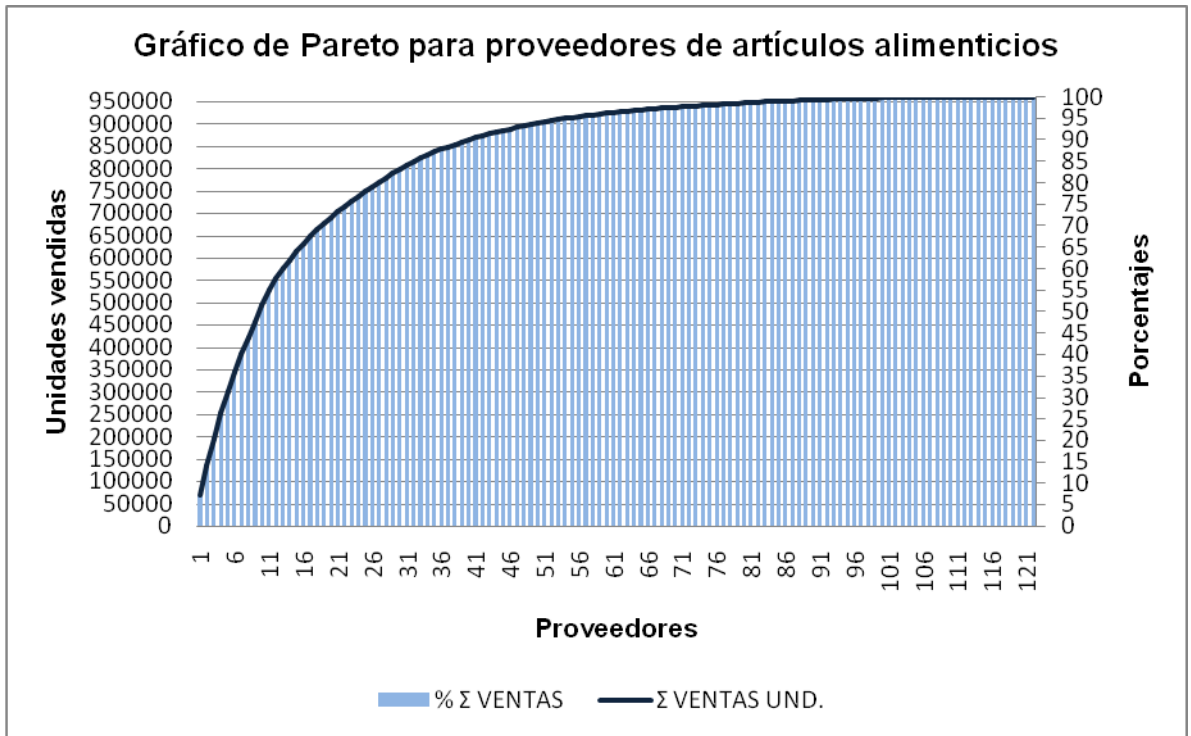
**PROVEEDORES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

No.	PROVEEDORES	%VENTAS	Σ VENTAS UND.	% Σ VENTAS	CLASIF.
1	COLOMBINA S.A	7,22405	69351	7,22	A
2	CIA NAL CHOCOLATES S.A	6,79083	134543	14,01	A
3	NESTLE	6,30020	195025	20,32	A
4	CIA DE GALLETAS NOEL	6,11208	253701	26,43	A
5	PASTAS GAVASA S.A	5,13447	302992	31,56	A
6	GASEOSAS HIPINTO S.A.	4,48312	346030	36,04	A
7	QUALA S.A.	3,90458	383514	39,95	A
8	COMERC. NACIONAL SAS LTDA.	3,88958	420854	43,84	A
9	BAVARIA S A	3,83583	457678	47,67	A
10	COOP. TRABAJO ASOCIADO LA COSECHA LTDA	3,70270	493224	51,38	A
11	IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	3,68937	528642	55,07	A
12	CASA LUKER *	2,64073	553993	57,71	A
13	ALIMENTOS POLAR CBIA S.A.	2,28073	575888	59,99	A
14	DIANA CORPORACION S.A	2,06354	595698	62,05	A
15	HARINERA DEL VALLE S.A.	1,83979	613360	63,89	A
16	UNILEVER ANDINA COLOMBIA FOODS	1,80250	630664	65,69	A
17	PROD.ALIMENTICIOS LA VICTORIA	1,77094	647665	67,47	A
18	CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.	1,59062	662935	69,06	A
19	TOSTADORA COLOSAL	1,42760	676640	70,48	A
20	AVISIN LTDA	1,38833	689968	71,87	A
21	MANUELITA S.A.	1,38354	703250	73,26	A
22	PRODUCTOS YUPI LTDA.	1,26719	715415	74,52	A
23	LEVAPAN S.A.	1,19344	726872	75,72	A
24	ACEGRASAS S.A.	1,18687	738266	76,90	A
25	MOLINO FLORHUILA S.A.	1,11104	748932	78,01	A
26	INCAUCA S.A.	1,03375	758856	79,05	B
27	COMESTIBLES ITALO S.A.	1,03052	768749	80,08	B
28	ALPINA S.A.	1,02292	778569	81,10	B
29	DISTR. P.J.	1,01364	788300	82,11	B
30	EDUARDO LOPEZ RUEDA	1,00083	797908	83,12	B
31	JOHN RESTREPO A Y CIA S.A.*	0,91885	806729	84,03	B
32	REFISAL S.A.	0,88771	815251	84,92	B
33	MARTHA ISABEL GUTIERREZ DIAZ	0,85083	823419	85,77	B
34	BRITISH AMERICAN TOBACCO	0,72583	830387	86,50	B
35	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	0,68948	837006	87,19	B

36	LAURA BAYONA S. - EL CHINO	0,60198	842785	87,79	B
37	MASTERFOODS COLOMBIA	0,55667	848129	88,35	B
38	LLOREDA GRASAS	0,55094	853418	88,90	B
39	HARINERA PARDO S.A.	0,54135	858615	89,44	B
40	COMESTIBLES LA 80	0,53406	863742	89,97	B
41	JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	0,51979	868732	90,49	B
42	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	0,48771	873414	90,98	B
43	MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	0,40990	877349	91,39	B
44	ALIMENTIC.VITARRICO	0,38292	881025	91,77	B
45	VICTOR HUGO OJEDA SANCHEZ	0,38073	884680	92,15	B
46	MOLINOS ROA S.A.	0,36562	888190	92,52	B
47	INCOLACTEOS	0,35958	891642	92,88	B
48	POPULARES LTDA.	0,35604	895060	93,24	B
49	JOHN CRISTIAN MARULANDA NIÑO	0,32500	898180	93,56	B
50	PRECOCIDOS DEL ORIENTE	0,31552	901209	93,88	B
51	GIRONES S.A.	0,31229	904207	94,19	B
52	MAICITO EL REY	0,30792	907163	94,50	B
53	MARY LUZ MAYORGA CORONADO	0,26094	909668	94,76	B
54	SURTIMARCAS LTDA	0,24333	912004	95,00	B
55	DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA	0,23104	914222	95,23	B
56	MOLINO SAN MARTIN	0,20292	916170	95,43	B
57	MEALS DE COLOMBIA	0,19521	918044	95,63	B
58	DISCOLACTEOS S.A.	0,18927	919861	95,82	B
59	CONSERVAS CALIFORNIA S.A.	0,18271	921615	96,00	B
60	REIVER RIASCOS RODRIGUEZ	0,17698	923314	96,18	B
61	CONGRUPO S.A.	0,16271	924876	96,34	B
62	MEICO S.A	0,16000	926412	96,50	C
63	ALIMENTOS ESPECIALIZADOS ALES	0,15906	927939	96,66	C
64	EL MAZAPAN SANTANDEREANO	0,15875	929463	96,82	C
65	RUBIANO Y CIA LTDA	0,14833	930887	96,97	C
66	COMERCIALIZADORA BOGOTANA LTDA	0,14302	932260	97,11	C
67	PRODUCTOS SAVORY LTDA	0,13854	933590	97,25	C
68	DISLICORES - ALIMENTOS	0,13385	934875	97,38	C
69	CONSORCIO ANTIOQU. DEL ORIENTE	0,11979	936025	97,50	C
70	PRODUCTORA DE ALIMENTOS DINO LTDA	0,11521	937131	97,62	C
71	H&C PROCESADORA DE ALIMENTOS S.A.S	0,10875	938175	97,73	C
72	GRACETALES S.A.	0,10677	939200	97,83	C
73	FRESKALECHE S.A. - LECHES POLVO	0,10490	940207	97,94	C
74	FAMA S.A.	0,10260	941192	98,04	C
75	TOSTADITOS SUSANITA S.A.	0,10219	942173	98,14	C

76	REDIMAX	0,10104	943143	98,24	C
77	C.I. SALAZAR WINTER Y CIA S. EN C.S.	0,09604	944065	98,34	C
78	SILVIA JULIANA ZAMBRANO	0,09083	944937	98,43	C
79	PROCAPS S.A	0,08667	945769	98,52	C
80	MARIA DEL PILAR TELLEZ SOLER	0,08521	946587	98,60	C
81	JUAN ANDRES GAMBOA	0,08427	947396	98,69	C
82	LAFRANCOL S.A	0,08229	948186	98,77	C
83	INDUSTRIAS REGIO/JORGE E SERRA	0,07812	948936	98,85	C
84	LA AURORA-JOSE LUIS ORDOÑEZ	0,07562	949662	98,92	C
85	SIGNA GRAIN S.A.	0,07458	950378	99,00	C
86	ALIMENTOS CARNICOS S.A. ENLATADOS	0,06917	951042	99,07	C
87	JOSE HEINER SABA GONZALEZ	0,06656	951681	99,13	C
88	SAINA MILENA VESGA RODRIGUEZ	0,06594	952314	99,20	C
89	COMER.TERRAZA VERA CRUZ LTDA	0,05698	952861	99,26	C
90	DISTRIBUIDORA TROPISANDER LTDA	0,05646	953403	99,31	C
91	INVERSIONES LIBANO	0,05594	953940	99,37	C
92	MORENOS LTDA	0,05104	954430	99,42	C
93	DISTRIBASTOS SASONED	0,05083	954918	99,47	C
94	JOSE OMAR VELEZ GARCIA	0,05062	955404	99,52	C
95	GRASCO	0,05042	955888	99,57	C
96	ALIMENTOS Y BEBIDAS ANDES LTDA	0,04917	956360	99,62	C
97	MANUEL LACHARME P.	0,04187	956762	99,66	C
98	C.I.COLINA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO	0,03052	957055	99,69	C
99	MARPICO S.A.	0,02844	957328	99,72	C
100	JOSE REINEL TORRES	0,02760	957593	99,75	C
101	MARIA GABRIELA MARTINEZ CASTILLO	0,02719	957854	99,78	C
102	NIDALCA S.A.	0,02687	958112	99,80	C
103	POPULARES PERNOD RICARD	0,02677	958369	99,83	C
104	JUAN CARLOS ELJAIK PLATA	0,02417	958601	99,85	C
105	FERNANDO ZARAZA RAMIREZ	0,02271	958819	99,88	C
106	TACO Y NACHO MEX S.A.	0,02219	959032	99,90	C
107	BAR REPRESENTACIONES LTDA	0,02031	959227	99,92	C
108	VINOS DE LA CORTE S.A.	0,01562	959377	99,94	C
109	CHRISTIAN CAMILO CASTELLANOS FLOREZ	0,01385	959510	99,95	C
110	DISTRAVES S.A.	0,01312	959636	99,96	C
111	DISTRIBUYENDO S.A	0,00792	959712	99,97	C
112	COMERCIALIZADORA LOS ANDES LTDA	0,00719	959781	99,98	C
113	FRUNORTE LTDA	0,00698	959848	99,98	C
114	CIA. VINICOLA NACIONAL LTDA	0,00417	959888	99,99	C
115	INGENIO PROVIDENCIA S.A	0,00323	959919	99,99	C

116	INDUSTRIA DE QUINUA SANTANDEREANA	0,00177	959936	99,99	C
117	PRODUCTOS ALIMENTICIOS KONFYT	0,00177	959953	100,00	C
118	DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	0,00167	959969	100,00	C
119	PLASTI-JES LTDA. - ALIMENTOS	0,00115	959980	100,00	C
120	DIETESYN	0,00104	959990	100,00	C
121	GALLETAS K ROLIN	0,00104	960000	100,00	C
122	INDUSTRIAS VILORIA PIZZANO LTDA	0,00010	960001	100,00	C

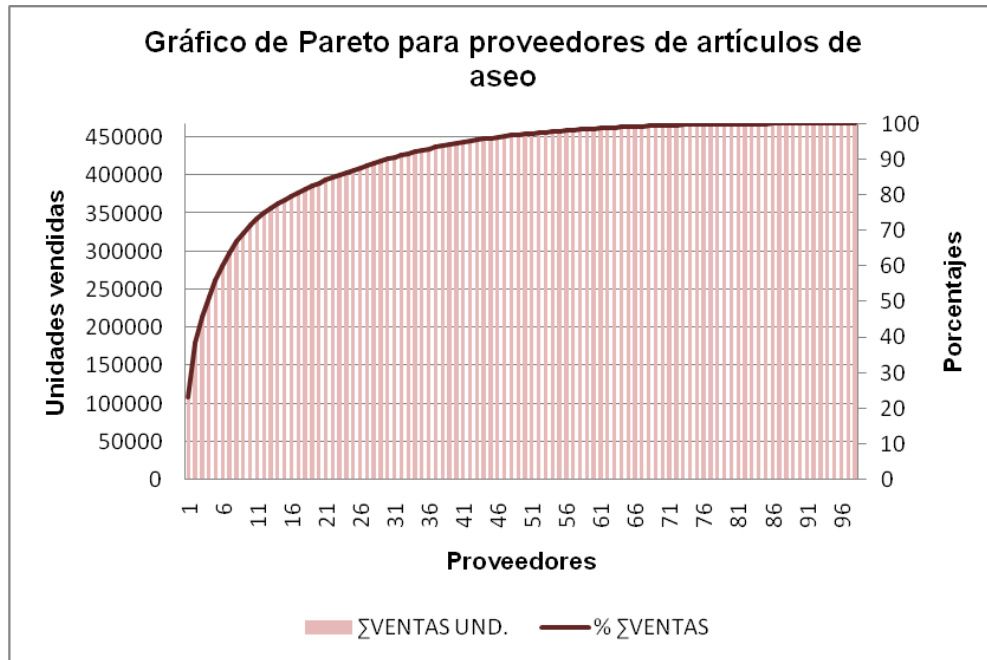


## PROVEEDORES DE PRODUCTOS DE ASEO

No	PROVEEDORES	%VENTA S	ΣVENTA S UND.	% ΣVENTA S	CLASIF
1	DISTR. P.J.	23,047	107835	23,05	A
2	COLGATE PALMOLIVE	15,285	179353	38,33	A
3	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	7,496	214426	45,83	A
4	UNILEVER	5,497	240147	51,33	A
5	TECNOQUIMICAS S.A.	4,547	261423	55,87	A
6	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	4,141	280796	60,01	A
7	DETERGENTES LTDA	3,627	297767	63,64	A
8	JGB S.A.	3,195	312716	66,84	A
9	PAPELES NACIONALES S.A	2,616	324954	69,45	A
10	IND. FULLER PINTO S.A.	2,009	334355	71,46	A
11	IBAÑEZ ASEO	1,765	342613	73,23	A
12	ETERNA S.A.	1,609	350141	74,83	A
13	DROCOL S.A	1,446	356907	76,28	B
14	PLASTI-JES LTDA.	1,232	362672	77,51	B
15	BELLEZA EXPRESS A-PERSONAL	1,133	367973	78,65	B
16	RICARDO DIAZ SERRANO	1,011	372703	79,66	B
17	QUALA ASEO	0,982	377299	80,64	B
18	AJOVER S.A.	0,952	381751	81,59	B
19	NANCY VIVIESCAS R.	0,878	385858	82,47	B
20	LABORAT. COSMETICOS VOGUE S.A.	0,838	389781	83,31	B
21	AZUL-K S.A.	0,838	393700	84,14	B
22	MULTISER.DE INGENIERIA 1-A S.A	0,787	397381	84,93	B
23	BEISBOL DE COLOMBIA S.A.	0,745	400868	85,68	B
24	COMER.TERRAZA VERA CRUZ LTDA - VARIED	0,691	404102	86,37	B
25	INDUSTRIAS ASEOMAX	0,661	407197	87,03	B
26	EVEREADY DE COLOMBIA S.A.	0,654	410257	87,68	B
27	INDUSTRIAS KENROS KENEL JESUS	0,612	413122	88,30	B
28	ANA LUCIA MURILLO CELIS	0,600	415928	88,90	B
29	DISTRIBASTOS HENKEL	0,596	418717	89,49	B
30	CACHARRERIA IMUSA	0,580	421430	90,07	B
31	LLOREDA JABONES	0,533	423922	90,60	B
32	RAYOVAC VARTA S.A	0,497	426247	91,10	B
33	BELLEZA EXPRESS S.A.	0,486	428523	91,59	B
34	ROSALBINA PEREZ DE GALINDO	0,485	430790	92,07	B
35	DISTRIBUCIONES GRANABASTOS LTDA	0,476	433017	92,55	B
36	LABORATORIOS RECAMIER LTDA	0,437	435063	92,98	B
37	DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA - VARIED.	0,403	436948	93,39	B

38	ILKO COLOMBIA S.A.	0,369	438673	93,76	B
39	CASA LUKER ASEO *	0,363	440372	94,12	B
40	COMERCIALES ESCALAR	0,360	442055	94,48	B
41	WYETH CONSUMER HEALTHCARE LTDA	0,355	443718	94,83	B
42	CACHARRERIA NOVEDADES PLASTICAS	0,323	445228	95,16	B
43	JOHN RESTREPO-ASEO *	0,293	446598	95,45	B
44	CACHARRERIA CRISTAR	0,265	447838	95,72	B
45	SEMPERTEX DE COLOMBIA S.A.	0,263	449067	95,98	B
46	LOREAL COLOMBIA S.A.	0,251	450243	96,23	B
47	ALUMAR LTDA.	0,229	451316	96,46	B
48	LABORATORIOS COFARMA S.A	0,219	452340	96,68	B
49	PLASTICOS VANDUX DE COL. S.A	0,210	453321	96,89	B
50	PREBEL	0,189	454207	97,08	C
51	DISTRIBUIDORA GRUPO MILLAN E.U.	0,177	455036	97,25	C
52	MALUMA LTDA	0,167	455819	97,42	C
53	HAIR ACCESORIOS	0,164	456587	97,59	C
54	REPRESENTACIONES DURAN RIUEDA LTDA	0,160	457336	97,75	C
55	ELECTRO VILLEGAS SAS	0,160	458083	97,90	C
56	C.I. PANSELL S.A.	0,155	458810	98,06	C
57	FABRICA DE BOLSAS DE PAPEL UNIBOL S.A	0,141	459469	98,20	C
58	CACHARRERIA CORONA	0,137	460108	98,34	C
59	CARLOS MARIO FINO TARAZONA	0,133	460732	98,47	C
60	HARTUNG Y CIA S.A.	0,113	461261	98,58	C
61	INDUSTRIAS BITOR LTDA	0,110	461774	98,69	C
62	MERCADOS DE FAMILIA S.A. - JUGUETERIA	0,100	462241	98,79	C
63	STILOTEX S.A.	0,095	462685	98,89	C
64	COOP. MULT.DE PROD. Y SERV. FARMADISA	0,090	463108	98,98	C
65	PAÑOS LUZ	0,089	463525	99,07	C
66	HERRAMIENTAS ROSCADOS Y ACCESORIOS LTDA	0,088	463936	99,16	C
67	ESPUMAS SANTANDER S.A	0,080	464310	99,24	C
68	CACHARRERIA RIMAX	0,079	464679	99,31	C
69	COMERCIALIZADORA J&J	0,077	465037	99,39	C
70	DIANA PATRICIA CASTILLO	0,073	465377	99,46	C
71	JAIME VIÑA-PROD. ORING ELECTROD	0,066	465686	99,53	C
72	ITALTRADING S.A.	0,063	465982	99,59	C
73	LABORATORIOS LEON S.A	0,059	466259	99,65	C
74	EDITORIAL NORMA S.A.	0,058	466530	99,71	C
75	FIAMME S.A.	0,037	466701	99,75	C
76	CACHARRERIA MUNDIAL S.A.	0,036	466871	99,78	C
77	INCOLVELAS	0,035	467037	99,82	C

78	C.I INDUSTRIAS HIGH-LAC LTDA.	0,030	467179	99,85	C
79	GRAN UNION LTDA	0,021	467275	99,87	C
80	INDUSTRIAS EL BRILLADOR	0,019	467364	99,89	C
81	CACHARRERIA ESCOLAR	0,015	467436	99,90	C
82	DISFABRICAS - ALICORP	0,015	467507	99,92	C
83	LABORATORIOS RUPLAT LTDA	0,015	467576	99,93	C
84	MANUPLASTICOS LTDA	0,014	467641	99,95	C
85	PERSAL LTDA	0,011	467694	99,96	C
86	C.I ENDUCOL S.A	0,009	467737	99,97	C
87	CACHARRERIA INCA METAL	0,007	467770	99,98	C
88	NORMA COMUNICACIONES S.A.	0,006	467798	99,98	C
89	DISTRIBUCIONES MINOVA	0,005	467820	99,99	C
90	LAFRANCOL S.A - VARIEDADES	0,004	467841	99,99	C
91	CACHARRERIA IMPORTADOS	0,004	467858	99,99	C
92	CAPILL FRANCE S.A.	0,004	467875	100,00	C
93	DIST NESTOR GARCIA & CIA LTDA	0,001	467878	100,00	C
94	PRACTICASA LTDA	0,001	467881	100,00	C
95	LABORATORIOS BEST S.A. *	0,000	467883	100,00	C
96	COMERCIALIZADORA GLOBAL S.A.	0,000	467884	100,00	C
97	ELECTROMARKETING S.A.	0,000	467885	100,00	C
98	PAPELERIA SUMINISTROS SCRIBE	0,000	467886	100,00	C



## Anexo 38. Cotización de portaetiquetas



# PLASTICOS S.A

ACME LEON PLASTICOS S.A  
 TELEFONOS BOGOTÁ  
 P.B.X. 3688836  
 3687185 - 2260806  
 3691604  
 TELEFONOS FUNZA  
 (09182)58066 / 67 / 69

SEDE ADMINISTRATIVA: CARRERA 42 No 12B-45 - FAX: 2686905 - BOGOTÁ, D.C. - COLOMBIA  
 PLANTA: FUNZA - BARRIO EL HATO - CALLE 27 No 7A-01 NIT. 800.039.813-2 P.O. BOX: 50680

**Señores:**  
**MAS X MENOS**  
**Atn: Sra. Juliana Delgado Calderon**  
**Dpto. Compras.**  
**Bucaramanga**

Bogotá D.C. 25 de Agosto de 2010

### REF:COTIZACION PERFILES PORTA PRECIOS

Apreciados Señores:  
 De acuerdo a su solicitud estamos presentando a su consideración y estudio la siguiente propuesta económica.

ÍTEM	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UND	CANT.	VALOR X und.	VALOR TOTAL*
1	P204	 PORTA PRECIO PLANO DE 75 MM Con Doble Cinta				
		SUMINISTRO: 50 Tramos a 120 cms COLOR: Bi-Color Blanco FACTURACIÓN: Unidad. De 120 cms.	Unid.	50	\$ 7.850	\$ 392.500

#### Condiciones Generales de la Oferta

**Agregar I.V.A.**

**Forma de Pago:** 50% a la Orden de Compra y Saldo Para Despacho.  
**Cuenta bancaria:** Cuentas Corrientes: Ban Colombia # 46719047843  
 Banco Occidente, # 21004340 - 2 a nombre de ACME LEON PLASTICOS S.A.  
**Facturación:** Unidad según referencia  
**Entrega:** 7 días hábiles a partir de la orden de compra  
**F.O.B.** Bucaramanga

**NOTA: SOMOS AUTORRETENEDORES Y GRANDES CONTRIBUYENTES**

Agradeciendo de antemano la atención prestada estaremos prestos a atender sus requerimientos e inquietudes.

Cordialmente,

**LEONARDO ZABALA**  
 DPTO. DISEÑO Y DESARROLLO  
 CEL. 313 333 63 65  
[lzdiseño@acmeleon.com](mailto:lzdiseño@acmeleon.com)

**Nota: Una vez aprobada esta cotización, favor enviarla con firma y sello vía fax a nuestras oficinas, anexando orden de compra para iniciar trabajos.**

## **Anexo 39. Reunión con el personal para verificar manuales de funciones y procedimientos**

Bucaramanga, Junio 26 de 2010

### **Acta de reunión # 04**

#### **Moderadoras:**

- Aura Mercedes Carreño Zambrano
- Blanca Juliana Delgado Calderón

#### **Motivo:**

La presente reunión se realiza con el propósito de confrontar y complementar los actuales manuales de funciones y procedimientos de Supermercados Mas X Menos S.A. con cada una de las personas involucradas en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa.



**AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO**  
Practicante de Ingeniería Industrial – UIS



**BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN**  
Practicante de Ingeniería Industrial – UIS

**Nota:** Se anexa hoja de asistencia de los participantes.

**FORMATO DE ASISTENCIA**

**MOTIVO:** Confrontación de los manuales de funciones y procedimientos de Supermercados Mas X Menos S.A.

**FECHA:** Junio 26 de 2010

**HORA:**

**MODERADOR:** Aura Mercedes Carreño Zambrano / Blanca Juliana Delgado Calderón

No.	ASISTENTE	CARGO	FIRMA
1	Nestor Medina	Jefe BODEG	Nestor Medina
2	Juan Carlos	Asistente. Adm.	Juan Carlos
3	Jammy Lopez R.	v.A.	Jammy Lopez R.
4	Oscar Gerardo Gomez Manu	Vendedor Area	Oscar Gerardo Gomez Manu
5	JACOB POZ POZAS	RESPONSABLE CATEGORIA - ALIMENTOS	JACOB POZ POZAS
6	Jorgeval G R	Jefe resibo	Jorgeval G R
7			
8			
9			
10			
11			
12			

## **Anexo 40. Manual de procedimientos propuesto para Supermercados Mas X Menos**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **10. INTRODUCCIÓN**

Los procesos y procedimientos que conforman la cadena de suministro del sector retail, representan el apoyo para el progreso y desarrollo de sus empresas, los cuales deben ser documentados en manuales que faciliten la solución de inquietudes, agilicen la capacitación del personal, fomenten la estandarización de procesos y permitan consultas permanentes. Por tales motivos se diseñó el presente Manual de Procedimientos, para brindar una herramienta útil, dinámica y clara, como mecanismo de información y control, en el cual se encuentran registradas las actividades y tareas dentro de Supermercados Mas X Menos.

Este Manual de Procedimientos contiene una descripción amplia y clara de la organización de Supermercados Mas X Menos y de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, incluyendo su alcance, responsables, diagramas de flujo y registros necesarios para el correcto desarrollo.

Es importante señalar que este documento es un instrumento dinámico y flexible que se encuentra sujeto a actualizaciones, en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura organizacional de Supermercados Mas X Menos, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

#### **11. OBJETIVO**

Establecer las actividades, normas y condiciones generales necesarias para la realización, estandarización y administración de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa, de Supermercados Mas X Menos.

## 12. ALCANCE

El presente manual de procedimientos es aplicable a todo el personal involucrado con los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa de Supermercados Mas X Menos.

## 13. RESPONSABLES

- La Gerencia General de Supermercados Mas X Menos es responsable de evaluar la documentación y de comunicar las observaciones que surjan.
- El Departamento de Talento Humano de Supermercados Mas X Menos es el encargado de conformar la carpeta y su contenido, divulgar la información, y capacitar al personal vigente y a todo aquel que se incorpore a la empresa.
- Los Administradores de Punto de Venta son responsables de exigir y controlar el cumplimiento de las actividades, normas y condiciones planteadas en este manual de procedimientos.
- Cada Administrador de Punto de Venta debe comunicar todo inconveniente o eventualidad que se manifieste durante el desarrollo de los procesos descritos en este manual, cuya solución no esté contenida en él.


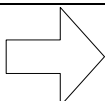
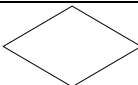



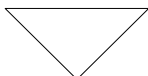

## 14. DEFINICIONES

- **Proceso de aprovisionamiento:** Conjunto de actividades realizadas que tienen como objetivo mantener un nivel de productos adecuado, a disposición del cliente en el momento que lo necesita y en la cantidad deseada.
- **Proceso de almacenamiento:** Conjunto de actividades realizadas que permiten mantener los productos abastecidos dentro de un área determinada para ser dispuestos, posteriormente, en sala de ventas.
- **Proceso de logística inversa:** Conjunto de actividades que se efectúan para dar un flujo en sentido contrario a productos que no cumplen con las

condiciones necesarias para permanecer en sala de ventas o en bodega; es decir, productos que se dirigen desde el punto de venta hacia el proveedor.

## 15. SIMBOLOGÍA

**Tabla 1. Simbología de diagramas de flujo**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN: Cuando ocurre un cambio en el ítem, desde un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Debe emplearse cuando ningún otro es apropiado.
	TRANSPORTE: Movimiento del output entre locaciones
	DECISIÓN: Se ubica en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión
	INSPECCIÓN: El flujo del proceso se detiene para evaluar la calidad del output. Es realizada por alguien diferente a quien realizó la actividad anterior. También representa el punto en el cual se requiera una firma de aprobación.
	DOCUMENTACIÓN: Para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel
	ESPERA: Cuando un ítem debe esperar o cuando el ítem se coloca en un almacenamiento provisional.
	ALMACENAMIENTO: Cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que se ítem pase a la siguiente actividad.
	LÍMITES: Para dar inicio y fin al proceso

**Fuente: Autoras del proyecto**

## **16. PROCESO DE APROVISIONAMIENTO**

El proceso de aprovisionamiento se lleva a cabo realizando las siguientes actividades:

Se selecciona el proveedor que cumpla con las condiciones establecidas por Supermercados Mas X Menos y se procede a codificar su ingreso en el sistema, luego de que el proveedor entre a ser parte del portafolio de la empresa se calculan las necesidades y se hace el lanzamiento del pedido, el cual será recibido en cada una de las sucursales; para dicha actividad no se cuenta con un horario previamente establecido, por lo que cada proveedor realiza su entrega en cualquier momento.

Finalmente se envían los documentos a contabilidad para realizar el pago respectivo de la mercancía recibida.

### **16.1 Caracterización del proceso de aprovisionamiento**

Ver Tabla 2. Caracterización proceso de aprovisionamiento – Compras, y Tabla 3. Caracterización proceso de aprovisionamiento – Recepción de mercancía.

### **16.2 Diagrama de operaciones**

Ver Diagrama 2. Diagrama de flujo proceso de aprovisionamiento – Recepción de pedidos.

## **17. PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

El proceso de almacenamiento inicia con la preparación de la mercancía para realizar su traslado hacia el área de almacenamiento con el fin de ubicar los productos en el espacio asignado para el proveedor que los suministra. Para el reabastecimiento de sala de ventas la mercancía debe ser seleccionada de acuerdo a las necesidades que se presentan allí.

### **17.1 Caracterización del proceso de almacenamiento**

Ver Tabla 4. Caracterización proceso de almacenamiento – Bodegaje.

### **17.2 Diagrama de flujo**

Ver Diagrama 3. Diagrama de flujo proceso de almacenamiento.

## **18. PROCESO DE LOGISTICA INVERSA**

El proceso de logística inversa inicia con la revisión de todos aquellos productos que fueron seleccionados para devoluciones, finalizada la revisión de la mercancía se procede a su conteo para notificar al proveedor las devoluciones que se deben realizar, seguidamente se procede al traslado de las averías para realizar su entrega a los transportadores con el fin de que esta mercancía sea entregada a los proveedores, por último todos los productos de devolución deben ser registrados uno a uno en el sistema con el propósito de registrar su salida.

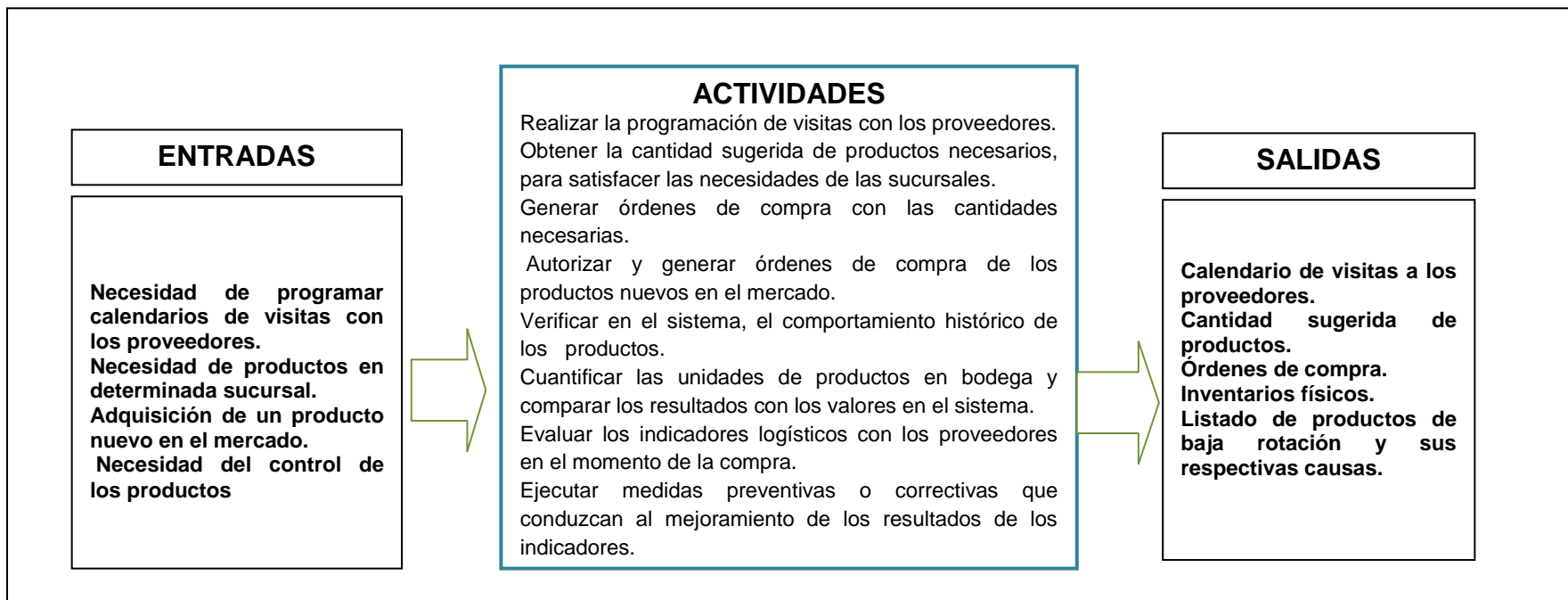
### **18.1 Caracterización del proceso de almacenamiento**

Ver Tabla 5. Caracterización proceso de logística inversa

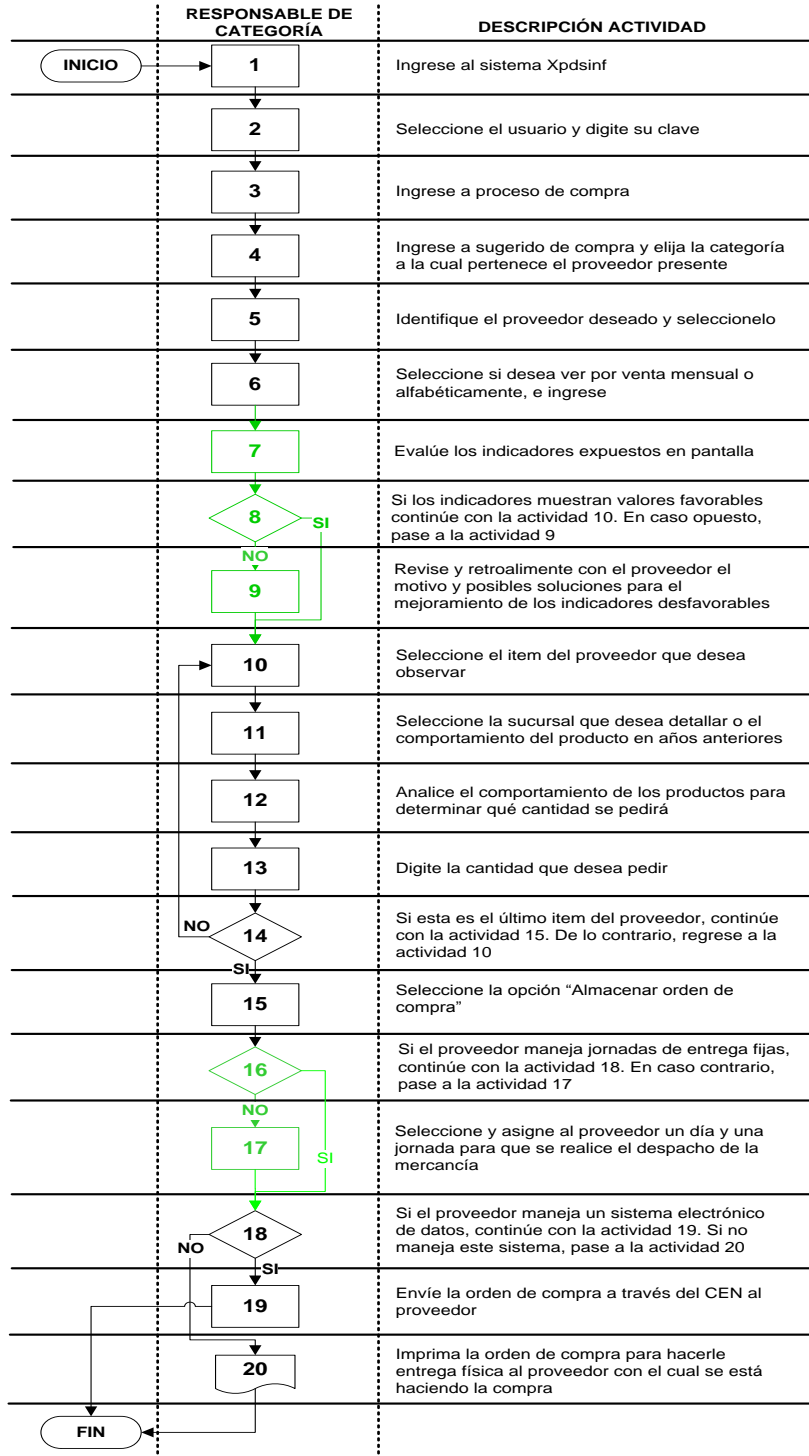
### **18.2 Diagrama de flujo**

Ver Diagrama 4. Diagrama de flujo proceso de logística inversa.

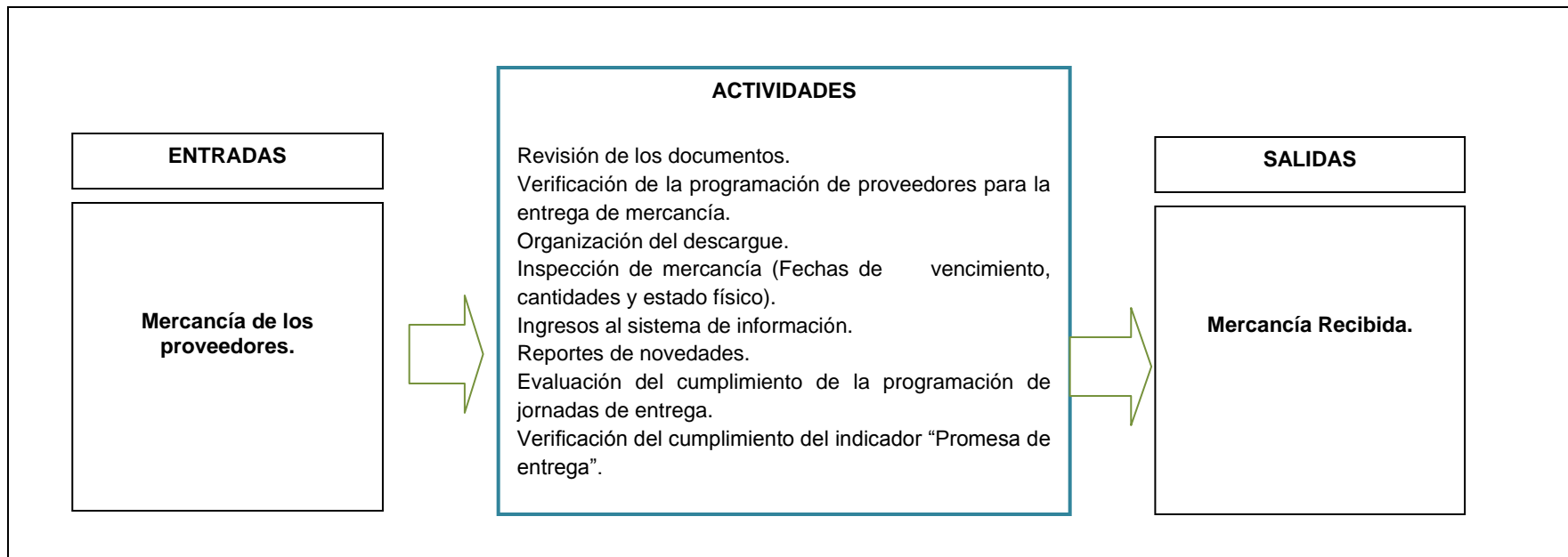
<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Aprovisionamiento</b>
	<b>Proceso: Compras</b>
<b>Versión: 2</b>	<b>Fecha de emisión : Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Responsable de categoría	
<b>Objetivos del proceso:</b> Emitir órdenes de compra con la cantidad correcta para satisfacer las necesidades de las sucursales de Supermercados Mas x Menos evitando el exceso o faltantes en la mercancía	
<b>Alcance del proceso:</b> Inicia con el cálculo de las necesidades de Supermercados Mas X Menos en cada una de las sucursales, hasta la generación de las órdenes de compra montadas en el sistema.	



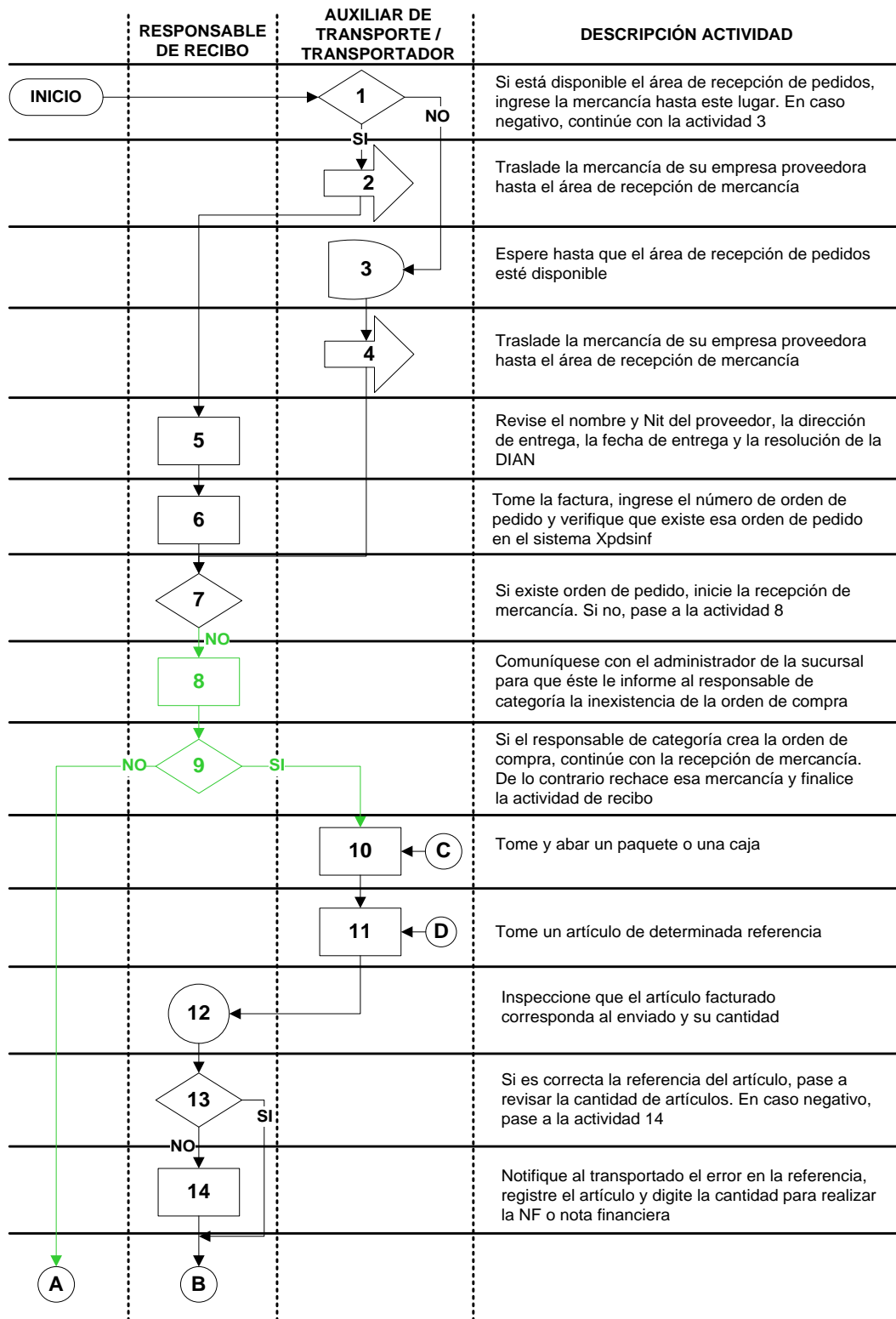
## Diagrama del proceso de compras – Propuesto

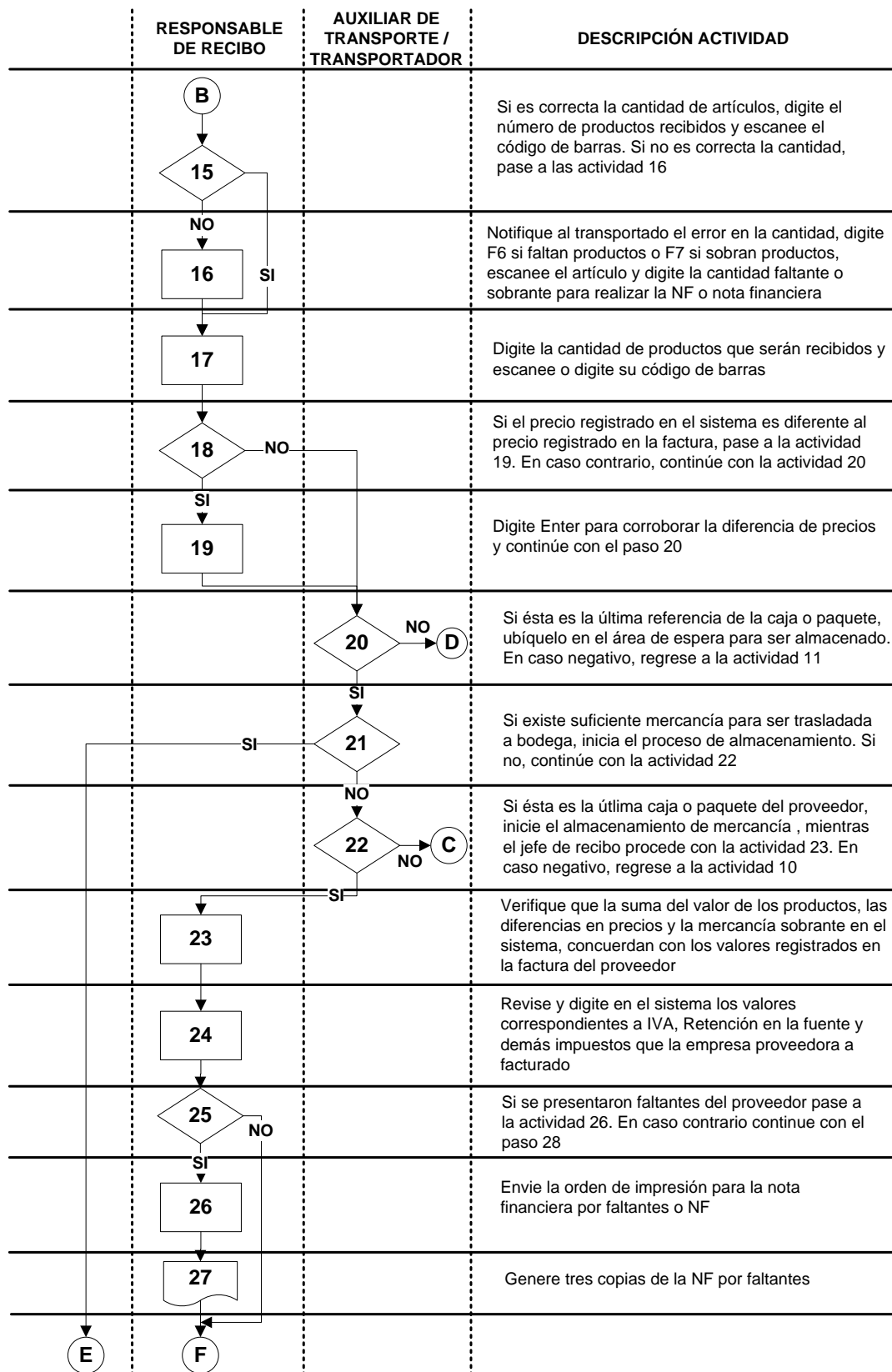


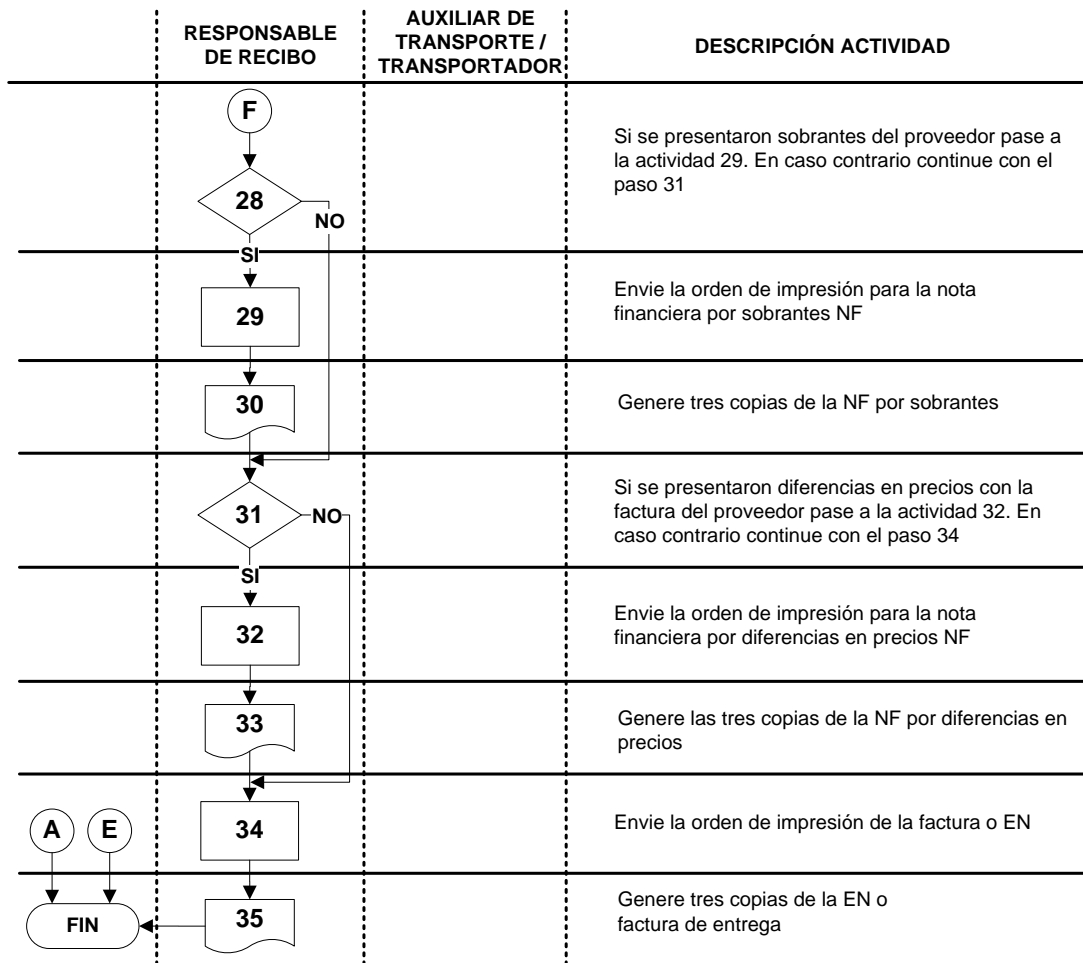
<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS S.A.</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Aproveccionamiento</b>
	<b>Proceso: Recepción de mercancía</b>
<b>Versión: 2</b>	<b>Fecha de emisión: Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Responsable de recibo	
<b>Objetivos del proceso:</b> Revisar, recibir y registrar en el sistema la totalidad de la mercancía que llega a cada sucursal dependiendo de las cantidades adquiridas.	
<b>Alcance del proceso:</b> Se inicia con la revisión de la mercancía hasta la emisión del comprobante de recibo y demás documentos necesarios para la contabilidad de Supermercados Mas X Menos.	



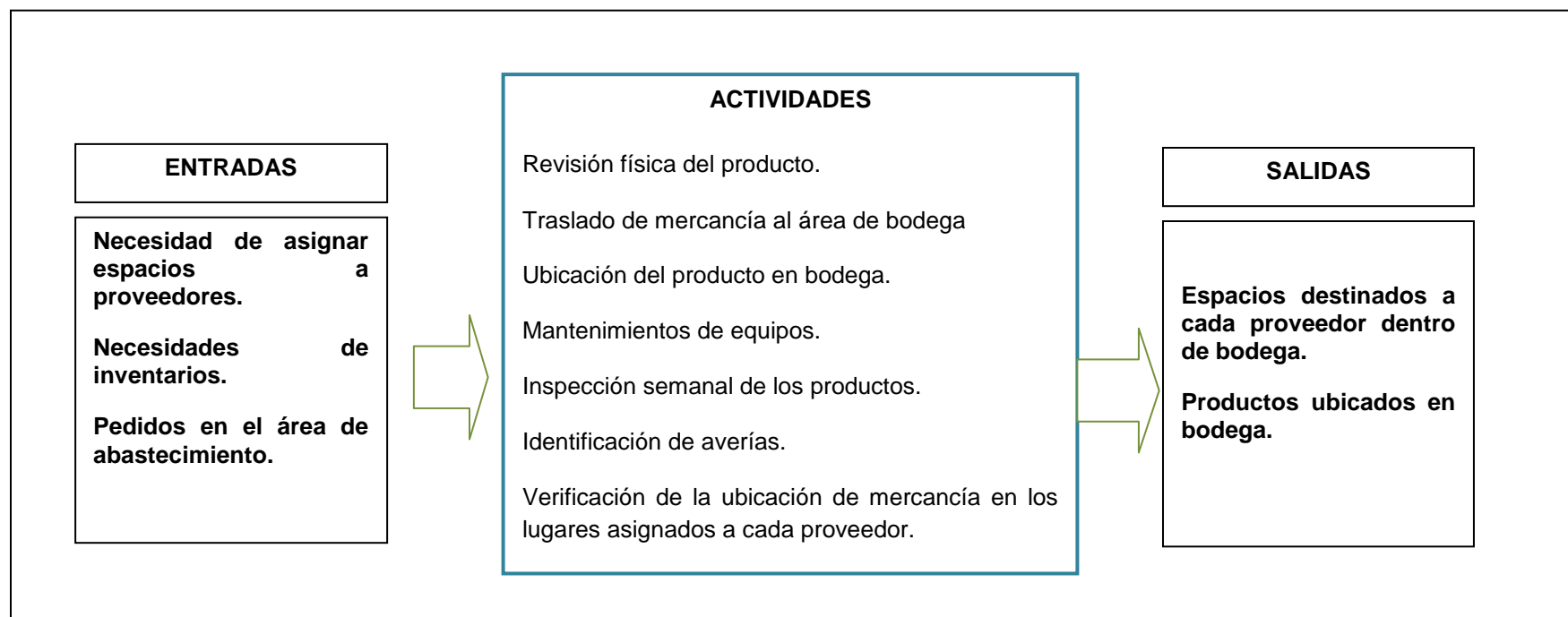
## Diagrama de procesos de recepción de mercancía – Propuesto



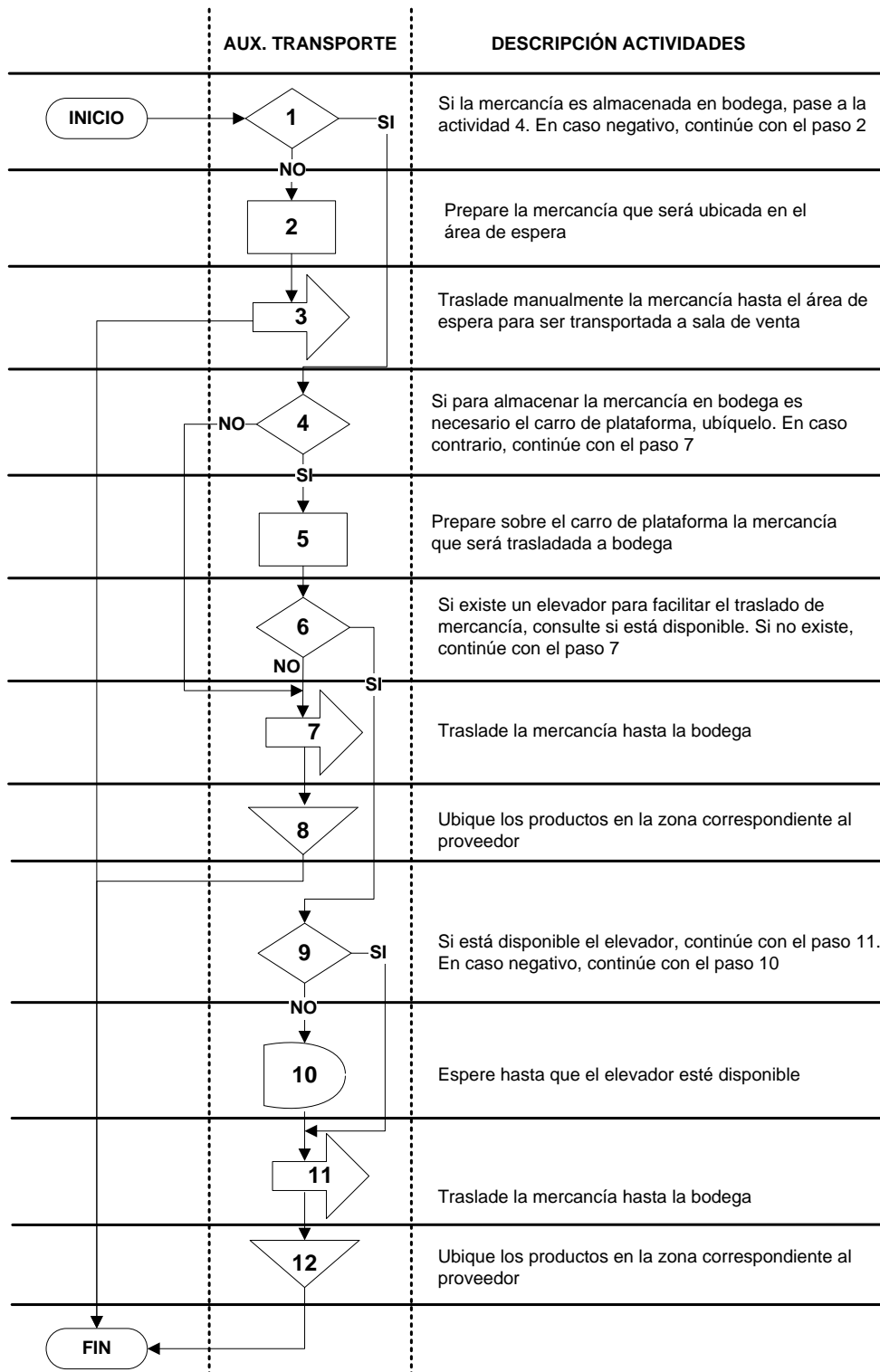




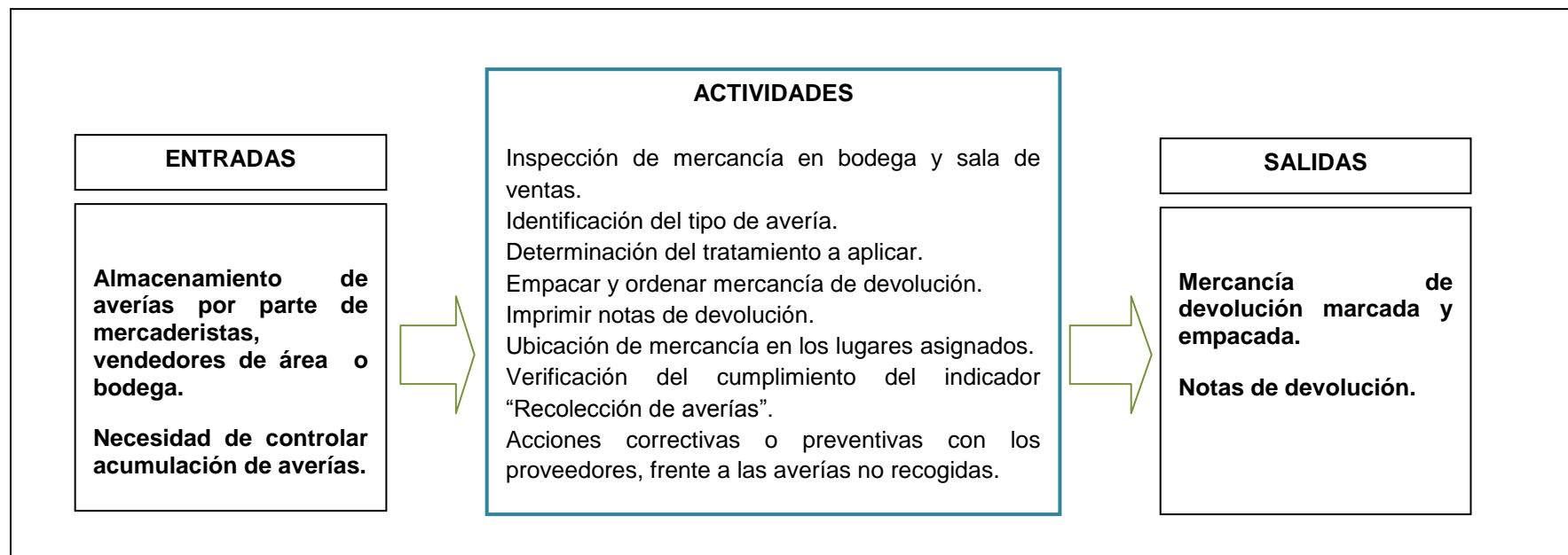
<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Almacenamiento</b>
	<b>Proceso: Bodegaje</b>
<b>Versión: 2</b>	<b>Fecha de emisión: Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Auxiliar de bodega	
<b>Objetivos del proceso:</b> Almacenar en los estantes y estibas la mercancía que arriva a las sucursales de Supermercados Mas X Menos, garantizando su correcta rotación y conservando sus condiciones iniciales	
<b>Alcance del proceso:</b> Inicia con la recolección de mercancía en el área de recepción de pedidos hasta la ubicación de estas en los lugares asignados previamente a cada proveedor	



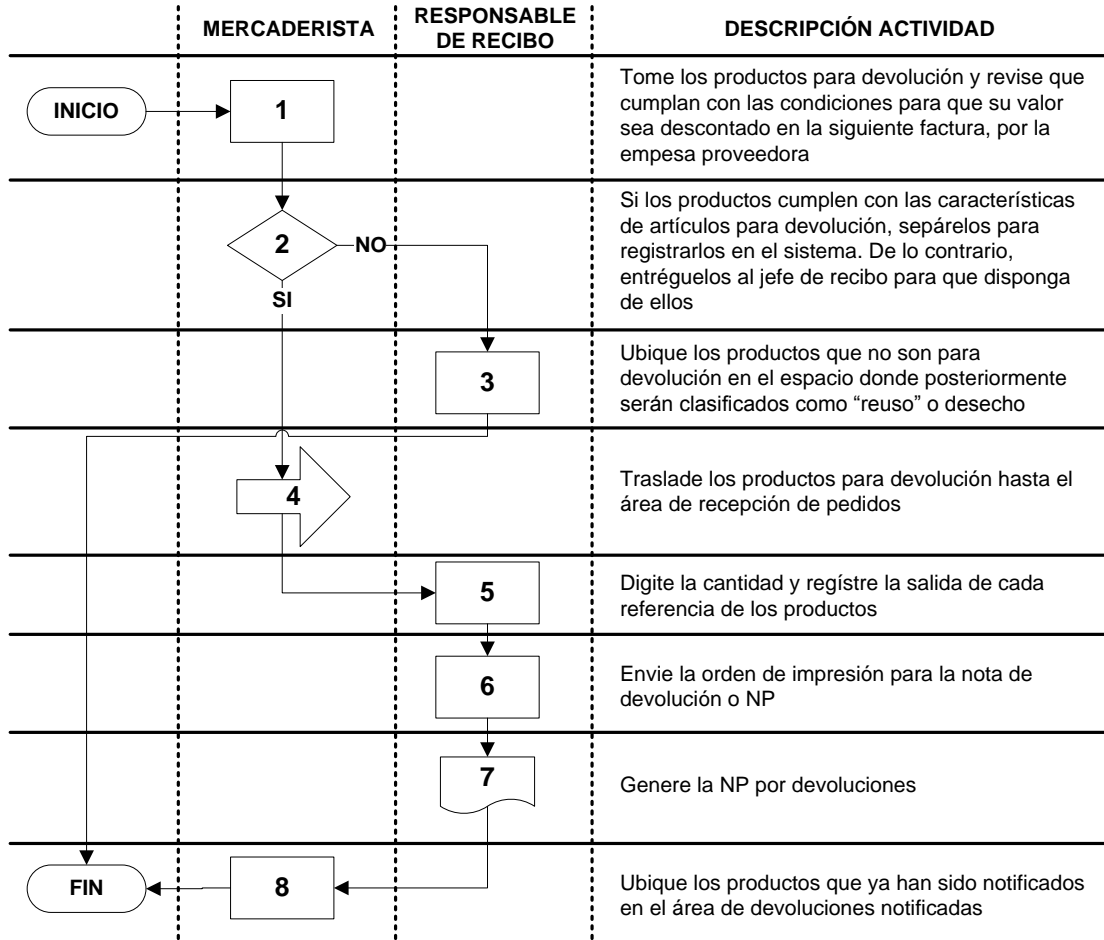
## Diagrama del proceso de almacenamiento – Propuesto



<b>SUPERMERCADOS MAS X MENOS</b>	<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>
	<b>Macro proceso: Logística Inversa</b>
	<b>Proceso: Logística Inversa</b>
<b>Versión: 2</b>	<b>Fecha de emisión: Marzo de 2010</b>
<b>Líder del proceso y responsable:</b> Responsable de recibo	
<b>Objetivos del proceso:</b> Separar, organizar y empaclar la mercadería de devolución para realizar su entrega a tiempo con el proveedor	
<b>Alcance del proceso:</b> Se inicia con la selección de las averías y organización de las mismas, hasta la entrega al transportador correspondiente a cada empresa proveedora respectivamente	



## Diagrama de operaciones del proceso de logística inversa



## Anexo 41. Manual de funciones propuesto para Supermercados Mas X Menos

### MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSION: 02 PAGINA 1 de 15
---	---------------------	-------------------------------

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Responsable de categoría	<b>UNIDAD:</b> Comercial
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente comercial	<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Jefe recibo
<b>TIPO DE CARGO:</b> Táctico	

#### 1. OBJETIVOS DEL CARGO:

Diseñar estrategias de compras con los proveedores y emitir sus respectivas órdenes, maximizando la rentabilidad de la empresa para una mejor expansión de nuestras sucursales a nivel nacional, con excelente calidad, buscando siempre la competitividad en el mercado.

#### 2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de Supermercados Mas X menos.
- Establecer un horario de programación de atención a proveedores.
- Atender los proveedores y realizar los pedidos de mercancía según los requerimientos de la Supermercados Mas X Menos.
- Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- Emitir las órdenes de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

- Actualizar los precios de venta de los productos de acuerdo a la carta de precios que reporte cada proveedor.
- Cumplir fielmente los procedimientos y políticas establecidas por y las demás funciones que se le asignen.
- Mantener actualizaciones periódicas de proveedores con el fin de mantener un excelente portafolio de productos en variedad, precios y calidad.
- Elaborar y mantener un registro de proveedores
- Gestionar precios, promociones y descuentos que permitan promover las ventas.
- Establecer el stock mínimos de mercancía de acuerdo a su rotación para garantizar el surtido del punto de venta.
- Conocer y determinar la participación en ventas de los productos para tomar decisiones a cerca de la distribución de los productos en las góndolas.
- Elaborar y presentar todos los informes solicitados por su jefe inmediato o cualquier área de la organización.
- Realizar seguimiento y análisis permanente a los índices e indicadores del proceso de compras.
- Participar en la planeación, organización, ejecución y evaluación de los eventos a realizar en el supermercado
- Es responsable de mantener un listado de todos los proveedores que participan en eventos.
- Es responsable de las claves de codificación y asignación de los grupos de nuevos productos y el seguimiento para lograr crecer la categoría y también corregir y alimentar datos sobre productos.
- Dar uso adecuado a los equipos de trabajo asignados; para evitar su deterioro o pérdida.
- Participar activamente en los eventos de formación y en los comités a los cuales sea invitado o lidere.

- Realizar todas las demás actividades y labores de oficios varios que le sean asignadas por el Jefe inmediato.
- Todas las funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con las necesidades y requerimientos que se presenten en todas las áreas de la empresa.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES:**

Sobre recepción, recibo o devoluciones de productos e insumos comprados.

Sobre cantidades mínimas de stock de inventarios de almacén

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Profesional en Ingenierías afines al negocio o en ciencias económicas y administrativas.
- **EXPERIENCIA:** Un año en cargos similares.
- **HABILIDADES:** Toma de decisiones y capacidad para realizar negociaciones.
- **FORMACION:** Estrategias y técnicas de negociación, planeación, manejo y control de indicadores, informática.
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días.
- **GENERO:** Masculino o femenino entre 25 y 40 años.

### **5. RESPONSABILIDADES**

#### **– REONSABILIDAD POR BIENES:**

Responde por el presupuesto asignado al área.

Responde por el presupuesto de compras.

Responde por el equipo de cómputo y de oficina asignado.

#### **– RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**

Proceso de Compras

– **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la empresa.

**Contactos Externos:** Proveedores de insumos.

**6. ESFUERZOS**

**Esfuerzo visual:** Permanente

**Esfuerzo físico:** Permanece constantemente sentado y en una misma posición.

**Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

**7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:**

Ergonómicos: Carga postural estática en posición sentada, cansancio y fatiga mental y visual.

Psicosocial: Por gestión, trabajo con altas responsabilidades.

**NOMBRE DEL CARGO:** Jefe de recibo      **UNIDAD:** Comercial almacenes tipo A  
**JEFE INMEDIATO:** Asistenete administrativo      **CARGOS QUE SUPERVISA:** Ninguno  
**TIPO DE CARGO:** Táctico

### **1. OBJETIVOS DEL CARGO:**

Responder por el adecuado recibo de la mercancía, verificando el estado y las cantidades que ingresan al punto de venta; garantizando su buen manejo, permitiendo la eficiencia en el proceso de recepción, así como en el proceso de cargue de averías en el sistema del punto de venta.

### **2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:**

- Responde por el manejo del inventario del punto de venta
- Controlar y hacer cumplir las jornadas de entrega asignadas a cada proveedor.
- Recibir los pedidos diariamente y revisar individualmente el buen estado, la calidad, código Barras, fecha de vencimiento, unidades relacionadas en la factura que coincidan con las reales y precio del producto.
- Verificar a partir de la factura que la cantidad que ingresa al punto de venta coincida con la cantidad física observada, marcar el sello de entrada y cumplir con el procedimiento de cargue facturas del día.
- Realizar el informe diario de las facturas ingresadas y sus descargues en el sistema.
- Mantener en perfecto estado la mercancía desde el ingreso hasta el bodegaje de las mismas, cumpliendo con lo especificado en el manual de recibo de la empresa.
- Revisar periódicamente las cantidades de averías ubicadas en el área de devoluciones, a fin de comunicar a los jefes de compra las irregularidades.

- Mantener al tanto a los transportadores a cerca de los productos de devolución con el fin de que estos sean retirados oportunamente por el proveedor y así garantizar un excelente proceso de logística inversa.
- Mantener un stock mínimo de averías, en el área de devoluciones. Apoyo en surtido y montaje de exhibiciones del almacén.
- Retirar todo cambio o avería a los proveedores con su respectiva nota crédito.
- Controlar y apoyar para reducir el porcentaje de averías y mermas del almacén.
- Informar y coordinar los vendedores de área sobre los productos que entraron al almacén en el recibo diario de mercancía, a fin de realizar una correcta rotación.
- Recibir diariamente las averías y los vencimientos generados a cada vendedor de área, de la misma manera reportar los agotados diariamente para que sean revisadas y cargadas en el sistema.
- Informar los agotados y/o pedidos no despachados de los proveedores a los jefes de compras.
- Controlar y responder por los inventarios de negativos, en coordinación con el administrador del punto de venta y la colaboración de todo el personal a cargo.
- Acatar todas las ordenes, sugerencias del jefe inmediato y/o Jefes de compras
- Supervisar y/o chequear diariamente la evacuación de los productos para el mantener el aseo y organización del área de recepción de pedidos.
- Exigir ser requisado antes de salir del almacén.
- Exigir la requisa de todo personal ajeno que ingrese a la zona de recepción de pedidos y/o bodega.
- Responder, cuidar y dar buen uso a los implementos de trabajo (monitor, teclado, scanner y otros)

- Portar la dotación asignada y mantener buena presentación personal durante toda su jornada de trabajo (Afeitado, Cabello corto, zapatos y uniformes limpios).
- Todas las funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con las necesidades y requerimientos que se presenten en todas las áreas de la empresa.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES:**

Controla la cantidad, fecha, código y estado o presentación de los productos

Controla el ingreso de los productos desde recibo hasta la bodega

Verifica y participa en el arreglo de bodega

Control de averías y mermas

Control de negativos

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Bachiller
- **EXPERIENCIA:** Ocho meses en cargos similares
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días
- **FORMACION:** Mercadeo, buenas prácticas de almacenamiento.
- **GENERO:** Masculino o Femenino entre 18 y 35 años

### **5. RESPONSABILIDADES**

- **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**

Proceso Comercial

- **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la Empresa.

**Contactos Externos:** Publico en general.

## **6. ESFUERZOS**

**Esfuerzo visual:** Esporádico

**Esfuerzo físico:** Permanece largos periodo de pie y caminando

**Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:**

Ergonómicos: Carga postural por permanecer de pie y caminado, cansancio y fatiga físico.

Físicos: Por área locativas.

Químicos: Manipulación de químicos.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>VERSION: 02</b> <b>PAGINA 9 de 15</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de bodega <b>UNIDAD:</b> Comercial <b>JEFE INMEDIATO:</b> Asistente administrativo. <b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno <b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional		

### **1. OBJETIVOS DEL CARGO:**

Responder por el buen estado y la presentación de los productos almacenados y área de almacenamiento, siendo eficiente en el proceso de bodegaje. Responder por la correcta rotación de artículos y asegurar la reducción de las averías y mermas.

### **2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:**

- Conocer y controlar el ingreso de las mercancías de los proveedores que llegan diariamente y distribuirlas de acuerdo a su organización en bodega.
- Mantener mercancía organizada en bodega, garantizando la correcta posición de los productos bajo la política de almacenamiento FIFO.
- Rotar la mercancía diariamente en bodega a fin de cumplir con los días de inventarios establecidos y verificar las fechas de vencimientos, reportándolas al jefe de compras de su área.
- Realizar una jornada de aseo semanal a la bodega, a fin el orden, limpieza y buen estado de la misma, además de mantener una buena rotación de los productos controlando pérdidas, evitando que se generen averías manteniendo en buen estado los productos con fechas de vencimiento actualizadas y sin unidades sueltas o re empacados; así como mantenerla limpia, ordenada.
- Relacionar y retirar las averías, los vencimientos y reportar los agotados a jefe de recibo diariamente para que sean revisadas y cargadas en el sistema y ubicadas en el sitio respectivo.
- Realizar aseo diario al área de trabajo correspondiente.

- Recoger y empacar devoluciones de mercancía que se deban efectuar de los proveedores.
- Desechar las cajas (desarmar la caja) y llevarla al sitio destinado para ello.
- Colaborar con el descargue de la mercancía desde recibo a la bodega organizándola debidamente según los parámetros del almacenamiento establecidos.
- Controlar y apoyar para reducir el porcentaje de filtraciones y mermas del almacén, cualquier inconsistencia informándole al administrador.
- Portar el uniforme asignado, manteniendo buena presentación personal durante toda su jornada trabajo (Afeitado, Cabello corto, zapatos y uniformes limpios).
- Exigir ser requisado antes de salir del almacén.
- Exigir la requisa de todo personal ajeno que ingrese a la zona de recepción de pedidos y/o bodega.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo de la empresa así como con los procedimientos en los cuales está involucrado.
- Responder, cuidar y dar buen uso a los implementos de trabajo.
- Todas las funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con las necesidades y requerimientos que se presenten en todas las áreas de la empresa.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES:**

Controla el egreso de los productos desde la bodega hasta la sala de ventas

Arreglo de Bodega

El personal externo de mercadeo de los proveedores

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Bachiller
- **EXPERIENCIA:** Con experiencia

- **ENTRENAMIENTO:** 15 días
- **FORMACION:** Mercadeo, buenas prácticas de almacenamiento.
- **GENERO:** Masculino 25 y 40 años

## **5. RESPONSABILIDADES**

- **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:** Proceso Comercial
- **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la empresa.

**Contactos Externos:** mercaderistas

## **6. ESFUERZOS**

**Esfuerzo visual:** Constante

**Esfuerzo físico:** Carga de artículos pesados, permanecer largos periodos de pie y caminando

**Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:** Ergonómicos: Carga postural por permanecer de pie y caminado, cansancio y fatiga físico.

Físicos: Por área locativas.

Químicos: Manipulación de químicos.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>VERSION: 02</b> <b>PAGINA 12 de 15</b>						
<table> <tr> <td><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Vendedor de área</td> <td><b>UNIDAD:</b> Comercial</td> </tr> <tr> <td><b>JEFE INMEDIATO:</b> Asistente administrativo.</td> <td><b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno</td> </tr> <tr> <td><b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional</td> <td></td> </tr> </table>			<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Vendedor de área	<b>UNIDAD:</b> Comercial	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Asistente administrativo.	<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	<b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Vendedor de área	<b>UNIDAD:</b> Comercial							
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Asistente administrativo.	<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno							
<b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional								

## 1. OBJETIVOS DEL CARGO:

Responder por el buen estado y la presentación e imagen de los productos en la sala de ventas, respetando los espacios asignados a cada proveedor; siendo eficiente en los procesos de surtido, rotación, exhibición, marcaje y arreglo de bodega. Evitar agotados y asegurar la reducción de las averías que se generan en el punto de venta.

## 2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

- Responde por la venta diaria del área que maneja.
- Conocer el ingreso diario de las mercancías de los proveedores y distribuir las de acuerdo a la necesidad del punto de venta a la sala de ventas.
- Surtir y resurtir la góndola, realizando el frenteo de los productos como estrategia para el control de faltantes en góndolas.
- Rotar la mercancía diariamente en el lineal y bodega a fin de cumplir con los días de inventarios establecidos y verificar las fechas de vencimientos en bodega y sala ventas del almacén y reportarlas a los jefe de compras de su área.
- Comunicar semanalmente a jefes de compras el comportamiento de las ventas y productos de mayor y/o menor rotación junto con los agotados.
- Relacionar y retirar las averías, los vencimientos y reportar los agotados a jefe de recibo diariamente para que sean revisadas y cargadas en el sistema y ubicadas en el sitio respectivo.
- Revisar y marcar los productos con los precios correctos diariamente.

- Colaborar con el aseo y limpieza del almacén y en el empaque de puestos de pago (en el momento que se necesite).
- Realizar exhibiciones adicionales de acuerdo con las negociaciones de la cadena.
- Recoger devoluciones de mercancía que se deban efectuar de los proveedores.
- Mantener los lineales y productos limpios, organizados y bien presentados durante todo el día en la sala de ventas.
- Desechar las cajas (desarmar la caja) y llevarla al sitio destinado para ello.
- Realizar informes de inventarios solicitados por los jefes de compra.
- Realizar puntas de góndola solicitados por los jefes de compras.
- Ubicar material P.O.P de acuerdo evento y/o actividad del almacén.
- Controlar y apoyar para reducir los inventarios de negativos generados semanalmente, en coordinación con el asistente de administración.
- Escoltar a los mercaderistas durante su ingreso a bodega, a fin de tener un mayor control sobre la misma.
- Controlar y apoyar para reducir el porcentaje de filtraciones y mermas del almacén, cualquier inconsistencia deberá ser informada al administrador.
- Portar el uniforme asignado, manteniendo buena presentación personal durante toda su jornada trabajo (Afeitado, Cabello corto, zapatos y uniformes limpios).
- Exigir ser requisado antes de salir del almacén.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo de la empresa así como con los procedimientos en los cuales está involucrado.
- Responder, cuidar y dar buen uso a los implementos de trabajo (tiqueteadora, cinturón seguridad, y otros)
- Todas las funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con las necesidades y requerimientos que se presenten en todas las áreas de la empresa.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES:**

Controla el egreso de los productos desde la bodega hasta la sala de ventas

Los inventarios y los precios de los productos en los lineales

Barrido de precios y Arreglo de Bodega

El personal externo de mercadeo de los proveedores

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Bachiller
- **EXPERIENCIA:** Sin experiencia
- **ENTRENAMIENTO:** .5 días
- **FORMACION:** Mercadeo Buenas prácticas del almacenamiento.
- **GENERO:** Masculino o Femenino entre 18 y 35 años

### **5. RESPONSABILIDADES**

- **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**

Proceso Comercial

- **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la Empresa.

**Contactos Externos:** Publico en general.

### **6. ESFUERZOS**

**Esfuerzo visual:** Esporádico

**Esfuerzo físico:** Permanece largos periodo de pie y caminando

**Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

### **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:**

Ergonómicos: Carga postural por permanecer de pie y caminado, cansancio y fatiga físico.

Físicos: Por área locativas.

Químicos: Manipulación de químicos.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>VERSION: 02</b> <b>PAGINA 12 de 15</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asist. Administrativo <b>UNIDAD:</b> Comercial Almacenes tipo A <b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradores P. Venta <b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional <b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Jefe de recibo, Auxiliar de bodega, Vendedores de área		

## 1. OBJETIVOS DEL CARGO:

Organizar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en el punto de Venta, respondiendo por el adecuado funcionamiento del mismo, aumentando la rentabilidad del almacén y las concesiones.

## 2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

- Realizar la apertura y cierre del almacén en el horario asignado.
- Planear y programar la gestión del personal a cargo (inventarios, cambios de precios, resurtidos, jornadas de aseo y otros) y controlar los gastos e insumos del almacén.
- Dirigir, distribuir y supervisar el trabajo diariamente del personal a cargo
- Organizar las actividades promocionales del almacén mes por mes
- Atender y resolver las quejas e inquietudes de los clientes del almacén.
- Cumplir y/o motivar al personal a cargo para lograr mayor crecimiento del presupuesto de ventas.
- Supervisar y controlar todos los equipos y mercancías del almacén, además de responder por el dinero de las ventas.
- Controlar el área de concesiones en aspectos de ventas, descuadres o inconsistencias, problemas de surtido y las inquietudes o problemas del personal que ofrece el servicio.
- Programar y controlar las actividades impulso, degustación y las actividades de los mercaderistas externos.

- Verificar la totalidad de los cuadros de cada cajera a fin de comprobar de que estos mismos estén acordes con el estadístico, antes de ingresarlo a la caja fuerte.
- Velar y mantener la seguridad del almacén.
- Realizar arqueos diarios a las cajeras.
- Responder por las devoluciones en puestos de pago verificando la causa.
- Firmar el formato interno de devoluciones con el fin de responsabilizarse sobre la devolución en el momento de una auditoria.
- Control de ventas al por mayor, o solicitar autorización del departamento de Compras para la misma.
- Realizar el check list de apertura del almacén.
- Realizar y verificar el cumplimiento de la programación de los procesos para el aseo y limpieza.
- Mantener excelente comunicación interna con el asistente a fin de ambos tener un total control de los procesos del supermercado.
- Colaborar y apoyar para reducir los inventarios de negativos, en coordinación con el asistente de administración.
- Colaborar y apoyar para reducir el porcentaje de Gastos –Ventas del almacén y las averías.
- Controlar y responder por el buen estado y funcionamiento de los radios y equipos POS.
- Portar la dotación asignada y mantener buena presentación personal durante toda su jornada de trabajo (Afeitado, Cabello corto para hombre y organizado para mujeres, zapatos y uniformes limpios)
- Dar uso adecuado a los equipos de trabajo asignados; para evitar su deterioro o pérdida.
- Cumplir todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, del reglamento interno de trabajo y del sistema de gestión de calidad establecidas por la organización.

- Participar activamente en los eventos de formación y en los comités a los cuales sea invitado o lidere.
- Realizar todas las demás actividades y labores de oficios varios que le sean asignadas por el Jefe inmediato.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES:**

Controla todos los procesos del manejo de efectivo

Controla el cumplimiento de las negociaciones con proveedores y concesiones

Controla el cumplimiento de los eventos comerciales

Controla las salidas o traslados de mercancías

Controla los inventarios, gastos, insumos y equipos del almacén.

Control de Averías y negativos del almacén

Controla los equipos y herramientas del almacén

Controla los gastos de almacén y de personal

Control de mercaderistas

Administración de horarios del personal

### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Tecnólogo en Administración, mercadeo o áreas comerciales.
- **EXPERIENCIA:** Dos años en cargos similares.
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días.
- **FORMACION** Técnicas de manejo de personal, manejo de merchandising, manejo y control de indicadores, informática y conocimientos en sistemas de calidad.
- **GENERO:** Masculino o femenino entre 25 y 40 años.

### **5. RESPONSABILIDADES**

- **REONSABILIDAD POR BIENES:**

Responde por infraestructura y activos fijos del almacén.

Responde por el dinero del almacén tanto el diario, como la base de sencillo y la base de caja menor.

Responde por el equipo de cómputo y de oficina asignado.

Responde por infraestructura general del almacén.

– **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**

Proceso Comercial.

– **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la empresa.

**Contactos Externos:** Proveedores, clientes, entidades de control.

## **6. ESFUERZOS**

**Esfuerzo visual:** Intermitente

**Esfuerzo físico:** Permanece gran parte del tiempo de pie.

**Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:** Ergonómicos: Postural por movimientos inadecuados, cansancio y fatiga mental y visual.

Psicosocial: Por gestión, trabajo con altas responsabilidades

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>VERSION: 02</b> <b>PAGINA 12 de 15</b>		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asist. Admon - Recibidor  <b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradores P. Venta  <b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Vendedores de área         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>UNIDAD:</b> Comercial            Almacenes tipo B  <b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional         </td> </tr> </table>			<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asist. Admon - Recibidor <b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradores P. Venta <b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Vendedores de área	<b>UNIDAD:</b> Comercial Almacenes tipo B <b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asist. Admon - Recibidor <b>JEFE INMEDIATO:</b> Administradores P. Venta <b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Vendedores de área	<b>UNIDAD:</b> Comercial Almacenes tipo B <b>TIPO DE CARGO:</b> Operacional			

### **1. OBJETIVOS DEL CARGO:**

Organizar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en el punto de venta, respondiendo por el adecuado funcionamiento del mismo, aumentando la rentabilidad del almacén y las concesiones; asimismo responder por el adecuado recibo de la mercancía, verificando el estado y las cantidades que ingresan al punto de venta; garantizando su buen manejo, permitiendo la eficiencia en el proceso de recepción, así como en el proceso de cargue de averías en el sistema del punto de venta.

### **2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:**

- Realizar la apertura y cierre del almacén en el horario asignado.
- Planear y programar la gestión del personal a cargo (inventarios, cambios de precios, resurtidos, jornadas de aseo y otros) y controlar los gastos e insumos del almacén.
- Dirigir, distribuir y supervisar el trabajo diariamente del personal a cargo
- Organizar las actividades promocionales del almacén mes por mes
- Atender y resolver las quejas e inquietudes de los clientes del almacén.
- Cumplir y/o motivar al personal a cargo para lograr mayor crecimiento del presupuesto de ventas.
- Supervisar y controlar todos los equipos y mercancías del almacén, además de responder por el dinero de las ventas.

- Controlar el área de concesiones en aspectos de ventas, descuadres o inconsistencias, problemas de surtido y las inquietudes o problemas del personal que ofrece el servicio.
- Programar y controlar las actividades impulso, degustación y las actividades de los mercaderistas externos.
- Verificar la totalidad de los cuadros de cada cajera a fin de comprobar de que estos mismos estén acordes con el estadístico, antes de ingresarlo a la caja fuerte.
- Velar y mantener la seguridad del almacén.
- Realizar arqueos diarios a las cajeras.
- Responder por las devoluciones en puestos de pago verificando la causa.
- Firmar el formato interno de devoluciones con el fin de responsabilizarse sobre la devolución en el momento de una auditoria.
- Control de ventas al por mayor, o solicitar autorización del departamento de Compras para la misma.
- Realizar el check list de apertura del almacén.
- Realizar y verificar el cumplimiento de la programación de los procesos para el aseo y limpieza.
- Mantener excelente comunicación interna con el asistente a fin de ambos tener un total control de los procesos del supermercado.
- Responde por el manejo del inventario del punto de venta
- Controlar y hacer cumplir las jornadas de entrega asignadas a cada proveedor.
- Recibir los pedidos diariamente y revisar individualmente el buen estado, la calidad, código Barras, fecha de vencimiento, unidades relacionadas en la factura que coincidan con las reales y precio del producto.
- Verificar a partir de la factura que la cantidad que ingresa al punto de venta coincida con la cantidad física observada, marcar el sello de entrada y cumplir con el procedimiento de cargue facturas del día.

- Realizar el informe diario de las facturas ingresadas y sus descargues en el sistema.
- Mantener en perfecto estado la mercancía desde el ingreso hasta el bodegaje de las mismas, cumpliendo con lo especificado en el manual de recibo de la empresa.
- Revisar periódicamente las cantidades de averías ubicadas en el área de devoluciones, a fin de comunicar a los jefes de compra las irregularidades.
- Mantener al tanto a los transportadores a cerca de los productos de devolución con el fin de que estos sean retirados oportunamente por el proveedor y así garantizar un excelente proceso de logística inversa.
- Mantener un stock mínimo de averías, en el área de devoluciones.
- Retirar todo cambio o avería a los proveedores con su respectiva nota crédito.
- Controlar y apoyar para reducir el porcentaje de averías y mermas del almacén.
- Informar y coordinar los vendedores de área sobre los productos que entraron al almacén en el recibo diario de mercancía, a fin de realizar una correcta rotación.
- Recibir diariamente las averías y los vencimientos generados a cada vendedor de área, de la misma manera reportar los agotados diariamente para que sean revisadas y cargadas en el sistema.
- Informar los agotados y/o pedidos no despachados de los proveedores a los jefes de compras.
- Controlar y responder por los inventarios de negativos, en coordinación con el administrador del punto de venta y la colaboración de todo el personal a cargo.
- Acatar todas las ordenes, sugerencias del jefe inmediato y/o Jefes de compras
- Supervisar y/o chequear diariamente la evacuación de los productos para el mantener el aseo y organización del área de recepción de pedidos.

- Exigir ser requisado antes de salir del almacén.
- Exigir la requisa de todo personal ajeno que ingrese a la zona de recepción de pedidos y/o bodega.
- Colaborar y apoyar para reducir el porcentaje de Gastos –Ventas del almacén y las averías.
- Controlar y responder por el buen estado y funcionamiento de los radios y equipos POS.
- Portar la dotación asignada y mantener buena presentación personal durante toda su jornada de trabajo (Afeitado, Cabello corto para hombre y organizado para mujeres, zapatos y uniformes limpios)
- Dar uso adecuado a los equipos de trabajo asignados; para evitar su deterioro o pérdida.
- Cumplir todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, del reglamento interno de trabajo y del sistema de gestión de calidad establecidas por la organización.
- Participar activamente en los eventos de formación y en los comités a los cuales sea invitado o lidere.
- Realizar todas las demás actividades y labores de oficios varios que le sean asignadas por el Jefe inmediato.

### **3. ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES:**

Controla todos los procesos del manejo de efectivo

Controla el cumplimiento de las negociaciones con proveedores y concesiones

Controla el cumplimiento de los eventos comerciales

Controla las salidas o traslados de mercancías

Controla los inventarios, gastos, insumos y equipos del almacén.

Control de Averías y negativos del almacén

Controla los equipos y herramientas del almacén

Controla los gastos de almacén y de personal

Control de mercaderistas

Controla la cantidad, fecha, código y estado o presentación de los productos

Controla el ingreso de los productos desde recibo hasta la bodega

Verifica y participa en el arreglo de bodega

Control de averías y mermas

Control de negativos

Administración de horarios del personal

#### **4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO.**

- **EDUCACION:** Tecnólogo en Administración, mercadeo o áreas comerciales.
- **EXPERIENCIA:** Dos años en cargos similares.
- **ENTRENAMIENTO:** 15 días.
- **FORMACION** Técnicas de manejo de personal, manejo de merchandising, manejo y control de indicadores, informática y conocimientos en sistemas de calidad y buenas prácticas de almacenamiento
- **GENERO:** Masculino o femenino entre 25 y 40 años.

#### **5. RESPONSABILIDADES**

##### – **RESPONSABILIDAD POR BIENES:**

Responde por infraestructura y activos fijos del almacén.

Responde por el dinero del almacén tanto el diario, como la base de sencillo y la base de caja menor.

Responde por el equipo de cómputo y de oficina asignado.

Responde por infraestructura general del almacén.

##### – **RESPONSABILIDAD POR PROCESOS:**

Proceso Comercial.

##### – **RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:**

**Contactos Internos:** Con todas las áreas de la empresa.

**Contactos Externos:** Proveedores, clientes, entidades de control y público en general.

## **6. ESFUERZOS**

**Esfuerzo visual:** Intermitente

**Esfuerzo físico:** Permanece gran parte del tiempo de pie y caminando

**Esfuerzo Mental:** Alta concentración permanente

## **7. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO**

**Condiciones físicas y ambientales:**

**Riesgos:**

Ergonómicos: Postural por movimientos inadecuados, cansancio y fatiga mental y visual.

Ergonómicos: Carga postural por permanecer de pie y caminado, cansancio y fatiga físico.

Físicos: Por área locativas.

Químicos: Manipulación de químicos.

Psicosocial: Por gestión, trabajo con altas responsabilidades



# Manual de almacenamiento y correcta manipulación



## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo proporcionar una guía que oriente a los trabajadores de supermercados Mas X Menos sobre las recomendaciones que se deben tener en cuenta a la hora de manipular la mercancía y realizar el almacenamiento de la misma; evitando el deterioro de los productos y reduciendo los peligros asociados a los procesos involucrados.

El manual para el almacenamiento y correcta manipulación de mercancía, busca dar cumplimiento a los principios de la metodología 9 S', mediante la exigencia de los requisitos mínimos a tener en cuenta para estos procesos.

Es importante que los trabajadores sigan al pie de la letra estas indicaciones para evitar problemas relacionados tanto con la mercancía como con el trabajador mismo.

## GLOSARIO

A continuación se encontrará la definición de algunos términos, que permitirán al lector tener una mejor comprensión de este manual.

**Dotación:** indumentaria y accesorios brindados por la compañía a sus empleados, buscando brindar mayor seguridad y comodidad al trabajo realizado.

**Evacuar:** Desocupar, dejar vacío de personas un lugar.

**Apilar:** Amontonar, poner una cosa sobre otra haciendo una pila o montón.

**Estibas:** Plataforma horizontal rígida, cuya altura está reducida al mínimo para su fácil manejo mediante elevadores, utilizadas como base para apilar o almacenar cargas en general.

**Manipular:** Manejar cosas, especialmente objetos delicados o de precisión.

**Infestación:** Invasión de un organismo vivo por agentes, parásitos externos o internos.

## REGLAMENTO INTERNO DE BODEGA

1. Está prohibido el ingreso de personal no autorizado a la bodega. De la misma manera todo personal ajeno a Supermercados Mas X Menos que requiera hacer ingreso a la misma, debe ser acompañado y supervisado por los vendedores de área y auxiliar de bodega.



2. Mantenga siempre los uniformes y dotación entregada por la empresa para realizar las actividades correspondientes.

3. El jefe de bodega debe estar presente en ésta mientras se encuentre en uso. Al finalizar la jornada debe responsabilizarse por cerrarla y verificar que permanezca en las condiciones de orden y aseo adecuadas.

4. El personal que ingresa a la bodega debe tener identificados los lugares señalados para la evacuación en casos de emergencia, así como los equipos contra incendios.

5. En caso de presentarse algún tipo de plaga, informa inmediatamente al auxiliar de bodega.

## PARÁMETROS PARA UN CORRECTO ALMACENAMIENTO

1. Recuerde mantener la mercancía almacenada **únicamente** en los lugares asignados para ello.
2. Ubicar la mercancía en los estantes, de no ser posible, **no** ubicar cajas en el piso, éstas deben ser almacenadas sobre estibas.



3. La mercancía no debe ser ubicada en lugares de tránsito, pues deben estar libres de obstáculos para facilitar la circulación del personal.



## APILAMIENTO

El apilamiento de cajas permite un mejor control y fácil conteo de los inventarios, al igual que un mejor aprovechamiento de los espacios disponibles en las zonas de almacenamiento.

4. El apilamiento de cajas debe realizarse en lugares frescos y ventilados, evitando la humedad.

5. Regularmente las cajas indican el número máximo de cajas a apilar, este número no se debe exceder. En caso de no tener claro este valor, consulte al auxiliar de bodega, quien estará dispuesto a darle una correcta indicación.

### **Apilamiento de bultos**

6. Para el apilamiento de bultos se debe inspeccionar cuidadosamente la estiba previendo que no existan clavos que puedan ocasionar roturas en los mismos.

7. Los bultos no deben ser arrojados ni manejados con brusquedad.

### **ESTANTERÍA**

Todas las estanterías de la bodega están plenamente identificadas con el tipo de producto que deben contener, el mantener este orden le permitirá un acceso rápido a la mercancía y un máximo aprovechamiento del espacio y el tiempo.

8. Los materiales más pesados, voluminosos y tóxicos, se deben almacenar en la parte baja de la estantería.

9. La mercancía deberá ser ubicada en los lugares señalizados con los nombres de los respectivos proveedores, los cuales se encuentran en la parte frontal de los estantes. Estos espacios deberán ser respetados siempre.

10. Los detergentes no pueden estar ubicados **nunca** cerca de los alimentos.

11. El arroz no debe estar ubicado cerca de alimentos como los granos, harinas o pastas para evitar infestación por plagas.

12. Evite posiciones y formas incorrectas en el acomodo de las cajas, ya que el espacio libre entre las mismas, causa inclinación y hundimiento de la carga.



13. En los estantes no se deben almacenar cajas que por sus dimensiones sobresalgan, estas deben ubicarse en las estibas; en caso de que esto ocurra (lo cual se debe evitar) se debe señalar convenientemente.

14. La capacidad de carga por entrepaño es de 1 tonelada, la cual deberá ser respetada. En caso que se requiera de mas espacio se debe recurrir al auxiliar de bodega, quien asignará un espacio temporal para ello.



## REGLAMENTO DE SEGURIDAD DENTRO DE BODEGA PARA EL TRABAJADOR Y EL CORRECTO MANEJO DE MERCANCÍA.

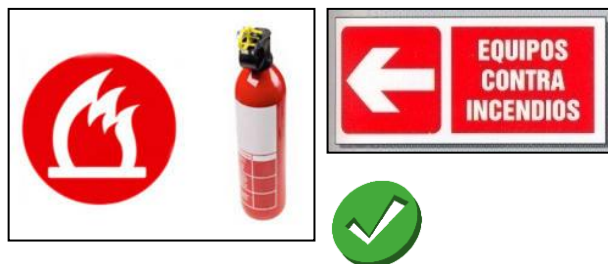
1. Mantener espacios de 70 cm entre la mercancía almacenada y los muros del lugar de almacenamiento, con el fin de facilitar las inspecciones realizadas en la bodega, evitar incendios y cuidado de los productos ante derrumbes de muros.



2. El apilamiento de cajas no debe exceder una altura de 1.10 metros en la parte superior de los estantes.

3. El personal involucrado con la manipulación de mercancía deberá utilizar elementos de protección personal que eviten daños corporales por el peso o exposición en las alturas.

4. La bodega debe mantener permanentemente la señalización relacionada con equipos contra incendios en lugares visibles, asimismo el personal debe tener plenamente identificados estos lugares.



**6.** Las escaleras utilizadas para realizar el ascenso a la estantería, deberán ser revisadas periódicamente para asegurar que se encuentre en las condiciones adecuadas.

**7.** Las personas que realicen traslado de mercancía deberán seguir las instrucciones hechas por la aseguradora, con el fin de proteger su salud.

**8.** En el sitio de trabajo, las distracciones pueden ocasionar lesiones o accidentes graves.

**9.** Todo personal que se involucre con los alimentos deberá portar el carnet de manipulación de alimentos expedido por la secretaría de salud.

**10.** Al momento de trasladar las cajas, tómelas de la base, nunca de las aletas.



## CONDICIONES DE ASEO Y ORDEN

1. Es necesario realizar aseo diario en las áreas de trabajo con el fin de evitar la contaminación de los productos.
2. La bodega deberá ser fumigada cada 20 días
3. Dentro de las áreas no deben existir elementos que no estén relacionados con las actividades propias de las mismas.
4. Las cajas, desechos empaques etc. deberán ser ubicados inmediatamente en los sitios asignados para ello, **no deben** quedar restos de basuras en ningún lugar.



5. Está prohibido el consumo de alimentos y bebidas en bodega, así como el fumar dentro de la misma.



6. Mantenga siempre en orden los lugares de trabajo; de la misma manera las herramientas como escaleras o zorras de carga y herramientas para el aseo deben permanecer siempre en los lugares asignados para ello.

7. Evite poner las manos sucias en las paredes, pues esto genera mal aspecto a la bodega.

8. Si observa goteras en los techos, comuníquelo inmediatamente al administrador con el fin de tomar medidas para evitar daños en la mercancía, accidentes por humedad en el piso y suciedad.



**RECUERDE APLICAR PERIODICAMENTE LA LISTA DE CHEQUEO, CON EL FIN DE VERIFICAR EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DEL MANUAL**

**Anexo 43. Registros de la recolección de datos necesarios para establecer jornadas de entrega.**

Información recolectada en los formatos entregados a los jefes de recibo sucursal K-27.

DÍA DE ENTREGA	PROVEEDOR	DURACIÓN DE ENTREGA (MIN.)	CANTIDAD DE REF. RECIBIDAS	TIEMPO DE RECIBO POR REFERENCIA
24-Mar	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	40'	61	0'39"
24-Mar	IND.ALIM.NOEL ZENU			
24-Mar	FAMA S.A.	30'	32	0'56"
24-Mar	FRESKALECHE S.A.	43'	42	1'01"
24-Mar	CESAR MARTINEZ BELTRAN	8'	11	0'43"
24-Mar	POLLOSAN S.A.	9'	6	1'30"
24-Mar	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	16'	22	0'43"
24-Mar	LABORAT. COSMETICOS VOGUE S.A.	18'	38	0'28"
24-Mar	LOREAL COLOMBIA S.A.	12'	26	0'28"
24-Mar	MARTHA ISABEL GUTIERREZ DIAZ	11'	18	0'37"
24-Mar	MEALS DE COLOMBIA	9'	6	1'30"
24-Mar	UNILEVER	77'	62	1'14"
24-Mar	GASEOSAS HIPINTO S.A.	40'	36	1'07"
24-Mar	GRACETALES S.A.	13'	3	4'20"
24-Mar	GRASCO	12'	6	2'00"
24-Mar	VICTOR HUGO OJEDA SANCHEZ	3'	2	1'30"
24-Mar	DOGTOYS LTDA	18'	11	1'38"
24-Mar	CIA NAL CHOCOLATES S.A	54'	42	1'17"
24-Mar	COMERCIALIZADORA BOGOTANA LTDA	16'	13	1'14"
24-Mar	ANA LUCIA MURILLO CELIS	12'	5	2'24"
25-Mar	JUAN ANDRES GAMBOA	5'	4	1'15"
25-Mar	CAMILO AUGUSTO FLOREZ	18'	8	2'15"
25-Mar	LACTEOS VILLA AURORA	5'	3	1'40"
25-Mar	AGROPECUARIA ALIAR	2'	3	0'40"
25-Mar	ALPINA S.A.	65'	136	0'29"
25-Mar	LEONOR DIAZ BARBOSA	5'	1	5'00"
25-Mar	RIKALAC-ALQUERIA	13'	18	0'43"
25-Mar	DISPROAL LTDA	32'	36	0'53"
25-Mar	AVISIN LTDA	3'	4	0'45"
25-Mar	PRECOCIDOS PAO PAO	25'	6	4'10"
25-Mar	TOSTADORA COLOSAL	25'	9	2'47"

25-Mar	JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	14'	5	2'48"
07-Abr	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	51'	54	0'57"
07-Abr	IND.ALIM.NOEL ZENU			
07-Abr	FAMA S.A.	10'	10	1'00"
07-Abr	CAMILO AUGUSTO FLOREZ	7'	3	2'20"
07-Abr	ALPINA S.A.	60'	81	0'44"
07-Abr	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	10'	25	0'24"
07-Abr	GRASCO	23'	11	2'05"
07-Abr	ALIMENTOS POLAR CBIA S.A.			
07-Abr	DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA	5'	13	0'23"
07-Abr	LACTEOS VILLA AURORA	2'	4	0'30"
07-Abr	POLLOSAN S.A.	19'	4	4'45"
07-Abr	REIVER RIASCOS RODRIGUEZ	40'	5	8'00"
07-Abr	MASTERFOODS COLOMBIA-EFFEM	12'	10	1'12"
07-Abr	LABORATORIOS LEON S.A	4'	6	0'40"
07-Abr	GASEOSAS HIPINTO S.A.	24'	26	0'55"
07-Abr	AVISIN LTDA	6'	6	1'00"
07-Abr	BAVARIA S A	129'	27	4'47"
07-Abr	PROD.ALIMENTICIOS LA VICTORIA	13'	17	0'46"
07-Abr	JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	15'	5	3'00"
08-Abr	FRESKALECHE S.A.	10'	4	2'30"
08-Abr	JUAN ANDRES GAMBOA	5'	4	1'15"
08-Abr	LECHESAN S.A.	20'	1	20'00"
08-Abr	DISCOLACTEOS S.A.	24'	32	0'45"
08-Abr	AGROPECUARIA ALIAR	4'	2	2'00"
08-Abr	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.	60'	26	2'18"
08-Abr	PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA	33'	21	1'34"
08-Abr	PRECOCIDOS PAO PAO	5'	10	0'30"
08-Abr	LEONOR DIAZ BARBOSA	13'	2	6'30"
08-Abr	IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	46'	40	1'19"
08-Abr	COMERC. NACIONAL SAS LTDA.	29'	29	1'00"
08-Abr	CIA DE GALLETAS NOEL	10'	12	0'50"
08-Abr	COLOMBINA S.A	51'	34	1'30"
08-Abr	EDUARDO LOPEZ RUEDA	27'	7	3'51"
09-Abr	PRODUC. DE ALIMENTOS ALINA S.A	3'	8	0'22"
09-Abr	FRESKALECHE S.A.	31'	36	0'52"
09-Abr	FAMA S.A.	18'	30	0'36"
09-Abr	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	21'	9	2'20"
09-Abr	DISTRAVES S.A.	42'	15	2'48"

09-Abr	ALPINA S.A.	36'	70	0'31"
09-Abr	GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	4'	6	0'40"
09-Abr	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	32'	36	0'53"
09-Abr	FRUNORTE LTDA	17'	7	2'26"
09-Abr	QUALA S.A.	38'	40	0'57"
09-Abr	INCAUCA S.A.	42'	8	5'15"
09-Abr	DIANA PATRICIA CASTILLO	17'	5	3'24"
09-Abr	MARTHA ISABEL GUTIERREZ DIAZ	11'	27	0'24"
09-Abr	MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	13'	8	1'37"
09-Abr	DIANA CORPORACION S.A	61'	4	15'15"
09-Abr	MOLINO FLORHUILA S.A.	17'	7	2'26"
10-Abr	MEALS DE COLOMBIA	13'	9	1'27"
10-Abr	PRODUC. DE ALIMENTOS ALINA S.A	6'	2	3'00"
10-Abr	ALPINA S.A.	29'	37	0'47"
10-Abr	DISCOLACTEOS S.A.	12'	24	0'30"
10-Abr	LECHESAN S.A.	2'	1	2'00"
10-Abr	PESQUERA DEL MAR	14'	8	1'45"
10-Abr	DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	5'	6	0'50"
10-Abr	RIKALAC-ALQUERIA	40'	20	2'00"
10-Abr	DANONE ALQUERIA S.A.	10'	14	0'43"
10-Abr	RIKUS PRECOCIDOS-MARIA DEL C.	11'	9	1'13"
10-Abr	DIANA MARINA TRILLOS LOPEZ - DIMACC	20'	6	3'20"
10-Abr	GASEOSAS HIPINTO S.A.	4'	1	4'00"
10-Abr	CORPOPLAGAS	4'	2	2'00"
12-Abr	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	35'	43	0'49"
12-Abr	IND.ALIM.NOEL ZENU			
12-Abr	ALPINA S.A.	54'	42	1'17"
12-Abr	MANTECADOS ALMEIDA	3'	1	3'00"
12-Abr	PROD.ALIMENT.SANCHEZ	7'	3	2'20"
12-Abr	FABRICA DE HIELO FESTIVAL LTDA	2'	1	2'00"
12-Abr	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	4'	10	0'24"
12-Abr	INDUSTRIAS REGIO/JORGE E SERRA	8'	1	8'00"
12-Abr	NESTLE PURINA PETCARE DE CBIA	86'	86	1'00"
12-Abr	RAYOVAC VARTA S.A			
12-Abr	COLOMBINA S.A *			
12-Abr	UNILEVER			
12-Abr	HARINERA PARDO S.A.	17'	6	2'50"
12-Abr	EMILSE VEGA	3'	4	0'45"
12-Abr	JGB S.A.	12'	14	0'51"

12-Abr	JOHN RESTREPO A Y CIA S.A.*	18'	14	1'17"
12-Abr	COOP. TRABAJO ASOCIADO LA COSECHA LTDA	27'	18	1'30"
12-Abr	INDUSTRIA COLOMBIANA DE LACTEOS	40'	26	1'32"
12-Abr	INDUSTRIAS EL BRILLADOR	4'	3	1'20"
12-Abr	SURTIMARCAS LTDA	2'	2	1'00"
12-Abr	ALIMENTOS DALCEZZA	5'	7	0'43"
12-Abr	HARINERA DEL VALLE S.A.	32'	33	0'58"
12-Abr	ETERNA S.A.	14'	31	0'27"
12-Abr	DISTR. P.J. DELGADO	205'	153	1'20"
13-Abr	JOHN CRISTIAN MARULANDA NIÑO	20'	16	1'15"
13-Abr	FAMA S.A.	22'	30	0'44"
13-Abr	LECHESAN S.A.	3'	1	3'00"
13-Abr	FRESKALECHE S.A.	70'	30	2'20"
13-Abr	CAMILO AUGUSTO FLOREZ	4'	4	1'00"
13-Abr	DISCOLACTEOS S.A.	42'	34	1'14"
13-Abr	PRODUC. DE ALIMENTOS ALINA S.A	6'	9	0'40"
13-Abr	CESAR MARTINEZ BELTRAN	13'	12	1'05"
13-Abr	RIKALAC-ALQUERIA	36'	14	2'34"
13-Abr	JOSE REINEL TORRES	2'	1	2'00"
13-Abr	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	19'	22	0'52"
13-Abr	LUDY JOANA ARIZA CEPEDA	5'	5	1'00"
13-Abr	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	30'	10	3'00"
13-Abr	GRACETALES S.A. CIA DE GALLETAS NOEL	28'	16	1'45"
13-Abr	CIA NAL CHOCOLATES S.A	60'	56	0'58"
13-Abr	SAINA MILENA VESGA RODRIGUEZ	10'	15	0'40"
13-Abr	DISTR. P.J. DELGADO	45'	25	1'48"
14-Abr	ALIMENTOS CARNICOS S.A. IND.ALIM.NOEL ZENU	50'	52	0'58"
14-Abr	PRECOCIDOS DONA O E.U	5'	10	0'30"
14-Abr	ALPINA S.A.	76'	132	0'34"
14-Abr	PESCARIS	19'	9	2'07"
14-Abr	DISPROAL LTDA	17'	23	0'44"
14-Abr	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	6'	1	6'00"
14-Abr	ZIRUZ PIZZA	6'	2	3'00"
14-Abr	MANTECADOS ALMEIDA	3'	1	3'00"
14-Abr	PESQUERA DEL MAR	14'	15	0'56"
14-Abr	LACTEOS VILLA AURORA	6'	4	1'30"
14-Abr	PRODUCTOS YUPI LTDA.	18'	21	0'51"

14-Abr	CASA LUKER	58'	19	3'03"
14-Abr	H&C PROCESADORA DE ALIMENTOS S.A.S	5'	6	0'50"
14-Abr	ACEGRASAS S.A.	23'	20	1'09"
14-Abr	FABRICA QUESOS ITALIANOS DEL VECCHIO	6'	8	0'40"
14-Abr	CIA DE GALLETAS NOEL	25'	46	0'32"
14-Abr	ALIMENTOS POLAR CBIA S.A.	26'	25	1'02"
14-Abr	AVISIN LTDA	18'	7	2'34"
14-Abr	MULTINSA	7'	3	2'20"
14-Abr	COMERCIALES ESCALAR	16'	6	2'40"
14-Abr	GASEOSAS HIPINTO S.A.	31'	42	0'44"
14-Abr	PLASTI-JES LTDA.	25'	14	1'43"
14-Abr	MOLINOS ROA S.A.	31'	10	3'06"
14-Abr	REIVER RIASCOS RODRIGUEZ	37'	41	0'54"
15-Abr	LECHESAN S.A.	45'	12	3'45"
15-Abr	JUAN ANDRES GAMBOA	6'	4	1'30"
15-Abr	GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	5'	6	0'50"
15-Abr	DISTR. P.J. DELGADO	32'	29	1'06"
15-Abr	DISCOLACTEOS S.A.	35'	28	1'15"
15-Abr	DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	3'	6	0'30"
15-Abr	ACEGRASAS S.A.	1'	2	0'30"
15-Abr	RIKALAC-ALQUERIA	5'	6	0'50"
15-Abr	DANONE ALQUERIA S.A.	14'	16	0'52"
15-Abr	LEONOR DIAZ BARBOSA	13'	1	13'00"
15-Abr	IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	63'	45	1'24"
15-Abr	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	12'	17	0'42"
15-Abr	PRECOCIDOS PAO PAO	26'	11	2'22"
15-Abr	JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	15'	4	3'40"
15-Abr	DULCES EL PARAGUITAS	21'	9	2'20"
15-Abr	DIANA CORPORACION S.A	25'	6	4'10"
15-Abr	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.	45'	24	1'52"
15-Abr	UNIDROGAS	5'	6	0'50"
15-Abr	COLOMBINA S.A	95'	66	1'26"
15-Abr	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	95'	39	2'26"
15-Abr	VICTOR HUGO OJEDA SANCHEZ	10'	3	3'20"
16-Abr	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	45'	59	0'46"
	IND.ALIM.NOEL ZENU			
16-Abr	AVICOLA SAN GABRIEL	3'	1	3'00"
16-Abr	FRESKALECHE S.A.	55'	51	1'05"

16-Abr	FAMA S.A.	10'	27	0'22"
16-Abr	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	9'	6	1'30"
16-Abr	MEALS DE COLOMBIA	5'	7	0'43"
16-Abr	AVESCO S.A.- KOKORIKO	3'	6	0'30"
16-Abr	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	19'	34	0'33"
16-Abr	RIKUS PRECOCIDOS-MARIA DEL C.	7'	6	1'10"
16-Abr	COMESTIBLES LA 80	11'	7	1'34"
16-Abr	INCAUCA S.A.	7'	4	1'45"
16-Abr	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	75'	58	1'18"
16-Abr	PRECOCIDOS DEL ORIENTE	4'	5	0'48"
16-Abr	PAPELES NACIONALES S.A	29'	11	2'38"
16-Abr	ALIMENTOS Y BEBIDAS ANDES LTDA	32'	10	3'12"
16-Abr	LEVAPAN S.A.	18'	24	0'45"
16-Abr	TECNOQUIMICAS	32'	38	0'50"
16-Abr	DELIPAVO	15'	10	1'30"
16-Abr	CONGRUPO S.A.	13'	5	2'36"
16-Abr	MARPICO S.A.	14'	7	2'00"
16-Abr	DROCOL S.A	20'	25	0'48"
16-Abr	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	7'	9	0'47"
16-Abr	MAICITO EL REY	20'	20	1'00"
16-Abr	GIRONES S.A.	3'	2	1'30"
16-Abr	QUALA S.A.	39'	28	1'24"
16-Abr	MOLINO SAN MARTIN	11'	5	2'12"
17-Abr	GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	4'	2	2'00"
17-Abr	LECHESAN S.A.	18'	2	9'00"
17-Abr	AGROPECUARIA ALIAR	10'	6	1'40"
17-Abr	DISCOLACTEOS S.A.	8'	18	0'27"
17-Abr	PRECOCIDOS KAND EMPRESA UNIPERSONAL	6'	5	1'12"
17-Abr	ALPINA S.A.	115'	141	0'49"
17-Abr	PRODUCTOS DE LA SABANA	35'	15	2'20"
17-Abr	RIKUS PRECOCIDOS-MARIA DEL C.	25'	12	2'05"
17-Abr	DISTR. P.J. DELGADO	32'	6	5'20"
17-Abr	DIANA MARINA TRILLOS LOPEZ - DIMACC	13'	9	1'27"
19-Abr	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	53'	51	1'02"
	IND.ALIM.NOEL ZENU			
19-Abr	FAMA S.A.	18'	25	0'43"

Información recolectada en los formatos entregados a los responsables de categorías.

A continuación se mostrarán los registros obtenidos por medio de los responsables de categorías

### Responsable de categoría alimentos y licores

Nombre del proveedor	Días de visita al responsable de categoría	Frecuencia de visita del proveedor	Tiempo transcurrido entre el lanzamiento de orden de pedido y entrega de mercancía (Días)	Días de entrega de mercancía
Lloreda Grasas	Miércoles	Semanal	2	Viernes
Gracetales	Martes	Quincenal	8	Lunes
Comercializadora Bogotana	Jueves	Quincenal	3	Lunes
Cia. Nacional de chocolates	Lunes	Semanal	1	Martes
Ibañez Castilla	Martes	Semanal	3	Jueves - Viernes
Casa Lucker	Miércoles	Semanal	2	Lunes - Viernes
Diana Corporación	Miércoles	Semanal	3	Lunes
Saina Milena Vesga	Jueves	Quincenal		Lunes
Nestle	Miércoles	Semanal	7	Lunes
Molinos del atlántico	Miércoles	Semanal	2	Viernes
Alimentos Polar	Lunes	Semanal	2	Miércoles
Levapan	Jueves	Quincenal	2	Lunes
La Francol	Jueves	Quincenal	5	Martes
Quala	Martes	Semanal	3	Viernes
Nestle Purina	Miércoles	Quincenal	7	Lunes
Industria Nacional de Gaseosas	Martes	Semanal	1	Miércoles
Gaseosas Hipinto	Martes	Semanal	1	Miércoles
Distribuidora Pastor Julio	Jueves	Semanal	5	Martes

Acegrasas	Martes	Semanal	3	Viernes
Unilever	Miércoles	Semanal	5	Lunes
Colombina	Martes	Semanal	2	Jueves
Dislicores	Jueves	Quincenal	2	Lunes
Comercializadora Anmar	Lunes	Quincenal	6	
Surtimarcas	Jueves	Quincenal	3	Lunes
Gran Union	Jueves	Quincenal	5	
Frunorte	Jueves	Quincenal	3	
C.I Colina	Jueves	Quincenal	8	
Harinera del Valle	Miércoles	Quincenal	2	Viernes
Harinera Pardo	Miércoles	Semanal	2	Viernes
Ferrero del ecuador	Martes	Quincenal	2	Viernes
Comestibles Ítalo	Miércoles	Quincenal	3	Lunes
Dist. Galvis Castillo	Jueves	Quincenal	4	Lunes
Inversiones Líbano	Miércoles	Quincenal	5	Martes
Jhon Restrepo	Jueves	Quincenal	2	Lunes
Precocidos del oriente	Jueves	Quincenal	1	Viernes
Alimentos Vitarrico	Jueves	Quincenal	1	Viernes
Meico	Jueves	Quincenal	1	Viernes
Distribuyendo	Martes	Quincenal	2	Jueves
Bavaria	Lunes	Semanal	2	Miercoles

### Responsable de categoría compras diarias

Nombre del proveedor	Días de visita al responsable de categoría	Frecuencia de visita del proveedor	Tiempo transcurrido entre el lanzamiento de orden de pedido y entrega de mercancía (Días)	Días de entrega de mercancía
Yupi	Martes	Semanal	2	Jueves
La Victoria	Martes	Semanal	1	Miércoles
Comercializadora SAS	Miércoles	Semanal	2	Jueves
Jorge Rodríguez	Miércoles	Semanal	1	Jueves
Eduardo López	Martes	Semanal	3	Jueves
Arroz Diana	Miércoles	Semanal	2	Viernes
Arroz Roa	Jueves	Semanal	4	Lunes
Florhuila	Miércoles	Semanal	2	Viernes
Jorge Agudelo	Lunes	Semanal	1	Martes
La Cosecha	Martes	Quincenal	3	Jueves
Incauca	Martes	Semanal	3	Jueves
Manuelita	Miércoles	Semanal	3	Jueves
Delipavo	Lunes	Semanal	4	Jueves
Alpina	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Freskaleche	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Industria de Alimentos Zenú		3 Veces	1	
Pesquera del mar	Lunes - Jueves	2 Veces	2	Martes - Miércoles
Alquería	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Reiver Riascos	Lunes	Semanal	2	Miércoles

Discolacteos	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Lechesan	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Distraves	Martes - Jueves	2 Veces	1	Martes - Viernes
Productos Alina	Lunes	Semanal	2	Miércoles
Pescaris	Lunes	Semanal	1	Martes
Cesar Martinez	Lunes	Semanal	2	Martes
Diana María Trillos	Lunes	Semanal	3	Jueves
Meals de Colombia	Lunes	Semanal	1	Martes
Danone	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Fama	Lunes, Miércoles y Viernes	3 Veces	1	Martes, Jueves y Sábado
Distribuciones Peñaranda	Lunes - Jueves	2 Veces	2	Martes - Miércoles
Avisin	Martes	Semanal	2	Jueves
Bimbo	Martes, Jueves y Sábado	3 Veces	1	Lunes, Miércoles y viernes
Camilo Augusto florez		2 Veces	2	Martes - Miércoles
El vecchio	Lunes	Semanal	4	Viernes
La Vaquita	Lunes - Jueves	2 Veces	1	Martes y Sábado
Villa aurora	Lunes	Semanal	2	Miércoles
Pollosan	Lunes	Semanal	2	Miércoles
Avesco	Martes	Semanal	2	Jueves
Agropecuaria Aliar	Lunes	Semanal	2	Miércoles

### Responsable de categoría variedades y aseo

Nombre del proveedor	Días de visita al responsable de categoría	Frecuencia de visita del proveedor ( Días)	Tiempo transcurrido entre el lanzamiento de orden de pedido y entrega de mercancía (Días)
Ajover s.a.	Viernes	20	7
Alumar ltda.	Viernes	20	10
Ana lucia murillo celis - aseo	Lunes	15	10
Ana lucia murillo celis - decoracion			
Ana lucia murillo celis - variedades		15	10
Azul-k s.a.	Jueves	15	4
Bar representaciones ltda - varied.			
Beisbol de colombia s.a.	Miercoles	15	8
Belleza express a-personal	Miercoles	15	8
Belleza express s.a.	Miercoles	15	8
Bico internacional s.a			
Bico internacional s.a.			
British american tobacco			
C.i. pansell s.a.	Jueves	20	7
Cacharrería corona	Viernes	20	10
Cacharrería cristar	Viernes	20	10
Cacharrería escolar	Viernes	20	10
Cacharrería importados	Viernes	20	10
Cacharrería imusa	Viernes	20	10
Cacharrería imusa superm.	Viernes	20	10
Cacharrería inca metal	Viernes	20	10

Cacharrería mundial s.a.	Viernes	20	10
Cacharrería novedades plásticas	Viernes	20	10
Cacharrería rimax	Viernes	20	10
Carlos mario fino tarazona	Viernes	20	10
Casa editorial el tiempo s.a			
Casa luker aseo *		8	2
Colgate palmolive a/personal	Martes	8	
Colgate palmolive detergentes	Martes	8	
Colombiana kimberly colpapel	Martes	8	3
Colombiana kimberly colpapel p	Martes	8	3
Colpapel scribe			
Comer.terraza vera cruz ltda - varied			
Comerciales escalar	Lunes	20	3
Comercializadora global s.a.			
Comercializadora j&j	Viernes	20	10
Coop. Mult.de prod. Y serv. Farmadisa	Jueves	15	7
Corpoplagas	Lunes	20	3
Desinfectante costazul solo bca)	Lunes	15	3
Detergentes ltda	Miércoles	15	2
Diana patricia castillo			
Dist nestor garcia & cia ltda			
Dist.maurico garcia-variedades			
Distr p.j. hada	Jueves	8	LUNES
Distr. Galvis castillo ltda - varied.			
Distr. P.j. 3m	Jueves		
Distr. P.j. aluminios reynolds	Jueves		
Distr. P.j. bayer	Jueves		

Distr. P.j. cid			
Distr. P.j. delgado	Jueves		
Distr. P.j. divesa	Jueves		
Distr. P.j. familia	Jueves		
Distr. P.j. familia pacifico	Jueves		
Distr. P.j. glaxo smithline	Jueves		
Distr. P.j. johnson&johnson colombia	Jueves		
Distr. P.j. norma			
Distr. P.j. reckit&bekinser	Jueves		
Distr. P.j. sc johnson	Jueves		
Distr. P.j. shering plough	Jueves		
Distr. P.j. topluz			
Distr. P.j. wllc	Jueves		
Distr. P.j.sancela s.a.	Jueves		
Distriabastos henkel	Miercoles	15	4
Distribuciones granabastos ltda	Viernes	15	3
Distribuciones luis fco duran			
Distribuciones minova			
Distribuidora anglo e.u	N-exit		
Distribuidora int.l ligon ltda			
Districan s.a			
Dora ines pineda alvarez	Viernes	20	10
Dora lucia lancheros peña - multiflor			
Drocol s.a	Lunes	15	8
Editorial norma s.a.			
Electro villegas b.	Viernes	20	4
Electro villegas sas			

Electromarketing s.a.			
Espumas santander s.a	Viernes	20	3
Eterna s.a.	Martes	15	5
Eveready aseo personal	Lunes	20	3
Eveready de colombia s.a.	Viernes	20	3
Fabrica de bolsas de papel unibol s.a			
Full house hernan gomez			
Hair accesorios	Viernes	20	7
Hartung y cia s.a.	Miercoles	20	6
Heriberto zabala - barranca	Lunes	15	6
Herramientas roscados y accesorios ltda	Viernes	20	7
Ibañez aseo	Martes	8	2
Ibañez cia de tabaco s.a.			
Ibañez jabones	Martes	8	2
Ilko colombia s.a.	Miercoles	15	6
Ilko colombia s.a. superm	Miercoles	15	7
Impormax trading ltda			
Incolvelas			
Ind. Fuller pinto cacharrería	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto electrodomesticos	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto escolar	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto estra	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto munal	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto plastihogar	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto s.a	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto s.a. - aseo	Viernes	20	8
Ind. Fuller pinto temporada	Viernes	15	7

Ind. Fuller pinto troformas	Viernes	15	7
Ind. Fuller pinto vanyplas	Viernes	15	7
Industrias aseomax	Lunes	15	5
Industrias bitor ltda	Viernes	20	7
Industrias el brillador	Lunes	20	8
Industrias plesco s.a.			
Industrias plesco s.a-plasutil			
Irama bohorquez macias			
Italtrading s.a.			
Jaime viña-prod.oring electrod	Viernes	20	7
Jairo mantilla serrano			
Jaramillo prada y cia ltda			
Jgb s.a.	Lunes	15	4
John restrepo-aseo *	Jueves	15	4
Jorge eliecer sanguino morales			
Laborat. Cosmeticos vogue jolie cool	Miercoles	20	4
Laborat. Cosmeticos vogue s.a.	Miercoles	20	4
Laboratorios cofarma s.a	Miercoles	15	8
Laboratorios leon s.a	Lunes	20	8
Laboratorios recamier ltda	Miercoles	15	8
Laboratorios ruplat ltda	Lunes	20	3
Lafrancol s.a - variedades			
Loreal colombia s.a.	Jueves	15	8
Luz marina lopez jaimes			
Llorede jabones	Miercoles	15	7
Maicito s.a			
Maluma ltda	Viernes	20	7

Manos crativas darka			
Manufacturas sadur Ltda.			
Manuplasticos Ltda			
Maravillas de colombia s.a.			
Meico s.a. hogar			
Meico s.a. iluminacion			
Mercados de familia s.a.			
Mercados de familia s.a. - jugueteria			
Mercantil de belleza (blister)			
Mercantil de belleza *	N-existe		
Multiser.de ingenieria 1-a s.a	Lunes	15	3
Nancy viviescas r.	Lunes	15	8
Nubia blanco de arias			
Papeleria suministros norma			
Papeleria suministros scribe			
Papeles nacionales s.a	Miercoles	8	3
Pegatex Ltda			
Persal Ltda			
Plasticos vandux de col. S.a	Viernes	20	7
Plasti-jes Ltda.	Viernes	20	3
Practicasa Ltda			
Prebel	Miercoles	15	7
Prepatel Ltda			
Procter & gamble colombia Ltda	Martes	8	3
Procter gillette aseo personal	Martes	8	3
Promovil s.a.			
Propersa s.a	N-existe		

Quala aseo	Martes	8	3
Raul ricardo parra santos - varied.			
Rayovac varta s.a	Lunes	20	8
Representaciones duran riueda ltda			
Ricardo diaz serrano	Lunes	15	3
Rosalbina perez de galindo	Lunes	15	7
Sempertex de colombia s.a.	Viernes	20	8
Stilotex s.a.	Viernes	20	8
Tecnoquimicas bon-bril s.a.	Martes	15	8
Tecnoquimicas botiquin	Martes	15	8
Tecnoquimicas pañales	Martes	15	8
Unidrogas s.a.	Lunes	15	8
Unilever div-belleza	Miercoles	8	6
Unilever div-limpieza	Miercoles	8	6
Velas s/jorge 80.a bca			
Wyeth consumer healthcare ltda	Jueves	20	3

## Anexo 44. Jornada de entrega de proveedores

### Supermercados Mas X Menos K-27

	LUNES	T. A.	MARTES	T. A.	MIERCOLES	T. A.	
6:30am - 10:30am	IND.ALIM.NOEL ZENU	50	FRESKALECHE S.A.	60	IND.ALIM.NOEL ZENU	50	
	ALIMENTOS CARNICOS S.A.		GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	10	ALIMENTOS CARNICOS S.A.		
	ALIMENTOS CARNICOS S.A.- SUIZO		ALPINA S.A.	70	ALIMENTOS CARNICOS S.A.- SUIZO		
	PRECOCIDOS DONA O E.U	10	DANONE / ALQUERIA S.A.	30	CAMILO AUGUSTO FLOREZ	10	
	DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	10	LECHESAN S.A.	20	LACTEOS VILLA AURORA	10	
	PROD.ALIMENT.SANCHEZ	10	DISTRAVES S.A.	30	AGROPECUARIA ALIAR	10	
	TIEMPO LIBRE = 2'40"			DISCOLACTEOS S.A.	20	PESQUERA DEL MAR	20
				PRECOCIDOS PAO PAO	15		
				CESAR MARTINEZ BELTRAN	10		
				LEONOR DIAZ BARBOSA	10		
POLLOSAN S.A.				15			
PESCARIS				15			
DIST. PEÑARANDA CIA LTDA				10			
TIEMPO LIBRE = 1'05"							
10:30am - 12:00m	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	20	FAMA S.A.	30	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	20	
	MANTECADOS ALMEIDA	10	TOSTADITOS SUSANITA S.A.	10	REIVER RIASCOS RODRIGUEZ	10	
	HARINERA PARDO S.A.	15	CIA NAL CHOCOLATES S.A	40	PRODUCTOS YUPI LTDA.	20	
	MOLINOS ROA S.A.	30	TIEMPO LIBRE = 0'10"		ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	10	
	ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	10			SANCHEZ POLO (GRASCO/ALIM POLAR)	30	
	TIEMPO LIBRE = 0'05"				TIEMPO LIBRE = 0'00"		
2:00pm - 6:00pm	ICOLTRANS (NESTLE/UNILEVER/COLGATE )	150	DISTR. P.J. DELGADO	200	GASEOSAS HIPINTO S.A.	40	
	SANCHEZ POLO (KIMBERLY / LEVPAN / GRACETALES / JGB / TECNOQUÍ.)	90	TIEMPO LIBRE = 0'40"		BAVARIA S A	80	
	TIEMPO LIBRE = 0'00"					PROD.ALIMENTICIOS LA VICTORIA	20
						CASA LUKER	40
						ACEGRASAS S.A.	20
						INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.	40
			TIEMPO LIBRE = 0'00"				

T.A.: Tiempo Asignado (Minutos)

	JUEVES	T. A.	VIERNES	T. A.	SABADO	T. A.
6:30am - 10:30am	FRESKALECHE S.A.	60	IND.ALIM.NOEL ZENU	50	FRESKALECHE S.A.	60
	JUAN ANDRES GAMBOA	10	ALIMENTOS CARNICOS S.A.		GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	10
	ALPINA S.A.	70	ALIMENTOS CARNICOS S.A.- SUIZO		ALPINA S.A.	70
	DANONE / ALQUERIA S.A.	25	MEALS DE COLOMBIA	10	DANONE / ALQUERIA S.A.	30
	LECHESAN S.A.	20	PRODUC. DE ALIMENTOS ALINA S.A	10	LECHESAN S.A.	20
	POLLOSAN S.A.	15	LUDY JOANA ARIZA CEPEDA	10	PESQUERA DEL MAR	20
	DISCOLACTEOS S.A.	20	DELIPAVO LTDA	15	RIKUS PRECOCIDOS-MARIA DEL C.	10
	PRODUCTOS NAT. DE LA SABANA S.A.	20	DISPROAL LTDA	30	DISCOLACTEOS S.A.	20
	TIEMPO LIBRE = 0'00"		DISTRAVES S.A.	30		
			DIANA MARINA TRILLOS - DIMACC	20		
			FAB. QUESOS ITALIANOS DEL VECCHIO	10		
			AVESCO S.A.- KOKORIKO	10		
			PRECOCIDOS DEL ORIENTE	10		
TIEMPO LIBRE = 0'35"						
10:30am - 12:00m	FAMA S.A.	30	COMESTIBLES LA 80	10		
	JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	15	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	15		
	COMERC. NACIONAL SAS LTDA.	35	VICTOR HUGO OJEDA SANCHEZ	10		
	EDUARDO LOPEZ RUEDA	10	AVISIN LTDA	10		
	TIEMPO LIBRE = 0'00"		MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	15		
			MOLINO FLORHUILA S.A.	20		
			ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	10		
TIEMPO LIBRE = 0'00"						
2:00pm - 6:00pm	IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	60	QUALA S.A.	60		
	ICOLTRANS (COLOMBINA & PROCTER)	120	ICOLTRANS (PAPELES NAC. Y RAYOVAC)	60		
	TIEMPO LIBRE = 1'00"		SANCHEZ POLO (NOEL/DORIA/HARINERA DEL VALLE)	60		
			INCAUCA S.A.	30		
			DIANA CORPORACION S.A	30		
TIEMPO LIBRE = 0'00"						

T.A.: Tiempo Asignado (Minutos)

### Anexo 45. Tiempos asignados a proveedores sucursal K-27

Proveedor	K-27	
	T. Prom.	Ref. Prom.
IND.ALIM.NOEL ZENU	0'45"	67
ALIMENTOS CARNICOS S.A.		
ALIMENTOS CARNICOS S.A.- SUIZO		
FAMA S.A.	1'00"	30
FRESKALECHE S.A.	1'30"	40
CESAR MARTINEZ BELTRAN	0'50"	12
POLLOSAN S.A.	1'10"	10
BIMBO DE COLOMBIA S.A.	0'40"	28
JUAN ANDRES GAMBOA	1'10"	4
GASEOSAS HIPINTO S.A.	1'00"	40
VICTOR HUGO OJEDA SANCHEZ		
CAMILO AUGUSTO FLOREZ	2'00"	5
LACTEOS VILLA AURORA	1'30"	4
AGROPECUARIA ALIAR	1'30"	4
ALPINA S.A.	0'45"	93
CIA NAL CHOCOLATES S.A	0'50"	49
LEONOR DIAZ BARBOSA	5'00	2
DISPROAL LTDA	0'48"	37
AVISIN LTDA	1'40"	6
PRECOCIDOS PAO PAO	1'30"	10
JORGE ANDRES RODRIGUEZ G.	2'00"	7
ALIMENTOS POLAR CBIA S.A.	2'00"	15
DISTR. GALVIS CASTILLO LTDA	1'10"	12
REIVER RIASCOS RODRIGUEZ	2'30"	4
BAVARIA S A	3'10"	25
PROD.ALIMENTICIOS LA VICTORIA	1'30"	14
LECHESAN S.A.	2'00"	10
DISCOLACTEOS S.A.	0'50"	24
INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.	1'40"	25
ALQUERIA S.A.	1'30"	20
IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	1'20"	45
COMERC. NACIONAL SAS LTDA.	1'20"	25
PRODUC. DE ALIMENTOS ALINA S.A	1'20"	7
ALIMENTOS INT. VIVA MEJOR E.U.	1'00"	10
DISTRAVES S.A.	1'20"	22
GUSTAVO ADOLFO CALA NUÑEZ	1'10"	6
FRUNORTE LTDA	5'00"	2
QUALA S.A.	1'30"	40
INCAUCA S.A.	3'30"	8
DIANA PATRICIA CASTILLO	2'00"	5

MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	2'00"	7
DIANA CORPORACION S.A	3'30"	7
MOLINO FLORHUILA S.A.	3'30"	6
PESQUERA DEL MAR	1'20"	15
DIST. PEÑARANDA CIA LTDA	1'00"	7
RIKUS PRECOCIDOS-MARIA DEL C.	1'20"	7
DIANA MARINA TRILLOS LOPEZ - DIMACC	2'00"	8
MANTECADOS ALMEIDA	2'30"	2
PROD.ALIMENT.SANCHEZ	2'30"	3
FABRICA DE HIELO FESTIVAL LTDA	2'00"	1
INDUSTRIAS REGIO/JORGE E SERRA	1'20"	1
HARINERA PARDO S.A.	2'30"	6
EMILSE VEGA	1'00"	5
JOHN RESTREPO A Y CIA S.A.*	1'00"	13
COOP. TRABAJO ASOCIADO LA COSECHA LTDA	2'00"	14
INDUSTRIAS EL BRILLADOR	1'00"	4
SURTIMARCAS LTDA	1'20"	5
DISTR. P.J. DELGADO	1'00"	150
JOHN CRISTIAN MARULANDA NIÑO	1'00"	11
JOSE REINEL TORRES	1'30"	2
LUDY JOANA ARIZA CEPEDA	1'30"	6
PRECOCIDOS DONA O E.U	1'00"	10
PESCARIS	1'30"	8
ZIRUZ PIZZA	5'00"	2
PRODUCTOS YUPI LTDA.	1'00"	20
CASA LUKER	1'30"	25
H&C PROCESADORA DE ALIMENTOS S.A.S	1'30"	7
ACEGRASAS S.A.	1'30"	14
FABRICA QUESOS ITALIANOS DEL VECCHIO	1'30"	6
MULTINSA	2'30"	3
SAINA MILENA VESGA RODRIGUEZ	1'00"	15
COMERCIALES ESCALAR	1'30"	10
PLASTI-JES LTDA.	1'10"	12
MOLINOS ROA S.A.	3'00"	10
DULCES EL PARAGUITAS	1'00"	10
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	1'30"	60
AVESCO S.A.- KOKORIKO	1'30"	6
COMESTIBLES LA 80	1'20"	7
PRECOCIDOS DEL ORIENTE	2'00"	5
PAPELES NACIONALES S.A	3'00"	10
TOSTADITOS SUSANITA S.A.	1'00"	10
ALIMENTOS Y BEBIDAS ANDES LTDA	1'00"	10

CONGRUPO S.A.	1'10"	5
MARPICO S.A.	2'00"	7
AVICOLA SAN GABRIEL	1'30"	1
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	1'10"	7
MAICITO EL REY	1'00"	15
GIRONES S.A.	1'30"	2
MOLINO SAN MARTIN	2'00"	5
SALSAMENTARIA SANTANDER LTDA		
EL MAZAPAN SANTANDEREANO		
RICARDO DIAZ SERRANO		
LAURA BAYONA S. - EL CHINO		
CONSORCIO ANTIOQU. DEL ORIENTE		
SOLLA S.A.		
ETERNA S.A.	1'00"	20
CIA DE GALLETAS NOEL	1'10"	40
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	1'10"	
JGB S.A.	1'10"	14
GRACETALES S.A.	1'10"	
HARINERA DEL VALLE S.A.	1'10"	30
LEVAPAN S.A.	1'10"	24
GRASCO	1'10"	8
ALIMENTOS POLAR CBIA S.A.	1'10"	13
TECNOQUIMICAS	1'10"	27
MEALS DE COLOMBIA	1'00"	10
INDUSTRIAS SANTA CLARA		
INDUSTRIAS ASEOMAX		
ARROCERA VILLACRUCES		
COOP. MULT.DE PROD. Y SERV. FARMADISA		
MASTERFOODS COLOMBIA	1'20"	10
CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.		
LOREAL COLOMBIA S.A.	1'00"	17
HAIR ACCESORIOS		
SEMPERTEX DE COLOMBIA S.A.		
HERIBERTO ZABALA		
C.I. PANSELL S.A.		
DISTRIABASTOS HENKEL		
LLOREDA GRASAS		
MULTISER. DE INGENIERIA 1-A S.A.	1'40"	3
PASTAS GAVASA S.A		
DETERGENTES LTDA	2'00"	22
PRODUCTOS SAVORY LTDA		
INDUSTRIAS BITOR LTDA		

PLASTICOS VANDUX DE COL. S.A		
IND. FULLER PINTO S.A		
BELLEZA EXPRESS		
EDUARDO LOPEZ RUEDA	2'00"	7
ANA LUCIA MURILLO CELIS	1'20"	7
PROCAPS S.A		
CORPOPLAGAS	2'00"	2
HARTUNG Y CIA S.A.		
LA AURORA-JOSE LUIS ORDOÑEZ		
PRODUCTORA DE LIMENTOS DINO LTDA.		
UNIDROGAS	0'50"	7
ALIMENTOS ESPECIALIZADOS ALES		
DISLICORES		
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA	1'00"	18
LABORATORIOS LEON S.A.	1'10"	6
MARTHA ISABLE GUTIERREZ	0'40"	23
BRITISH AMERICAN TOBACCO		
COMER. TERRAZA VERA CRUZ LTDA.		
EVEREADY DE COLOMBIA S.A.		
DROCOL S.A.	0'50"	25
LABORATORIOS RECAMIER		
PRECOCIDOS KAND EMPRESA UNIPERSONAL	1'10"	5
CACHARRERIA MUNDIAL S.A.		
C.I. SALAZAR WINTER Y CIA S.EN C.S.		
WYETH CONSUMER HEALTHCARE LTDA.		
ILKO COLOMBIA S.A.		
JOSE HEINER SABA GONZALEZ		
LAFRANCOL		
MARIA DEL PILAR TELLEZ		
ALUMAR LTDA.		
TOSTADORA COLOSAL	1'10"	9
NELSY VANEGAS		

Los cuadros que se encuentran en gris representan la ausencia de visita de ese proveedor a la sucursal en el plazo establecido, debido a que su periodicidad de entrega es mayor a 8 días.

## **Anexo 46. Modelo de carta a proveedores informando jornadas de entrega**

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señor:

**PROVEEDOR**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K- 27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

### **ANEXO**

#### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

---

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**

**Gerente Supermercados Mas x Menos S.A.**

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:

**NOMBRE DE LA EMPRESA PROVEEDORA**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K- 27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: \_\_\_\_\_ Jornada: \_\_\_\_\_

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

## **ANEXO**

### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

---

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**

**Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.**

## Anexo 47. Hojas de vida de los indicadores

	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES LOGÍSTICOS</b>
--	--

PARAMETRO	DESCRIPCIÓN
<b>Nombre del indicador</b>	Volumen de compra.
<b>Objetivo</b>	Controlar los niveles de mercancía en las sucursales de Supermercados Mas X Menos.
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\text{Inv.promedio} + \text{Ventas}}{\text{Compras}} * 100$
<b>Unidades</b>	Porcentual
<b>Glosario</b>	<p>Para el cálculo del indicador es necesario la recolección de los siguientes datos:</p> <p>Inv. Promedio: Inv. en bodega + Inv. en sala de ventas, que debe mantenerse constante, excepto en eventos, descuentos, exhibiciones y promociones, para continuar haciendo uso de los espacios de bodega y sala de ventas que se poseen, actualmente. El cálculo de este inventario promedio se obtendrá con los datos históricos de inventarios por proveedores.</p> <p>Ventas: Mercancía vendida al cliente</p> <p>Compras: Mercancía pedida al proveedor</p>
<b>Periodicidad</b>	Este indicador se calculará mensualmente
<b>Responsables</b>	El responsable del cálculo de este indicador es el responsable de categoría.
<b>Área que recibe el indicador</b>	Principalmente, este indicador será mostrado al responsable de categorías, quién evaluará su comportamiento, con el fin de tomar decisiones en la compra, asimismo la administración de Supermercados Mas X Menos recibirá los datos de este indicador cada mes en los primeros 8 días del mes.
<b>Fuente de información</b>	El sistema se programará de tal forma que el indicador se medirá automáticamente, tomando los datos que éste le proporciona.



## HOJA DE VIDA INDICADORES LOGÍSTICOS

PARAMETRO	DESCRIPCIÓN
<b>Nombre del indicador</b>	Promesa de entrega
<b>Objetivo</b>	Verificar el cumplimiento de entregas de los proveedores.
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera del plazo}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentual
<b>Glosario</b>	Para el cálculo de de este indicador es necesario conocer y recolectar datos a cerca de: Pedidos recibidos fuera del plazo: Todos aquellos pedidos que sean entregados fuera del plazo establecido con el responsable de categoría durante el proceso de compra. Total de pedidos entregados: Cantidad total de pedidos entregados por el proveedor.
<b>Periodicidad</b>	Este indicador se calcula mensualmente.
<b>Responsables</b>	El responsable del cálculo de este indicador es el responsable de categoría.
<b>Área que recibe el indicador</b>	El indicador será evaluado periódicamente por el responsable de categoría así como el jefe de recibo, de igual manera la administración de Supermercados Mas X Menos recibirá los datos de este indicador cada mes en los primeros 8 días del mes.
<b>Fuente de información</b>	El sistema se programará de tal forma que el indicador se medirá automáticamente, tomando los datos que éste le proporciona.



## HOJA DE VIDA INDICADORES LOGÍSTICOS

PARAMETRO	DESCRIPCIÓN
<b>Nombre del indicador</b>	Cumplimiento de inventarios cíclicos
<b>Objetivo</b>	Verificar la correcta ejecución del cronograma planeado.
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\text{Inventarios cíclicos realizados}}{\text{Inventarios cíclicos programados}} * 100$
<b>Unidades</b>	Porcentual
<b>Glosario</b>	Para el cálculo de de este indicador es necesario conocer y recolectar datos a cerca de: Inv. cíclicos realizados: Cantidad de inventarios cíclicos efectuados. Inv. cíclicos programados: Cantidad total de inventarios cíclicos planeados en el cronograma.
<b>Periodicidad</b>	El indicador se medirá mensualmente.
<b>Responsables</b>	El área responsable de proporcionar los datos para evaluar este indicador es la administración de cada sucursal.
<b>Área que recibe el indicador</b>	El indicador será evaluado periódicamente por la administración de Supermercados Mas X Menos, quien recibirá los datos de este indicador de forma quincenal.
<b>Fuente de información</b>	El sistema se programará de tal forma que el indicador se medirá automáticamente, tomando los datos que este le proporciona.



## HOJA DE VIDA INDICADORES LOGÍSTICOS

PARAMETRO	DESCRIPCIÓN
<b>Nombre del indicador</b>	Calidad de entrega
<b>Objetivo</b>	Verificar si la empresa proveedora, despacha los pedidos tal como fueron solicitados.
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ de refer. despachadas en la orden de pedido}}{\# \text{ de refer. totales pedidas en la orden}} * 100$
<b>Unidades</b>	Porcentual
<b>Glosario</b>	Para el cálculo de de este indicador es necesario conocer y recolectar datos a cerca de: # de ref. despachadas en la orden de pedidos: Cantidad de referencias que se entregaron durante el despacho del pedido. # de referencias totales pedidas en la orden: Cantidad de referencias que fueron solicitadas en la compra.
<b>Periodicidad</b>	El indicador se medirá mensual.
<b>Responsables</b>	El responsable del cálculo de este indicador es el jefe de compras, quien se encarga de proporcionar los datos en el sistema en cada recibo de mercancía.
<b>Área que recibe el indicador</b>	El indicador será evaluado periódicamente por el responsable de categoría así como el jefe de recibo, de igual manera la administración de Supermercados Mas X Menos recibirá los datos de este indicador cada mes en los primeros 8 días del mes.
<b>Fuente de información</b>	El sistema se programará de tal forma que el indicador se medirá automáticamente, tomando los datos que éste le proporciona



## HOJA DE VIDA INDICADORES LOGÍSTICOS

PARAMETRO	DESCRIPCIÓN
<b>Nombre del indicador</b>	Relación de inventarios
<b>Objetivo</b>	Controlar la seguridad de los inventarios, mediante la comparación entre las cantidades mostradas por el sistema y los inventarios reales cíclicos en cada sucursal.
<b>Forma de cálculo</b>	<i>Inventario cíclico vs. Inventario del sistema</i>
<b>Glosario</b>	Para el dato de este indicador es necesario conocer y recolectar datos acerca de: Inventario cíclico: Inventarios realizados diariamente en cada sucursal, según el cronograma programado. Inventario del sistema: Inventario mostrado por el sistema, según el registro de entradas y salidas de productos.
<b>Periodicidad</b>	La medición de este indicador será de forma quincenal.
<b>Responsables</b>	El responsable del cálculo de este indicador será el administrador de cada una de las sucursales de Supermercados Mas X Menos.
<b>Área que recibe el indicador</b>	La administración de Supermercados Mas X Menos recibirá los datos de este indicador cada quince días.
<b>Fuente de información</b>	El sistema se programará de tal forma que el indicador se medirá automáticamente, tomando los datos que éste le proporciona

## Anexo 48. Listado de proveedores con mayor rotación en sucursal K-27

### CATEGORÍA DE ALIMENTOS

Id_proveedor	Proveedor
23	BAVARIA S A
44	CIA NAL CHOCOLATES S.A
51	COLOMBINA S.A *
115	GASEOSAS HIPINTO S.A.
210	NESTLE DE COLOMBIA S.A.
258	QUALA S.A.
299	CIA DE GALLETAS NOEL
682	COMERC. NACIONAL SAS LTDA.
116	GAVASA S.A.
235	COPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO LA COSECHA
129	IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.

### CATEGORÍA DE ASEO Y VARIEDADES

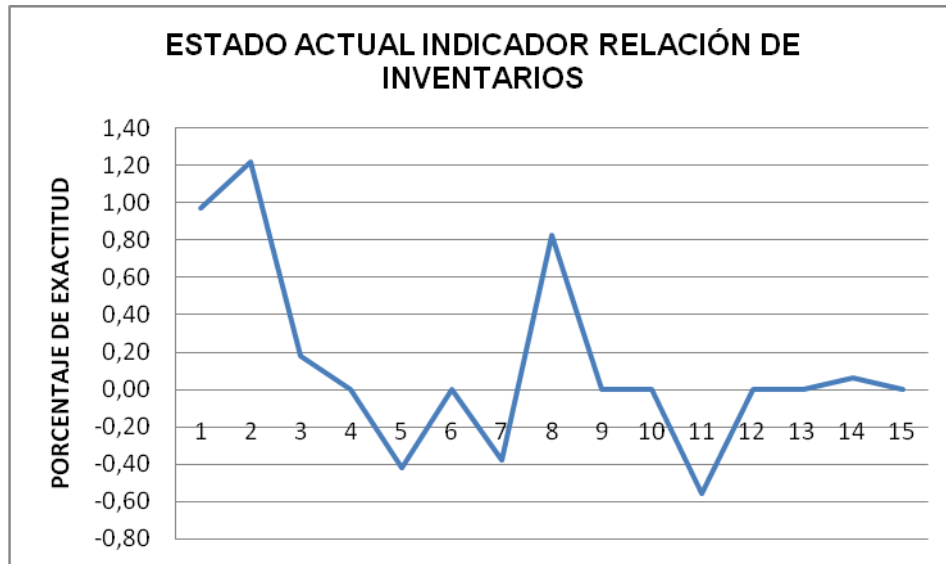
Id_proveedor	Proveedor
80	DISTR. P.J.
49	COLGATE PALMOLIVE
238	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA
287	UNILEVER
534	TECNOQUIMICAS S.A.
50	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL
72	DETERGENTES LTDA
151	JGB S.A.
220	PAPELES NACIONALES S.A
621	IND. FULLER PINTO S.A.
578	IBAÑEZ ASEO

## Anexo 49. Estado actual de los indicadores

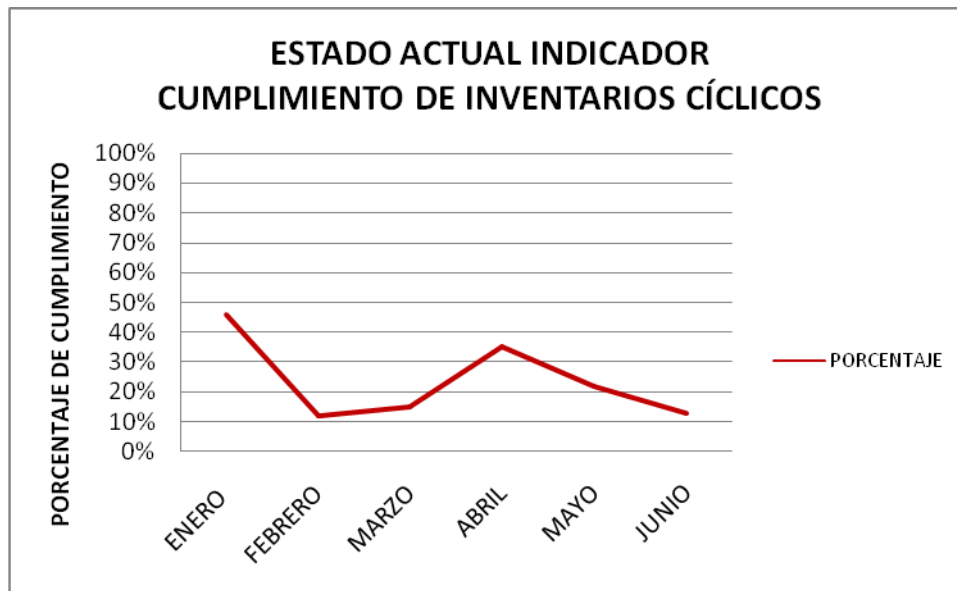
Id_Prov.	Proveedores de alimentos	Est. Inicial Indicador Volumen de compra	Est. Inicial Indicador Promesa de entrega	Est. Inicial Indicador Calidad de entrega
23	BAVARIA S A	197%	100%	67%
44	CIA NAL CHOCOLATES S.A	221%	100%	61%
51	COLOMBINA S.A *	214%	100%	82%
115	GASEOSAS HIPINTO S.A.	269%	90%	71%
210	NESTLE DE COLOMBIA S.A.	238	100%	67%
258	QUALA S.A.	315%	100%	77%
299	CIA DE GALLETAS NOEL	222%	100%	83%
682	COMERC. NACIONAL SAS LTDA.	347%	100%	33%
116	GAVASA S.A.	251%	100%	77%
235	COOP. DE TRABAJO ASO. LA COSECHA	174%	100%	74%
129	IBAÑEZ CASTILLA & CIA.LTDA.	272%	100%	94%

Id_Prov.	Proveedores de aseo y variedades	Est. Inicial Indicador Volumen de compra	Est. Inicial Indicador Promesa de entrega	Est. Inicial Indicador Calidad de entrega
80	DISTR. P.J.	263%	100%	67%
49	COLGATE PALMOLIVE	241%	100%	76%
238	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	243%	100%	83%
287	UNILEVER	215%	100%	70%
534	TECNOQUIMICAS S.A.	239%	100%	78%
50	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	287%	100%	75%
72	DETERGENTES LTDA	231%	100%	97%
151	JGB S.A.	190%	100%	88%
220	PAPELES NACIONALES S.A	225%	75%	74%
621	IND. FULLER PINTO S.A.	298%	100%	56%
578	IBAÑEZ ASEO	282%	100%	53%

### Comportamiento del Indicador – Relación de Inventarios



### Comportamiento del Indicador – Cumplimiento de Inventarios Cíclicos



## Anexo 50. Reunión para la socialización de las propuestas de mejora

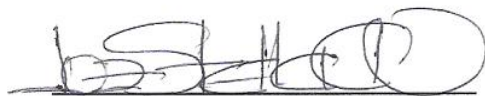
Bucaramanga, julio 16 de 2010

### ACTA DE REUNIÓN

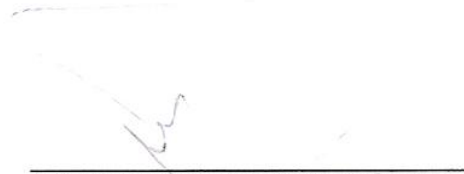
#### Presentes:

- Dra. Luz Stella Cruz Navas
- Cesar Mauricio Pedroza Vargas
- Aura Mercedes Carreño Zambrano
- Blanca Juliana Delgado Calderón

En la presente reunión se exponen las propuestas de mejora planteadas para dar solución a los problemas identificados mediante el diagnóstico del "PROYECTO MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN EL SUPERMERCADO MAS X MENOS S.A."



**DRA. LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente



**CESAR MAURICIO PEDROZA VARGAS**  
Gerente administrativo y financiero



**BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN**  
Practicante de ingeniería industrial UIS



**AURA MERCEDES CARREÑO ZÁMBRANO**  
Practicante de ingeniería industrial UIS

## Anexo 51. Lista de asistencia a la capacitación para la implementación del manual para el correcto almacenamiento y metodología 9 S'

---

Bucaramanga, julio 21 de 2010

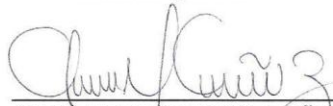
### MODERADORAS

- Aura Mercedes Carreño Zambrano
- Blanca Juliana Delgado Calderón

### MOTIVO

La presente reunión se realiza con el fin de capacitar al personal de Supermercados Mas X Menos K-27, en los siguientes temas:

- Manual para el correcto almacenamiento
- Metodología 9 S'



**AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO**

Practicante de Ingeniería Industrial – UIS



**BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN**

Practicante de Ingeniería Industrial – UIS


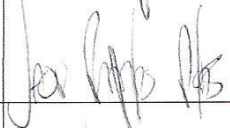

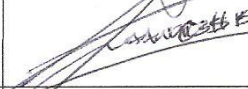
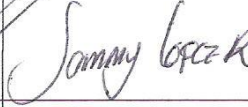
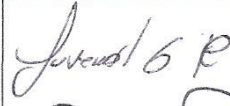
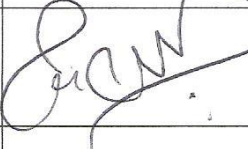
**Nota:** Se anexa hoja de asistencia de los participantes\*

### LISTA DE ASISTENCIA


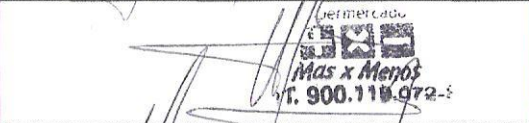


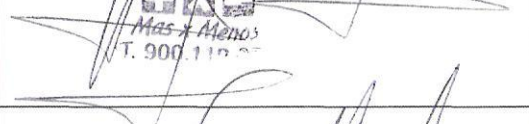

**Motivo:** Capacitación sobre el manual para el correcto almacenamiento y metodología 9S'

**Sucursal:** K-27

**A cargo de:** Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Héctor J. Ramos S	Administrador	
Juan Pablo Ibs	V. A	
Discal Gerardo Gomez M.	V. A - Bodega	
IVAN ANDRES BOHOLQUEZ PAZONTINO	V. A	
Sammy Lopez Reyes.	V. A.	
Jesual GR	V A	
Juan Carlos M.	Jf. Recibo	

**Anexo 52. Registro de jornadas de limpieza, orden y aseo**

JORNADAS DE LIMPIEZA, ORDEN Y ASEO EN SUPERMERCADOS MAS X MENOS K-27			
A cargo de: Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano			
FECHA	MOTIVO DE LA VISITA	DURACIÓN DE LA VISITA	SUPERVISADO POR
Julio 29 2010	Jornada de orden para la Ubicación de proveedores y retiro de elementos innecesarios	8:00 pm a 6:00 am	
Julio 30 2010	Revisión del progreso de las Jornadas de orden, aseo y limpieza.	3:00 pm a 6:00 pm	
Julio 31 2010	Demarcación de proveedores, Verificación de estado de bodega	1:00 pm a 8:00 pm	
Julio 31 2010	Jornada de orden y limpieza, y demarcación en la zona de recepción de mercancía	1:00 pm a 8:00 pm	
Agosto 6 2010	Aplicación de lista de chequeo de 95' en bodega	4:30 pm a 5:00 pm	
Agosto 6 2010	Aplicación de lista de chequeo de 95' en Recepción de mercancía.	5:30 pm a 6:00 pm	

## Anexo 53. Lista de chequeo diligenciada

### Área de almacenamiento

#### LISTA DE CHEQUEO

ÁREA:	Recepción de mercancía ( )	FECHA: (DD 06 /MM 08 /AA 10 )
	Logística Inversa de mercancía ( )	REALIZADO POR: Aura M. Carreño, Juliana Delgado
	Almacenamiento de mercancía <input checked="" type="checkbox"/>	

#### DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Cada parámetro es calificado con valores de 0 a 5, siendo 0 el valor mínimo o ningún cumplimiento, y 5 el valor máximo o excelente cumplimiento.

Nota: Si el parámetro no aplica en el área que está siendo evaluada, rellene los espacios con las letras N.A. y no lo tenga en cuenta al sumar los valores, ni al dividir el valor total obtenido en la cantidad de parámetros calificados.

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
SEIRI	Sólo las herramientas necesarias para realizar las actividades de esta área están presentes en el puesto de trabajo					X	
	Todo equipo obsoleto, roto o en desuso, se encuentra fuera del área de trabajo					X	
	La mercancía perteneciente a esta área no está mezclada con mercancía o material perteneciente a otras áreas				X		
	Cajas vacías, tubos, tablas, láminas, bolsas vacías, escombros y basuras, han sido retirados del área				X		
	No se encuentran pocillos, vasos, servilletas, alimentos u otros, sobre el mobiliario o herramientas del área						X
	Elementos peligrosos como cables eléctricos y toma corrientes, están correctamente protegidos y retirados de las áreas de paso			X			

TOTAL: 22

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
SEITON	La ubicación de las herramientas o elementos de área está claramente delimitada				X		
	Los documentos y papeles están debidamente organizados y son de fácil identificación	N.A.					
	El mobiliario está correctamente ubicado y no interrumbe el tránsito por las zonas de paso					X	
	Las condiciones de trabajo son ergonómicamente amistosas. Las herramientas se mantienen a una altura adecuada					X	
	No existe la presencia de ruidos que entorpezcan y afecten la atención del personal que labora en el área						X
	El lugar de trabajo posee capacidad de salida fácil en caso de emergencia			X			

TOTAL: 19

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
SEISO	El computador, lector e impresora están libres de polvo, mugro y/o grasa	N.A.					
	El equipo de limpieza está correctamente almacenado y es de fácil acceso cuando es necesario					X	
	El piso y los pasillos están limpios y sin manchas						X
	No se presencian goteras en los techos, ni humedad en las paredes					X	
	El mobiliario del área se encuentra sin polvo, mugre o manchas				X		
	Las superficies de trabajo están limpias y pintadas					X	

TOTAL: 20

		0	1	2	3	4	5
SEIKETSU	Las herramientas, equipos, muebles o papelería son almacenados de forma ordenada en los espacios asignados, y son devueltos después de cada uso						
	Las facturas y notas son ubicadas dentro del cajón para documentos, una vez recibidas o impresas						
	La suciedad generada por los productos recibidos, almacenados o devueltos, es limpiada al finalizar cada proveedor						X
	Se ha asignado una zona determinada para comer, fumar o tomar receso						X
	Las condiciones de ruidos, calor e iluminación son las mínimas aceptadas						X
TOTAL :						13	
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKE	El uniforme del personal del área está en correcto estado y es el adecuado						X
	El área de trabajo queda limpio después de una jornada laboral						X
	Se realizan inspecciones diarias para reconocer el estado de orden y aseo al área				X		
	Las órdenes de trabajo son ejecutadas debidamente y en el tiempo previsto, sin afectar otras labores o áreas						X
	El comportamiento del personal involucrado en el área permite mantener el orden y el buen ambiente de trabajo						X
TOTAL :						20	
		0	1	2	3	4	5
SHIKARI	El personal encargado del área realiza la limpieza sin necesidad de recordarle						X
	Se conserva el estado de orden e higiene en el área						X
	La reglamentación establecida para el área es cumplida rigurosamente				X		
TOTAL :						11	
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKOKU	Se percibe en el personal, entusiasmo por mantener el área de trabajo limpia y ordenada					X	
	Las personas que ejercen sus labores en estas áreas son puntuales y atienden a los compromisos asumidos					X	
	Se utilizan equipos de protección individual, de ser necesarios					X	
TOTAL :						9	
		0	1	2	3	4	5
SEISHOO	Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes						X
	El personal que realiza sus labores en esta área conoce la repercusión del orden y la limpieza de ella, sobre las actividades de las demás áreas						X
	El ambiente laboral es evaluado con frecuencia					X	
TOTAL :						11	
		0	1	2	3	4	5
SEIDO	Existe un manual de funciones que establezca labores y responsabilidad de manera tal, que permita controlar todos los parámetros evaluados con anterioridad						X
	Se rige a cabalidad el manual de funciones						X
TOTAL :						8	

PRINCIPIO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OBJETIVO	DIFEREN.
SEIRI - CLASIFICACIÓN	22	30	8
SEITON - ORDEN	19	25	6
SEISO - LIMPIEZA	20	25	5
SEIKETSU - UNIFORMIDAD	13	15	2
SHITSUKE - DISCIPLINA	20	25	5
SHIKARI - CONSTANCIA	11	15	4
SHITSUKOKU - COMPROMISO	9	15	6
SEISHOO - COORDINACIÓN	11	15	4
SIEDO - ESTANDARIZACIÓN	8	10	2

## Área de recepción de mercancía y logística inversa

### LISTA DE CHEQUEO

<b>ÁREA:</b>	Recepción de mercancía	(X)	FECHA: (DD 06 /MM 08 /AA 10)
	Logística Inversa de mercancía	(X)	REALIZADO POR: Aura M Carreño
	Almacenamiento de mercancía	( )	Juliana Delgado

DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN
Cada parámetro es calificado con valores de 0 a 5, siendo 0 el valor mínimo o ningún cumplimiento, y 5 el valor máximo o excelente cumplimiento.
<b>Nota:</b> Si el parámetro no aplica en el área que está siendo evaluada, rellene los espacios con las letras N.A. y no lo tenga en cuenta al sumar los valores, ni al dividir el valor total obtenido en la cantidad de parámetros calificados.

PARÁMETROS		0	1	2	3	4	5
<b>SEIRI</b>	Sólo las herramientas necesarias para realizar las actividades de esta área están presentes en el puesto de trabajo						X
	Todo equipo obsoleto, roto o en desuso, se encuentra fuera del área de trabajo						X
	La mercancía perteneciente a esta área no está mezclada con mercancía o material perteneciente a otras áreas					X	
	Cajas vacías, tubos, tablas, láminas, bolsas vacías, escombros y basuras, han sido retirados del área					X	
	No se encuentran pocillos, vasos, servilletas, alimentos u otros, sobre el mobiliario o herramientas del área						X
	Elementos peligrosos como cables eléctricos y toma corrientes, están correctamente protegidos y retirados de las áreas de paso				X		
<b>TOTAL :</b>					26		

		0	1	2	3	4	5
<b>SEITON</b>	La ubicación de las herramientas o elementos de área está claramente delimitada					X	
	Los documentos y papeles están debidamente organizados y son de fácil identificación						X
	El mobiliario está correctamente ubicados y no interrumbe el tránsito por las zonas de paso						X
	Las condiciones de trabajo son ergonómicamente amistosas. Las herramientas se mantienen a una altura adecuada					X	
	No existe la presencia de ruidos que entorpezcan y afecten la atención del personal que labora en el área					X	
	El lugar de trabajo posee capacidad de salida fácil en caso de emergencia						X
<b>TOTAL :</b>					27		

		0	1	2	3	4	5
<b>SEISO</b>	El computador, lector e impresora están libres de polvo, mugro y/o grasa					X	
	El equipo de limpieza está correctamente almacenado y es de fácil acceso cuando es necesario					X	
	El piso y los pasillos están limpios y sin manchas					X	
	No se presencian goteras en los techos, ni humedad en las paredes						X
	El mobiliario del área se encuentra sin polvo, mugre o manchas					X	
	Las superficies de trabajo están limpias y pintadas					X	
<b>TOTAL :</b>					25		

		0	1	2	3	4	5
SEIKETSU	Las herramientas, equipos, muebles o papelería son almacenados de forma ordenada en los espacios asignados, y son devueltos después de cada uso					X	
	Las facturas y notas son ubicadas dentro del cajón para documentos, una vez recibidas o impresas						X
	La suciedad generada por los productos recibidos, almacenados o devueltos, es limpiada al finalizar cada proveedor				X		
	Se ha asignado una zona determinada para comer, fumar o tomar receso						X
	Las condiciones de ruidos, calor e iluminación son las mínimas aceptadas						X
TOTAL :		22					
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKE	El uniforme del personal del área está en correcto estado y es el adecuado						X
	El área de trabajo queda limpio después de una jornada laboral					X	X
	Se realizan inspecciones diarias para reconocer el estado de orden y aseo al área					X	X
	Las órdenes de trabajo son ejecutadas debidamente y en el tiempo previsto, sin afectar otras labores o áreas				X		
	El comportamiento del personal involucrado en el área permite mantener el orden y el buen ambiente de trabajo					X	
TOTAL :		20					
		0	1	2	3	4	5
SHIKARI	El personal encargado del área realiza la limpieza sin necesidad de recordarle				X		
	Se conserva el estado de orden e higiene en el área				X		
	La reglamentación establecida para el área es cumplida rigurosamente				X		
TOTAL :		3					
		0	1	2	3	4	5
SHITSUKOKU	Se percibe en el personal, entusiasmo por mantener el área de trabajo limpia y ordenada					X	
	Las personas que ejercen sus labores en estas áreas son puntuales y atienden a los compromisos asumidos					X	
	Se utilizan equipos de protección individual, de ser necesarios					X	
TOTAL :		12					
		0	1	2	3	4	5
SEISHOO	Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes					X	
	El personal que realiza sus labores en esta área conoce la repercusión del orden y la limpieza de ella, sobre las actividades de las demás áreas						X
	El ambiente laboral es evaluado con frecuencia					X	
TOTAL :		13					
		0	1	2	3	4	5
SEIDO	Existe un manual de funciones que establezca labores y responsabilidad de manera tal, que permita controlar todos los parámetros evaluados con anterioridad						X
	Se rige a cabalidad el manual de funciones					X	
TOTAL :		2					

PRINCIPIO EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OBJETIVO	DIFEREN.
SEIRI - CLASIFICACIÓN	26	30	4
SEITON - ORDEN	27	30	3
SEISO - LIMPIEZA	25	30	5
SEIKETSU - UNIFORMIDAD	22	25	3
SHITSUKE - DISCIPLINA	20	25	5
SHIKARI - CONSTANCIA	9	15	6
SHITSUKOKU - COMPROMISO	12	15	3
SEISHOO - COORDINACIÓN	13	15	2
SIEDO - ESTANDARIZACIÓN	9	10	1

## **Anexo 54. Lista de asistencia a la capacitación de la estandarización de procesos**

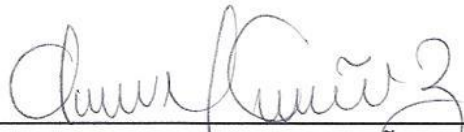
Bucaramanga, julio 24 de 2010

### **MODERADORAS:**

- Aura Mercedes Carreño Zambrano
- Blanca Juliana Delgado Calderón

### **MOTIVO**

La presente reunión se realiza con el propósito de capacitar al personal en la estandarización de procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa en Supermercados Mas X Menos K-27.



**AURA MERCEDES CARREÑO ZAMBRANO**  
Practicante de Ingeniería Industrial - UIS



**BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN**  
Practicante de Ingeniería Industrial - UIS

**LISTA DE ASISTENCIA**

**Motivo: Capacitación en la estandarización de procesos Supermercados Mas X Menos S.A.**

**Sucursal: K - 27**

**A cargo de: Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano**

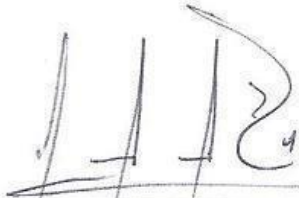
NOMBRE	CARGO	FIRMA
Sammy Lopez Reyes	vendedor de area	Samy Lopez Reyes
IVAN ANDRES BOTORQUEZ P	VENDEDOR DE AREA	<del>IVAN ANDRES BOTORQUEZ P</del>
Jose J. Ramos S	Administrador	Jose J. Ramos S
Josue GR	Area	Josue GR
Joscar Gerardo Gomez M.	Vendedor de Area	Joscar Gerardo Gomez M.
Josue Andres Bortos GR	VENDEDOR DE AREA	Josue Andres Bortos GR
Juan Carlos Martinez	Jf. Recibo	Juan Carlos Martinez

Bucaramanga, agosto 06 de 2010

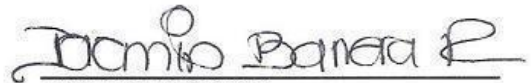
## ACTA DE REUNIÓN

**Lugar:** Oficinas principales Supermercados Mas X Menos S.A.

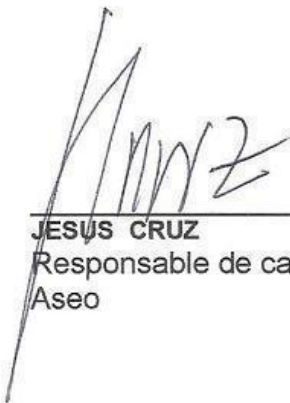
Se llevó a cabo la capacitación sobre la estandarización de los procesos de aprovisionamiento y logística inversa en las oficinas principales de Supermercados Mas X Menos.



**JACOB ROA**  
Responsable de categoría  
Alimentos



**JAZMIN BARRERA**  
Responsable de categoría  
Compras diarias



**JESUS CRUZ**  
Responsable de categoría  
Aseo



**ADRIANA BACCA**  
Responsable de categoría  
Vestuario y licores

# Anexo 55. Material utilizado para la capacitación de la estandarización de procesos

## Folletos de la capacitación

<p><b>PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b></p> <p><b>PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL PROCESO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los mercaderistas, o las personas responsables, deberán revisar los productos que están clasificados para devolución, con el fin de verificar que cumpla las condiciones necesarias, para que la empresa proveedora los recoja y descuente su valor en la próxima factura.</li> <li>2. Todos aquellos productos que no cumplan con las condiciones, deberán ser entregados al responsable de recibo, quien los almacenará hasta que la persona del área administrativa encargada, disponga de ellos.</li> <li>3. Los productos para devolución deberán ser empacados y clasificados por empresas, para posteriormente ubicarlos en el área correspondiente.</li> </ol>  <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Registrar los productos y su cantidad en el sistema e imprimir la nota de devolución o NP.</li> <li>5. Los productos deberán ser devueltos en la siguiente entrega del proveedor.</li> </ol> <p><b>NOTA:</b> La salida de los productos deberá ser registrada en el sistema en el mismo instante de su devolución.</p>	<p><b>PARA TENER EN CUENTA EN LA BODEGA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo personal ajeno a Supermercados Mas X Menos que requiera hacer ingreso a la bodega, debe ser acompañado y supervisado por los vendedores de área y jefes de bodega.</li> </ul>  <p><b>NOTA:</b> La mercancía no debe ser ubicada en lugares de tránsito, pues deben estar libres de obstáculos para facilitar la circulación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cajas, desechos, empaques, y demás, deberán ser ubicados inmediatamente en los sitios asignados para ello, no deben quedar restos de basuras en ningún lugar.</li> </ul>  <p><b>NOTA:</b> Mantenga siempre en orden los lugares de trabajo; de la misma manera las herramientas como escaleras o zorras de carga y herramientas para el aseo deben permanecer siempre en los lugares asignados para ello.</p>	 <p><b>ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS</b></p>  <p><b>POR:</b>  <b>BLANCA JULIANA DELGADO C</b>  <b>Y</b>  <b>AURA MERCEDES CARREÑO Z</b></p>
<p><b>PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b></p> <p><b>PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL PROCESO:</b></p> <p><b>RECUERDE:</b> Toda empresa proveedora únicamente podrá ser atendida si está presente el auxiliar del transportador o cotero.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El auxiliar del transportador, debe ubicar la mercancía en el muelle de recibo.</li> <li>2. Revise cuidadosamente, el nombre y NIT del proveedor, la fecha de entrega y la resolución de la DIAN, además de esto verifique que la orden de pedido este en el sistema.</li> </ol>  <p><b>NOTA:</b> En caso que no exista orden de pedido en el sistema, comuníquese con el administrador del punto de venta, para que éste informe al responsable de categoría. Si el responsable de categoría crea la orden de compra continúe con la recepción de mercancía, de lo contrario rechace la mercancía y finalice el proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Abra una caja e inspeccione la cantidad de artículos, tome uno de ellos y verifique que su referencia corresponda a la que se encuentra registrada en la factura. Esta tarea debe repetirse según la cantidad de referencias que vengán en la caja.</li> </ol>	<p><b>NOTA:</b> Todas las cajas deberán ser abiertas con el fin de revisar las condiciones en que se encuentra la mercancía y verificar su cantidad. Si nota algún inconveniente no dude en notificarlo al transportador y hacer las notas de faltantes o sobrantes correspondientes.</p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Digite el número de artículos recibidos y escanee el código de barras del mismo. Repita esta operación según la cantidad de referencias que se vayan a recibir.</li> </ol> <p><b>NOTA:</b> Si existe diferencia de precios en las facturas y la base de datos regístrelo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Revise y registre en el sistema los valores de IVA, retención de fuente y demás impuestos facturados, para facilitar los procesos contables en la empresa.</li> <li>6. Imprima las notas de faltantes, sobrantes y diferencias de precios, al igual que la factura de entrega de Supermercados Mas x Menos S.A. Se deben imprimir tres copias de cada uno de estos documentos.</li> </ol> 	<p><b>PROCESO DE ALMACENAMIENTO</b></p> <p><b>PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL PROCESO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifique y separe la mercancía que debe ubicarse en el área de espera para ser llevada a sala de ventas inmediatamente.</li> <li>2. Tome la zorra ubicada en el muelle para trasladar la mercancía hacia la bodega.</li> </ol>  <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ubique la mercancía en el lugar correspondiente a cada proveedor teniendo en cuenta la demarcación hecha para cada uno de ellos.</li> </ol>  <p><b>NOTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuerde siempre mantener el orden de la bodega al ubicar la mercancía en cada estante.</li> <li>• Recuerde siempre mantener las zorras de carga en el lugar correspondiente, para que sean de fácil ubicación.</li> </ul>


## Diapositivas de la capacitación

Supermercados  
  
**Mas x Menos** S.A.

### CAPACITACIÓN PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

AURA MERCEDIS CARRIÑO ZAMBRANO  
BLANCA JULIANA DELGADO CALDERÓN




Supermercados  
  
**Mas x Menos** S.A.


### ¿QUE ES ESTANDARIZACIÓN?

Cuando hablamos de estandarización, hablamos de normalización.

Es la redacción y aprobación de normas que se escriben, con el fin de garantizar la agrupación de tareas o actividades y buscar su orden y mejora.

Es buscar que las actividades y/o procesos se lleven a cabo de la misma manera en todo momento, sin importar quien lo(a) este ejecutando.





## BENEFICIOS DE LA ESTANDARIZACIÓN

- Garantizar que el proceso se realice siempre de la misma manera.
- Reducir tiempos que no agregan valor al trabajo.
- Formación mas fácil de nuevos operarios.
- Primer paso para la mejora continua de los procesos.  
Calidad

## PROCESOS A ESTANDARIZAR



Aprovisionamiento (Compras  
y recepción de mercancía)



Almacenamiento



Logística inversa  
(Devoluciones)

## IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN

Es importante contar con la colaboración de todo el personal para que se puedan cumplir satisfactoriamente los objetivos trazados.

### ¿COMO PUEDO AYUDAR?

- Siguiendo las actividades plasmadas en los folletos.
- Atendiendo a las recomendaciones hechas durante la realización de las actividades.
- Recordándole a mis demás compañeros de trabajo, sobre la correcta realización de los procesos.
- Evitando interrumpir a mis compañeros por labores ajenas al trabajo.

## PARA RECORDAR

• Mantener siempre las herramientas de trabajo en los lugares adecuados, con el fin de evitar retrasos en los procesos.



• Conservar el orden y aseo de las zonas de trabajo.





• Realizar seguimiento al personal de mercadería, con el propósito de verificar el orden y estado de los productos en bodega y sala de ventas.



• No ubicar mercancía en lugares de tránsito, para facilitar el flujo del personal.

• No ubicar cajas directamente sobre el piso.

**Anexo 56. Seguimiento a la estandarización de procesos**

SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS EN SUPERMERCADOS MAS X MENOS			
A cargo de: Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano			
FECHA	MOTIVO DE LA VISITA	DURACIÓN DE LA VISITA	SUPERVISADO POR
Del 26 al 30 de Julio	Seguimiento a los cambios realizados en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y logística inversa	7:00 am - 12:00m y 2:00pm - 6:00pm	
2 al 6 de agosto	Seguimiento a los procesos y estudio de métodos para verificar estandarización	7:00am - 12:00m y 2:00pm - 6:00pm	
9 al 13 de agosto	Seguimiento a los procesos y estudio de tiempos para verificar estandarización	7:00am - 12:00m y 2:00pm - 6:00pm	
Del 9 al 13 de agosto 2010	Seguimiento al proceso de compras y desarrollo del estudio de métodos y tiempos	7:30am - 12:00m 2:00pm - 6:00pm	

**Anexo 57. Diagrama mano derecha mano izquierda de los procesos de aprovisionamiento y logística inversa**

<b>DIAGRAMA MANO DERECHA MANO IZQUIERDA - COMPRAS</b>			
<b>CARGO:</b> Responsable de categorías		<b>LUGAR:</b> Oficina principal	
<b>ELABORADO POR:</b> Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano			
<b>MANO IZQUIERDA</b>		<b>MANO DERECHA</b>	
Esperar	D	<input type="radio"/>	Dar click en el mouse para el ingreso al sistema
		<input type="radio"/>	Dar click en el mouse para seleccionar usuario
Digitar clave		<input type="radio"/>	Esperar
Esperar	D	<input type="radio"/>	Dar click para ingresar al proceso de compra
		<input type="radio"/>	Dar click para ingresar al sugerido de compra
Digite para buscar categoría		<input type="radio"/>	Esperar
Esperar	D	<input type="radio"/>	Dar click para seleccionar el proveedor
		<input type="radio"/>	Dar click para ingresar al modulo de indicadores
		<input type="radio"/>	Dar click para seleccionar la tienda que desea evaluar
Digite Enter para ingresar al indicador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esperar
Esperar	D	<input type="radio"/>	Dar click para salir del modulo de indicadores
		<input type="radio"/>	Dar click para seleccionar sucursal y linea del proveedor a observar
Digite la cantidad que desea pedir		<input type="radio"/>	Esperar
Esperar	D	<input type="radio"/>	Digite Enter
		<input type="radio"/>	Dar click para almacenar orden de compra
		<input type="radio"/>	Dar click para seleccionar la jornada de entrega
Digite Enter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esperar
Esperar	D	<input type="radio"/>	Dar click para enviar orden de compra
		<input type="radio"/>	Dar click para regresar al modulo de inicio

<b>DIAGRAMA MANO DERECHA MANO IZQUIERDA – RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b>			
<b>CARGO:</b> Responsable de recibo		<b>LUGAR:</b> Sucursal K-27	
<b>ELABORADO POR:</b> Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano			
<b>MANO IZQUIERDA</b>		<b>MANO DERECHA</b>	
Sostener factura	▽	⏏	Esperar
		○	Digitar número de orden de pedido
Soltar factura	○	○	Digite Enter
Tomar artículo	○	⏏	Esperar
Sostener artículo	▽	○	Tome el lector de código de barras
		⇒	Trasladar lector hasta el artículo
		○	Registrar artículo
		○	Digitar cantidad
		⇒	Llevar lector de código de barras a su lugar
		○	Soltar lector de código de barras
Trasladar artículo hasta caja o paquete	⇒	⏏	Esperar
Tomar factura	○	○	Tomar lapicero
Trasladar factura	⇒	○	Sostener lapicero
Soltar factura	○	○	Escribir en factura
Esperar	⏏	○	Soltar lapicero
		○	Tomar mouse
		○	Dar click para finalizar registro de mercancía
		○	Soltar mouse
Tomar calculadora	○	⏏	Esperar
Sostener calculadora	▽	○	Digitar valores en la calculadora
		○	Tomar mouse
		○	Dar click en el link
		○	Registrar valores en el sistema
Soltar calculadora	○	○	Dar click para guardar datos
Esperar	○	○	Dar click para enviar orden de impresión
Tomar factura de recibido	○	○	Tomar factura de empresa proveedora
Organizar documentos	○	○	Organizar documentos
Sostener documentos	▽	○	Tomar grapadora
		○	Grapar documentos
		○	Soltar grapadora
Traslada documentos	⇒	⏏	Esperar

<b>DIAGRAMA MANO DERECHA MANO IZQUIERDA - LOGÍSTICA INVERSA</b>			
<b>CARGO:</b> Responsable de recibo		<b>LUGAR:</b> Sucursal K-27	
<b>ELABORADO POR:</b> Blanca Juliana Delgado Calderón y Aura Mercedes Carreño Zambrano			
<b>MANO IZQUIERDA</b>		<b>MANO DERECHA</b>	
Esperar	D	○	Tomar mouse
		○	Dar click para ingresar al listado de proveedores
		○	Seleccionar proveedor
		○	Dar click para seleccionar la opción de devoluciones
		○	Soltar mouse
Tomar producto	○	○	Tomar lector de código de barras
Sostener el producto	▽	⇒	Trasladar lector de código de barras
		○	Registrar códigos de barras
Esperar	D	⇒	Trasladar lector de código de barras
		○	Digitar cantidad
		○	Digitar Enter
Tomar nota de devolución	○	○	Dar click para imprimir nota de devolución
		D	Esperar
Esperar	D	○	Tomar caja para empacar productos
Empacar productos	○	○	Empacar productos
Esperar	D	○	Tomar cinta pegante
		⇒	Trasladar cinta hasta la caja
Pegar nota de devolución en la caja	○	○	Pegar nota de devolución en la caja
Sostener caja	▽	○	Tomar bisturí
		○	Cortar cinta pegante
		⇒	Regresar bisturí a su sitio
		○	Soltar bisturí
Soltar caja	○	⇒	Regresar cinta pegante a su sitio
Trasladar caja para su devolución	⇒	⇒	Trasladar caja para su devolución
Esperar	D	○	Tomar mouse
		○	Dar click en devoluciones
		○	Dar click para descargar nota del sistema

## Anexo 58. Elementos de los procesos

<b>PROCESO: APROVISIONAMIENTO - COMPRAS</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Desde que ingresa al sistema, hasta que ingresa al proceso de compras
2	Desde que ingresa al proceso de compras, hasta que ingresa a la opción de indicadores logísticos
3	Desde que ingresa a la opción de indicadores logísticos, hasta que evalúa los indicadores
4	Desde que evalúa el indicador, hasta que digita la cantidad de productos a pedir
5	Desde que digita la cantidad de productos a pedir, hasta que envía la orden de compra
<b>PROCESO: APROVISIONAMIENTO - RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b>	
1	Desde que revisa la información de la factura del proveedor, hasta que ingresa al modulo de recepción de orden de compra.
2	Desde que ingresa al modulo de recepción de orden de compra., hasta que digita la cantidad de productos recibidos para cada referencia
3	Desde que digita la cantidad de productos recibidos, hasta que valida los valores registrados con los del sistema
4	Desde que valida los valores registrados en el sistema, hasta que imprime factura
A (Elemento no repetitivo)	Desde que valida los valores registrados con los del sistema, hasta que imprime notas financieras
B (Elemento no repetitivo)	Desde que valida los valores registrados con los del sistema, hasta que imprime nota de diferencias de precios.
<b>PROCESO: ALMACENAMIENTO</b>	
1	Desde que prepara la mercancía en el carro de plataforma, hasta que termina la preparación
2	Desde que termina la preparación, hasta que monta carro de plataforma en el elevador
3	Desde que monta carro de plataforma en el elevador, hasta que llega al lugar correspondiente al proveedor
4	Desde que llega al lugar del proveedor, hasta que ubica mercancía en el estante
<b>PROCESO: LOGÍSTICA INVERSA</b>	
1	Desde que registra la cantidad y registra la orden de salida de los productos, hasta que envía orden de impresión de NP
2	Desde que envía la orden de impresión NP, hasta que genera el documento
3	Desde que se genera el documento hasta que se marca la caja de entrega.
4	Desde que se marca la caja de entrega, hasta que se ubica en el área de devoluciones notificadas

## Anexo 59. Estudio de tiempos a procesos estandarizados

### Tiempo por elemento

PROCESO: APROVISIONAMIENTO - COMPRAS					
CICLO	ELEMENTO	No. DE REPETICIÓN	VALORACIÓN	T. OBSERVADO (SEGUNDOS)	T. NORMALIZADO (SEGUNDOS)
1	1	1	95	9,83	9,34
	2	1	100	8,33	8,33
	3	20	100	417,26	417,26
	4	10	80	600,12	480,10
	5	1	95	7,37	7,00
2	1	1	95	10,14	9,63
	2	1	95	9,25	8,79
	3	20	110	308,48	339,33
	4	30	100	813,67	813,67
	5	1	100	6,02	6,02
3	1	1	100	8,19	8,19
	2	1	105	7,37	7,74
	3	20	115	581,92	669,21
	4	8	95	273,51	259,83
	5	1	95	7,24	6,88
4	1	1	100	8,19	8,19
	2	1	95	9,71	9,22
	3	20	115	510,18	586,71
	4	18	100	520,46	520,46
	5	1	105	5,01	5,26
5	1	1	105	7,41	7,78
	2	1	100	8,95	8,95
	3	20	100	483,27	483,27
	4	15	100	405,03	405,03
	5	1	105	5,84	6,13
6	1	1	95	10,04	9,54
	2	1	100	8,39	8,39
	3	20	90	637,62	573,86
	4	6	80	228,05	182,44
	5	1	100	6,03	6,03

<b>PROCESO: APROVISIONAMIENTO - RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b>					
<b>CICLO</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>No. DE REPETICIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>T. OBSERVADO (SEGUNDOS)</b>	<b>T. NORMALIZADO (SEGUNDOS)</b>
1	1	1	85	30,71	26,10
	2	20	100	324,00	324,00
	3	1	95	131,15	124,59
	4	1	95	118,04	112,14
2	1	1	110	25,29	27,82
	2	15	110	212,70	233,97
	3	1	85	179,00	152,15
	4	1	105	121,95	128,05
3	1	1	100	28,82	28,82
	2	31	105	467,79	491,18
	3	1	100	124,97	124,97
	4	1	105	120,72	126,76
	A	1	100	212,78	212,78
4	1	1	100	29,37	29,37
	2	35	105	524,30	550,52
	3	1	115	104,24	119,88
	4	1	100	119,34	119,34
	A	1	100	123,08	123,08
	B	1	100	117,16	117,16
5	1	1	80	32,58	26,06
	2	22	100	356,62	356,62
	3	1	95	133,55	126,87
	4	1	110	124,82	137,30
6	1	1	100	29,01	29,01
	2	18	90	387,72	348,95
	3	1	100	122,97	122,97
	4	1	105	121,44	127,51
7	1	1	105	26,46	27,78
	2	14	95	270,90	257,36
	3	1	105	118,02	123,92
	4	1	95	117,29	111,43
8	1	1	85	31,52	26,79
	2	15	85	330,45	280,88
	3	1	90	167,38	150,64
	4	1	110	125,01	137,51
9	1	1	95	27,12	25,76
	2	13	95	230,49	218,97
	3	1	90	176,66	158,99
	4	1	100	117,65	117,65

PROCESO: ALMACENAMIENTO					
CICLO	ELEMENTO	No. DE REPETICIÓN	VALORACIÓN	T. OBSERVADO (SEGUNDOS)	T. NORMALIZADO (SEGUNDOS)
1	1	20	85,00	289,75	246,29
	2	1	100,00	63,02	63,02
	3	1	100,00	128,16	128,16
	4	20	90,00	212,06	190,85
2	1	55	100,00	308,37	308,37
	2	1	100,00	58,00	58,00
	3	1	105,00	240,28	252,29
	4	55	105,00	257,01	269,86
3	1	65	100,00	325,48	325,48
	2	1	95,00	62,85	59,71
	3	1	100,00	127,00	127,00
	4	65	100,00	265,67	265,67
4	1	27	95,00	214,21	203,50
	2	1	110,00	45,72	50,29
	3	1	90,00	205,74	185,17
	4	27	80,00	325,58	260,46
5	1	38	90,00	308,00	277,20
	2	1	100,00	58,33	58,33
	3	1	100,00	130,12	130,12
	4	38	100,00	217,37	217,37
6	1	40	100,00	243,35	243,35
	2	1	115,00	50,11	57,63
	3	1	90,00	169,37	152,43
	4	40	90,00	298,46	268,61
7	1	25	90,00	215,62	194,06
	2	1	90,00	65,74	59,17
	3	1	85,00	239,08	203,22
	4	25	95,00	205,07	194,82
8	1	45	95,00	317,01	301,16
	2	1	100,00	56,61	56,61
	3	1	105,00	195,06	204,81
	4	45	100,00	245,00	245,00
9	1	36	90,00	292,51	263,26
	2	1	100,00	55,38	55,38
	3	1	100,00	122,06	122,06
	4	36	95,00	257,24	244,38
10	1	50	100,00	315,01	315,01
	2	1	100,00	60,82	60,82
	3	1	95,00	169,27	160,81
	4	50	105,00	198,61	208,54

<b>PROCESO: LOGÍSTICA INVERSA</b>					
<b>CICLO</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>No. DE REPETICIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>T. OBSERVADO (SEGUNDOS)</b>	<b>T. NORMALIZADO (SEGUNDOS)</b>
1	1	5	100	97,50	97,50
	2	1	100	106,09	106,09
	3	1	100	86,82	86,82
	4	1	100	32,59	32,59
2	1	4	100	84,36	84,36
	2	1	105	98,86	103,80
	3	1	105	81,03	85,08
	4	1	100	31,89	31,89
3	1	4	95	85,04	80,79
	2	1	105	96,79	101,63
	3	1	105	80,95	85,00
	4	1	100	31,71	31,71
4	1	8	100	168,40	168,40
	2	1	95	115,20	109,44
	3	1	95	91,41	86,84
	4	1	100	32,57	32,57
5	1	3	95	64,05	60,85
	2	1	110	90,11	99,12
	3	1	115	75,01	86,26
	4	1	100	31,76	31,76
6	1	7	100	136,64	136,64
	2	1	100	110,51	110,51
	3	1	95	88,37	83,95
	4	1	100	31,95	31,95
7	1	11	105	210,43	220,95
	2	1	90	119,53	107,58
	3	1	90	95,46	85,91
	4	1	100	32,27	32,27
8	1	6	95	127,02	120,67
	2	1	100	108,52	108,52
	3	1	100	87,73	87,73
	4	1	100	32,41	32,41

**Suplementos para el proceso de aprovisionamiento - Compras**

ELEM.	CONSTATES	DE PIE	POSTURA ANORMAL	FUERZA MUSCULAR	ILUMINACIÓN	CONCENTRACIÓN	RUIDO	TENSION MENTAL	MONOTONÍA	TEDIO
1	9	0	0	0	0	0	0	1	1	2
2	9	0	0	0	0	0	0	1	1	2
3	9	0	0	0	0	5	0	1	1	2
4	9	0	0	0	0	5	0	1	1	2
5	9	0	0	0	0	0	0	1	1	2

**Suplementos para el proceso de aprovisionamiento – Recepción de mercancía**

ELEM.	CONSTATES	DE PIE	POSTURA ANORMAL	FUERZA MUSCULAR	ILUMINACIÓN	CONCENTRACIÓN	RUIDO	TENSION MENTAL	MONOTONÍA	TEDIO
1	9	2	0	0	0	5	2	4	0	0
2	9	2	2	0	0	5	2	4	0	0
3	9	2	0	0	0	5	2	8	0	0
4	9	2	0	0	0	0	2	1	0	0
A	9	2	0	0	0	0	2	1	0	0
B	9	2	0	0	0	0	2	1	0	0

**Suplementos para el proceso de almacenamiento – Almacenamiento de mercancía**

ELEM.	CONSTATES	DE PIE	POSTURA ANORMAL	FUERZA MUSCULAR	ILUMINACIÓN	CONCENTRACIÓN	RUIDO	TENSION MENTAL	MONOTONÍA	TEDIO
1	9	2	2	2	0	0	2	1	0	0
2	9	2	0	9	0	0	2	1	0	0
3	9	2	0	9	0	0	2	1	0	0
4	9	2	2	2	0	0	2	1	0	0

**Suplementos para el proceso de logística inversa – Devolución de mercancía**

ELEM.	CONSTATES	DE PIE	POSTURA ANORMAL	FUERZA MUSCULAR	ILUMINACIÓN	CONCENTRACIÓN	RUIDO	TENSION MENTAL	MONOTONÍA	TEDIO
1	9	2	0	0	0	0	2	1	0	0
2	9	2	0	0	0	0	2	1	0	0
3	9	2	2	1	0	0	2	1	0	0
4	9	2	0	1	0	0	2	1	0	0

## Tiempo tipo

P. DE APROVISIONAMIENTO - COMPRAS				
ELEM.	T. NORM. PROM.	SUPLEMENTOS	NUM. DE VECES QUE SE REPITE	TIEMPO ASIGNADO
1	8,78	13	1	9,92
2	8,57	13	1	9,68
3	511,61	18	1	603,70
4	443,59	18	1	523,44
5	6,22	13	1	7,03
<b>TOTAL T. ASIGNADO</b>				1153,77

P. DE APROVISIONAMIENTO - RECEPCIÓN DE MERC.				
ELEM.	T. NORM. PROM.	SUPLEMENTOS	NUM. DE VECES QUE SE REPITE	TIEMPO ASIGNADO
1	27,5	22	1	33,55
2	311,55	24	1	386,32
3	133,89	26	1	168,70
4	124,19	14	1	141,58
A	167,93	14	1	191,44
B	117,16	14	1	133,56
<b>TOTAL T. ASIGNADO</b>				1055,15

P. DE ALMACENAMIENTO				
ELEM.	T. NORM. PROM.	SUPLEMENTOS	NUM. DE VECES QUE SE REPITE	TIEMPO ASIGNADO
1	267,77	18	1	315,97
2	57,89	23	1	71,20
3	166,61	23	1	204,93
4	236,56	19	1	281,51
<b>TOTAL T. ASIGNADO</b>				873,61

P. DE LOG. INVERSA				
ELEM.	T. NORM. PROM.	SUPLEMENTOS	NUM. DE VECES QUE SE REPITE	TIEMPO ASIGNADO
1	121,27	14	1	138,25
2	105,84	14	1	120,66
3	85,95	17	1	100,56
4	32,14	15	1	36,96
<b>TOTAL T. ASIGNADO</b>				396,43

## Anexo 60. Tiempos de los procesos estandarizados

<b>PROCESO DE APROVISIONAMIENTO - COMPRAS</b>	
<b>CICLO</b>	<b>T. ESTANDARIZADO</b>
1	93,54
2	68,53
3	88,75
4	80,92
5	74,03
6	83,06

<b>PROCESO DE APROVISIONAMIENTO - REC. DE MERCANCÍA</b>		
<b>CICLO</b>	<b>T. ANTES</b>	<b>T. ESTANDARIZADO</b>
1	236	279,03
2	59	323,61
3	102	296,39
4	260	284,32
5	300	306,45
6	250	298,88
7	45	281,51
8	28	333,67
9	180	319,25

<b>PROCESO DE ALMACENAMIENTO</b>		
<b>CICLO</b>	<b>T. ANTES</b>	<b>T. ESTANDARIZADO</b>
1	935	213,04
2	422	320,81
3	536	195,80
4	106	252,64
5	601	201,47
6	97	222,86
7	191	277,94
8	150	273,56
9	83	191,54
10	65	232,10

<b>PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA</b>		
<b>CICLO</b>	<b>T. ANTES</b>	<b>T. ESTANDARIZADO</b>
1	51,66	213,04
2	422	320,81
3	536	195,80
4	106	252,64
5	601	201,47
6	97	222,86
7	191	277,94
8	150	273,56

## Anexo 61. Entrega de cartas para repartir a proveedores

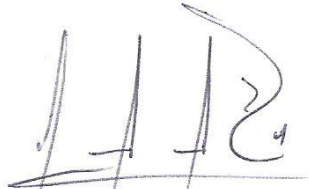
Bucaramanga, agosto 09 de 2010

### ACTA DE REUNIÓN

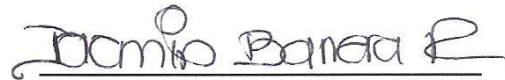
**Lugar:** Oficinas principales Supermercados Mas X Menos S.A.

Se realizó el reparto de las cartas para los proveedores a todos los responsables de categoría, con el fin de dar inicio a la implementación de las jornadas de entrega.

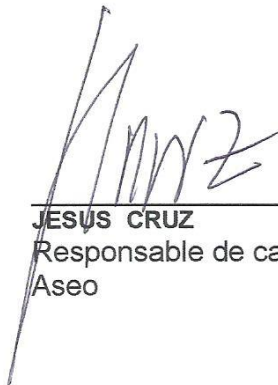
Se informó y orientó acerca de las fechas de inicio y la sucursal para el plan piloto de esta implementación.




**JACOB ROA**  
Responsable de categoría  
Alimentos



**JAZMIN BARRERA**  
Responsable de categoría  
Compras diarias



**JESUS CRUZ**  
Responsable de categoría  
Aseo



**ADRIANA BACCA**  
Responsable de categoría  
Vestuario y licores

## Anexo 62. Cartas con firma de recibido

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Comerc. Nacional SAS Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Jueves      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

### ANEXO

#### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Diana Corporación S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señor:  
**Coop. Trabajo Asociado La Cosecha Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

**ANEXO**

**Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

*Herando Herando S*  
*91 234 241 Long*

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Emilse Vega**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señor:  
**Parmalat Colombia Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Shomary Jazaro  
Mercaderes de Parmalat

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Meals de Colombia**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes      Jornada: 6:30 am – 10:30 am

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

**ANEXO**

**Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Productos Alimenticios La Victoria**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Miércoles      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

**ANEXO**

**Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señor:  
**PROVEEDOR**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Lácteos Villa Aurora**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Miércoles Jornada: 6:30 am – 10:30 am

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### ANEXO

##### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Sandra I. Paredes Arciniegas  
631500143 B/SC

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Dulces El Paragüitas**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### ANEXO

##### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

*Patricia Scumiento*  
63-540956

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señor:  
**PROVEEDOR**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señor:  
**PROVEEDOR**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

*Jason Caicedo*  
91182890

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Avesco S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes Jornada: 6:30 am – 10:30 am

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

**ANEXO**

**Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

  
30207222/611111

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Delipavo Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes Jornada: 6:30 am – 10:30 am

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### ANEXO

##### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Claudia Juliana C.D.  
63-518-CT3B/  
DELIPAVO  
TEL. 800.352.447 - 3

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Conservas California**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:

**Agropecuaria Aliar S.A.**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Miércoles Jornada: 6:30 am – 10:30 am

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Molinos Florhuila S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K- 27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Lunes Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Molinos Roa S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K- 27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Lunes      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:

**Jorge Andrés Rodríguez G.**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Jueves      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Pastas Gavassa S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

CADOL #0403

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Incolacteos**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Surtimarcas Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### ANEXO

##### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Harinera del Valle S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

**ANEXO**

**Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Levapan S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Lunes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

*Alfonso Ferrer*  
cc. 52 279 351 B16

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Molinos del Atlántico S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Procaps S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Alimentos Especializados Ales**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Distribuciones Pastor Julio Delgado y Cía. Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Martes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores.:

**John Restrepo y Cía. S.A.**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**

Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Grasco S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Miércoles      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### ANEXO

##### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:

**Compañía Nacional de Chocolates S.A.**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Martes      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:

**Compañía Nacional de Chocolates S.A.**

Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Martes      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Comestibles Italo S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dio inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario para su empresa será asignado por el RESPONSABLE DE CATEGORÍA (aseo, alimentos, compras diarias, variedades (licores)) en el momento de la compra.

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Nestlé de Colombia S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Lunes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Quala S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Acegrasas S.A.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Miércoles      Jornada: 10:30 am – 12:00 m

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### **ANEXO**

##### **Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Ibañez Castilla y Cía. Ltda.**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto , se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Jueves      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

**ANEXO**

**Normatividad para el cumplimiento de horarios:**

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.



Bucaramanga, agosto 09 de 2010



Señores:  
**Casa Luker**  
Ciudad

Con el ánimo de mejorar el proceso de recepción de mercancía, Supermercados Mas X Menos S.A. ha decidido implementar jornadas de entrega a proveedores, a fin de eliminar los largos tiempos de espera de los transportadores, lo cual nos beneficia mutuamente.

Para la implementación de las jornadas de entrega se llevará a cabo el siguiente cronograma:

- A partir del día 17 de agosto, se dará inicio al plan piloto, **únicamente** en la sucursal de K-27, por un periodo de 1 mes.
- Finalizado el periodo de prueba, se realizarán los ajustes necesarios para mejorar las jornadas planteadas previamente y seguir con su implementación.

El horario asignado para su empresa fue el siguiente:

- Día: Viernes      Jornada: 2:00 pm – 6:00 pm

Le recordamos que es de vital importancia contar con su colaboración para que este proyecto se lleve a cabo en completo orden. Ver anexo normatividad para el cumplimiento de horarios.

#### ANEXO

##### Normatividad para el cumplimiento de horarios:

- Los proveedores serán atendidos según su orden de llegada, dentro de la jornada establecida.
- Todo proveedor que llegue fuera de su jornada de entrega, únicamente podrá ser atendido en los espacios libres del horario, respetando el orden de llegada de los otros proveedores.
- Los proveedores con periodicidad mayor a 8 días, tienen prioridad en las jornadas de entrega abiertas, sobre aquellos que han perdido su turno de entrega en la jornada asignada con anterioridad.

Cordialmente,

**LUZ STELLA CRUZ NAVAS**  
Gerente Supermercados Mas X Menos S.A.

## Anexo 63. Capacitación en el manejo de la herramienta de Excel

Bucaramanga, agosto 13 de 2010


### ACTA DE REUNIÓN

#### MODERADORAS

- Aura Mercedes Carreño Zambrano
- Blanca Juliana Delgado Calderón

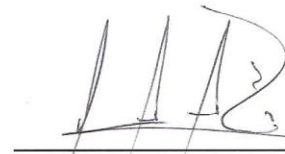
#### MOTIVO

La presente reunión tiene como objetivo capacitar a los responsables de categoría en el manejo de la herramienta de Excel, para dar inicio a la prueba piloto de las jornadas de entrega a proveedores en Supermercados Mas X Menos K-27.



---

**JESUS CRUZ NAVAS**  
Responsable de categoría aseo



---

**JACOB ROA**  
Responsable de categor. alimentos



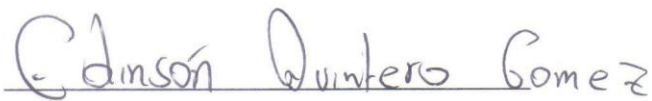
---

**JAZMIN BARRERA**  
Responsable de categoría compras diarias

Bucaramanga, agosto 13 de 2010

### **Acta de capacitación**

En la presente reunión se capacitó a la persona responsable de recepción de mercancía en Supermercados Mas X Menos K-27, con el fin de dar a conocer el manejo de la herramienta de Excel utilizada en la aplicación de jornadas de entrega de proveedores.



Edinson Quintero Gómez  
Responsable de recibo  
Sucursal K-27

## Anexo 64. Pasos para acceder al módulo de indicadores logísticos

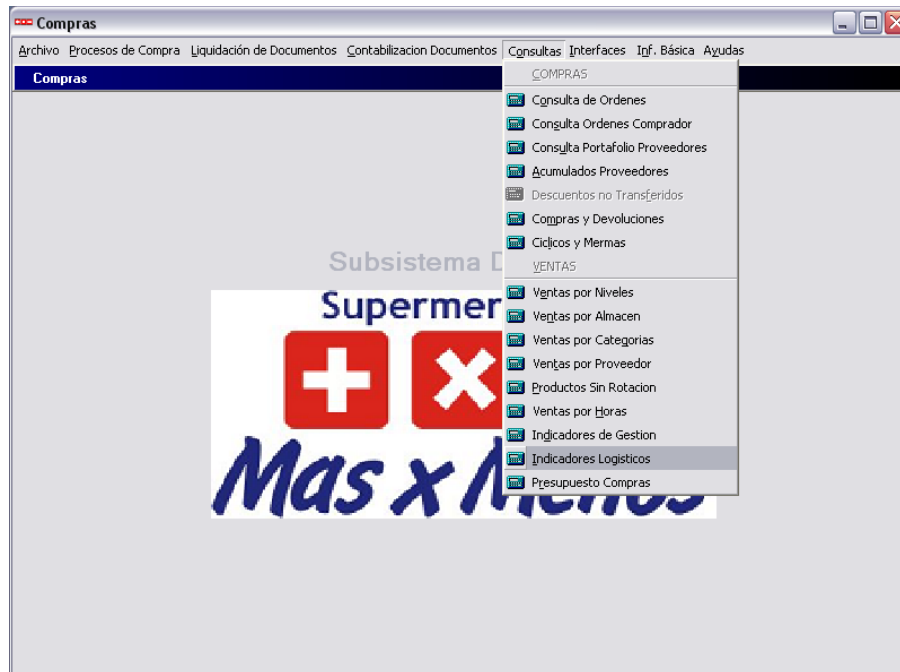
1. Ingresar al sistema Xpdsinf



2. Ingresar al módulo "Compras"



3. Seleccionar en el menú la opción “Consultas” → Indicadores Logísticos



4. Seleccionar Almacén→Escoger el tipo de Indicador a Consultar→Elegir Proveedor o Sucursal a evaluar→Actualizar pantalla

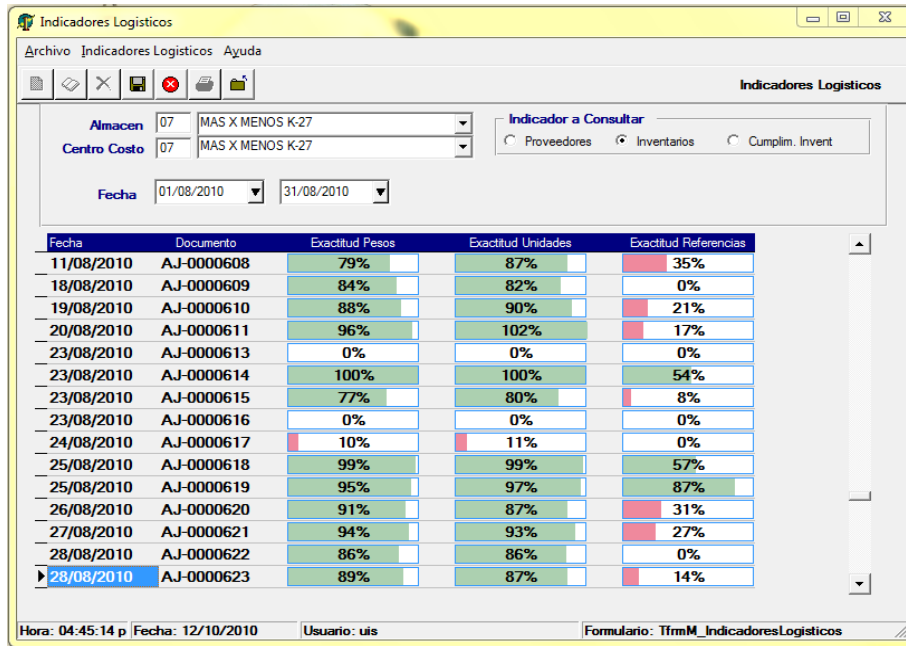
### Indicadores para evaluar al proveedor

The screenshot shows the 'Indicadores Logísticos' application window. The menu bar includes 'Archivo', 'Indicadores Logísticos', and 'Ayuda'. The window contains several input fields: 'Almacén' (07 MAS X MENOS K-27), 'Centro Costo' (07 MAS X MENOS K-27), 'Proveedor' (BAVARIA S.A.), and 'Periodo Anual' (2010). The 'Indicador a Consultar' section has three radio buttons: 'Proveedores' (selected), 'Inventarios', and 'Cumplim. Invent'. Below these fields is a table with the following data:

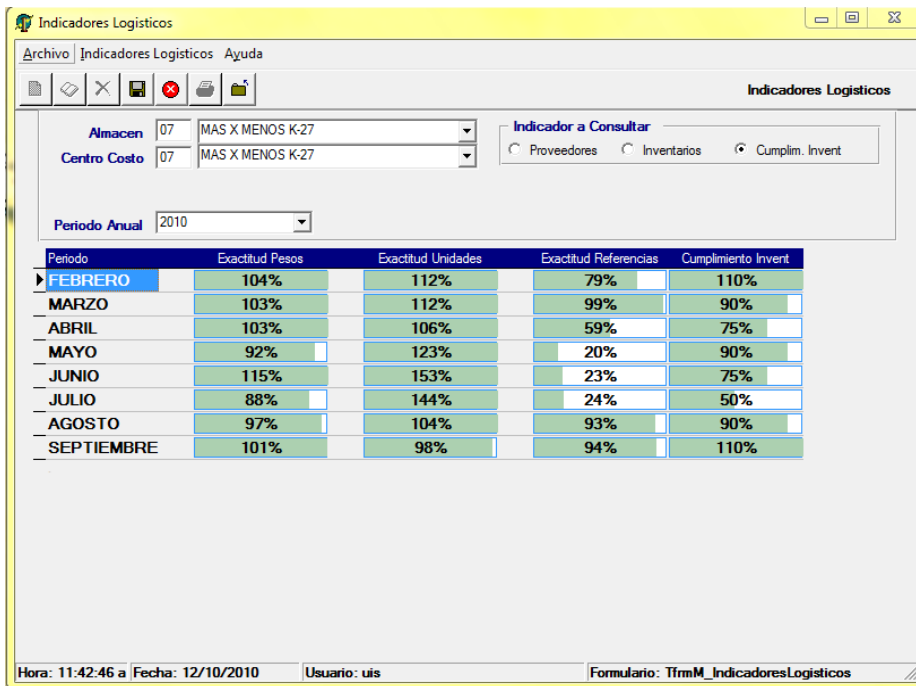
Periodo	Volumen Compra	Promesa Entrega	Calidad Entrega
ENERO	0%	0%	0%
FEBRERO	118%	100%	76%
MARZO	336%	100%	80%
ABRIL	143%	100%	89%
MAYO	267%	100%	90%
JUNIO	266%	100%	78%
JULIO	243%	100%	84%
AGOSTO	202%	76%	89%
SEPTIEMBRE	160%	40%	97%

At the bottom of the window, the status bar shows: 'Hora: 11:42:46 a Fecha: 12/10/2010', 'Usuario: uis', and 'Formulario: TfrmM\_IndicadoresLogisticos'.

## Indicador para evaluar la relación de inventarios



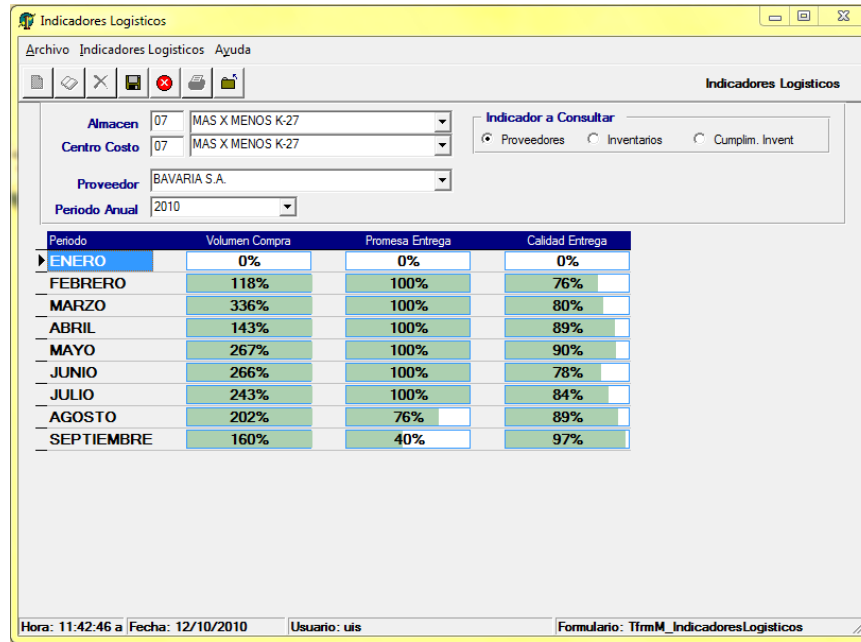
## Indicador para evaluar el cumplimiento de los inventarios cíclicos



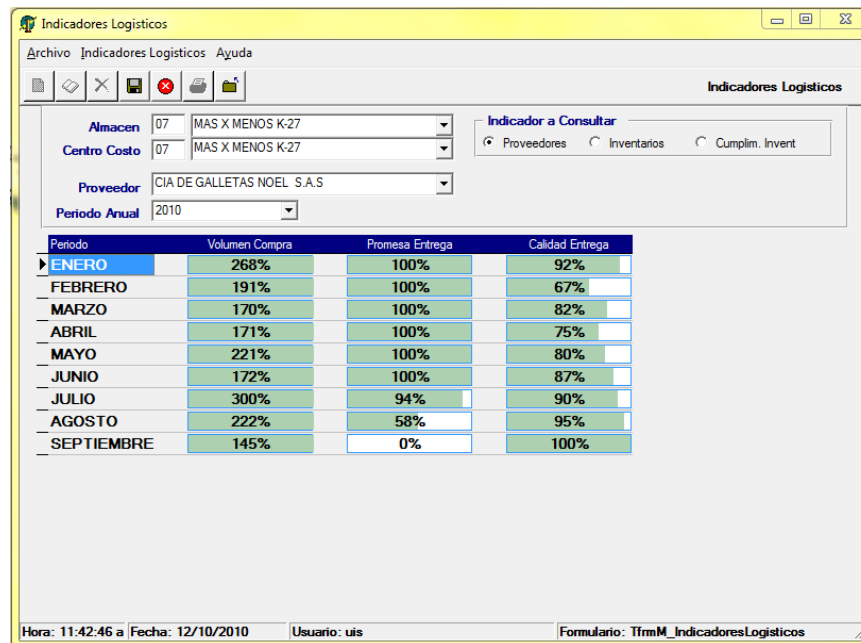
## Anexo 65. Imágenes de los indicadores logísticos

Indicadores: Volumen de compra - Promesa de entrega - Calidad de entrega

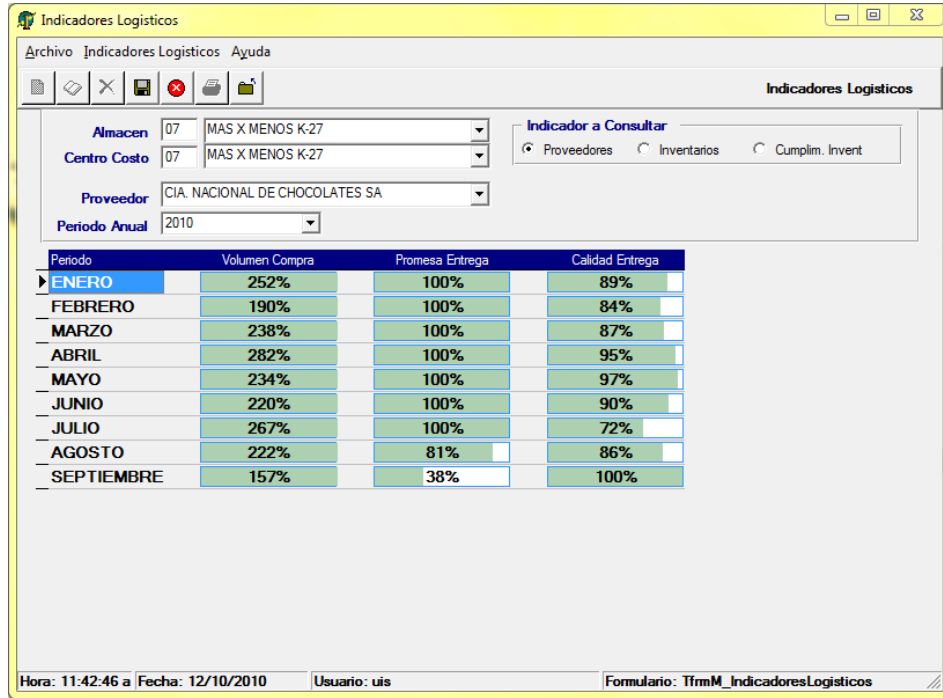
### Bavaria S.A.



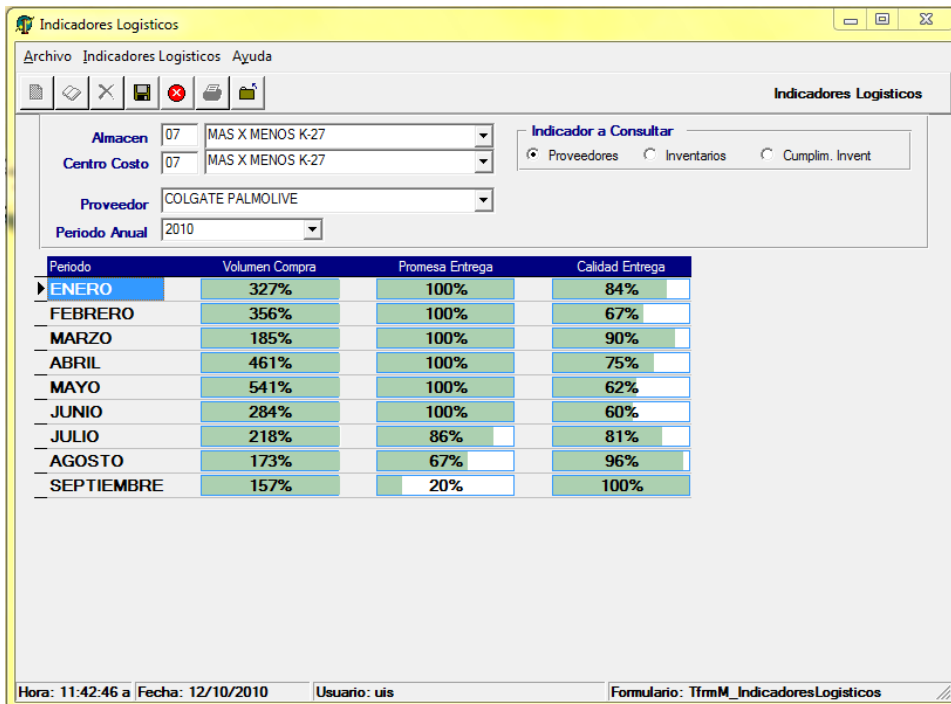
### Compañía de Galletas Noel



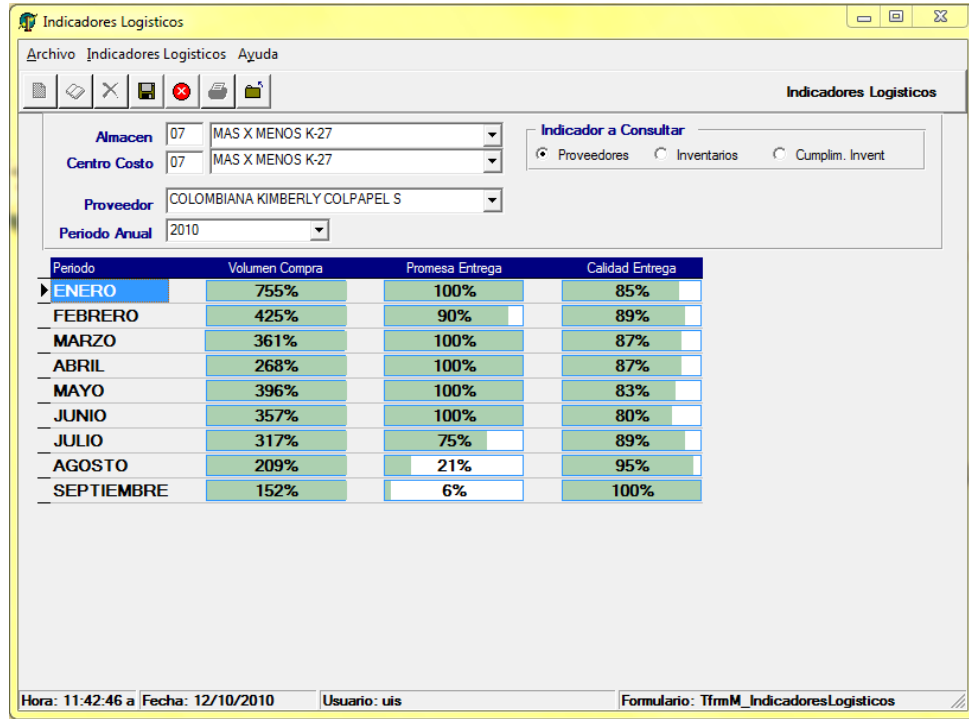
## Compañía Nacional de Chocolates



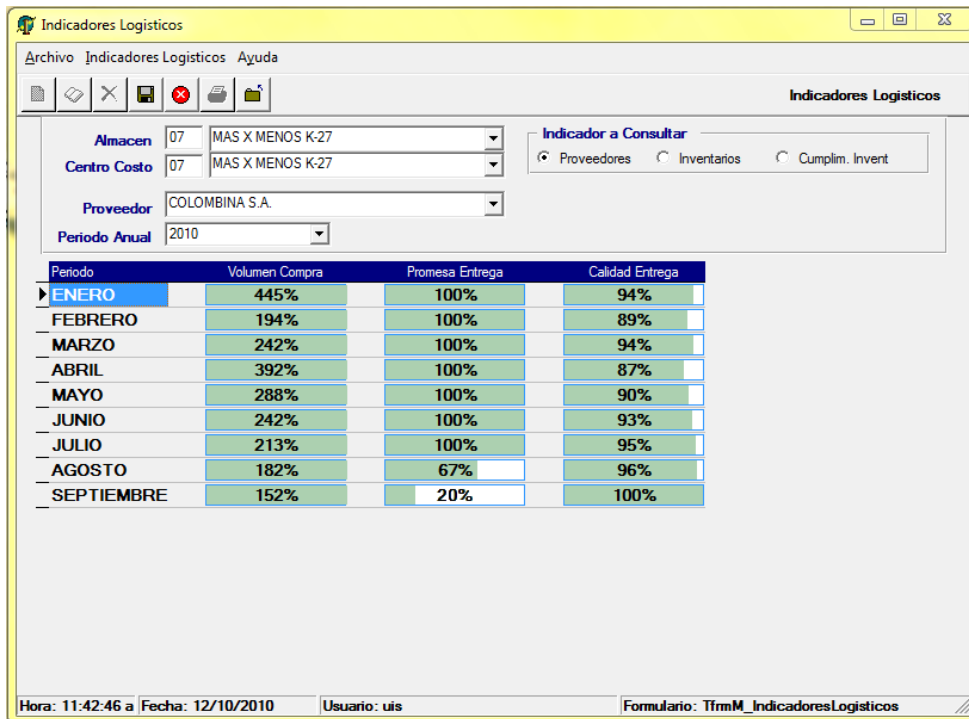
## Colgate Palmolive



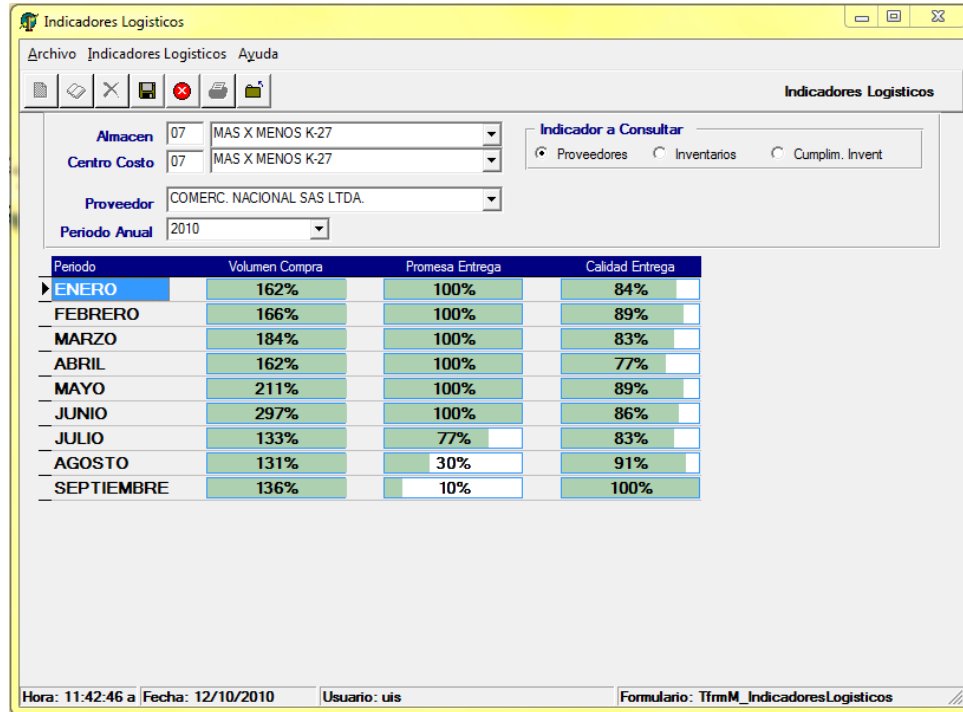
## Colombiana Kimberly Colpapel



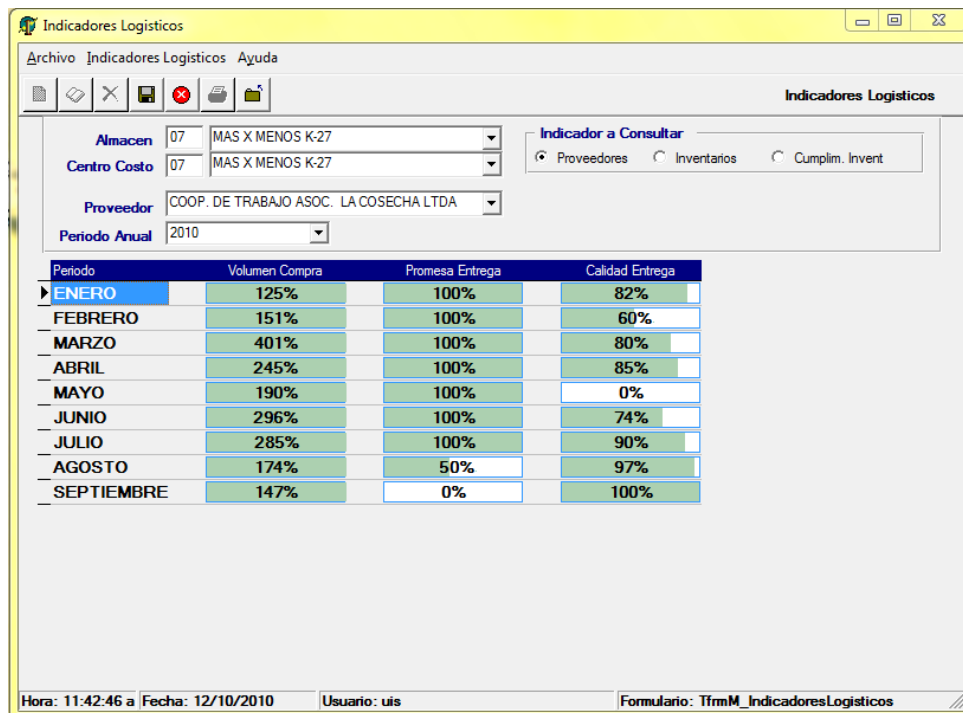
## Colombina S.A.



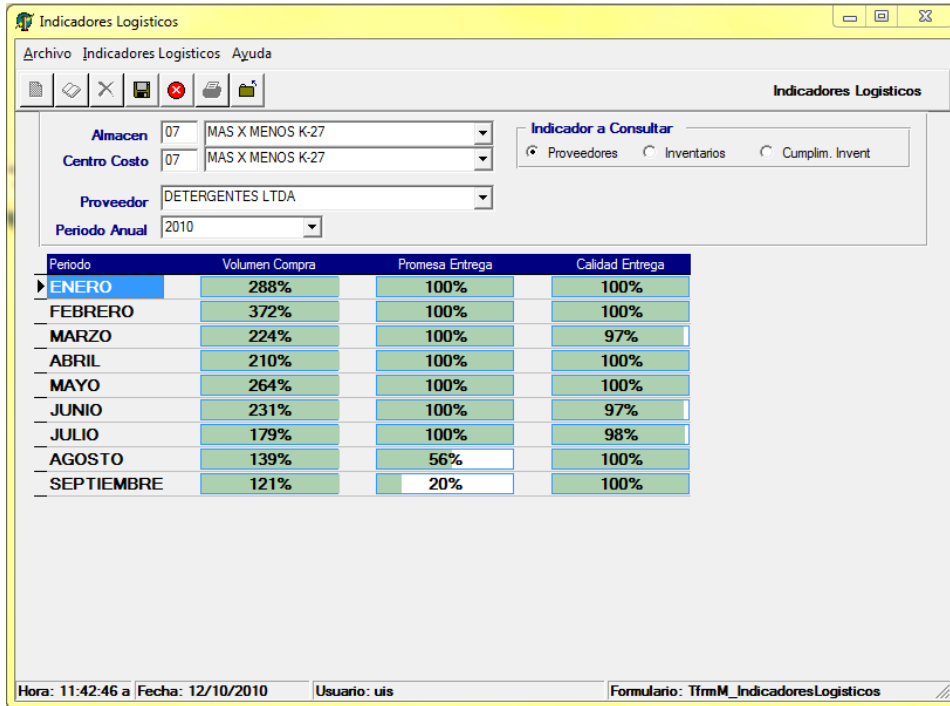
## Comercializadora Nacional SAS



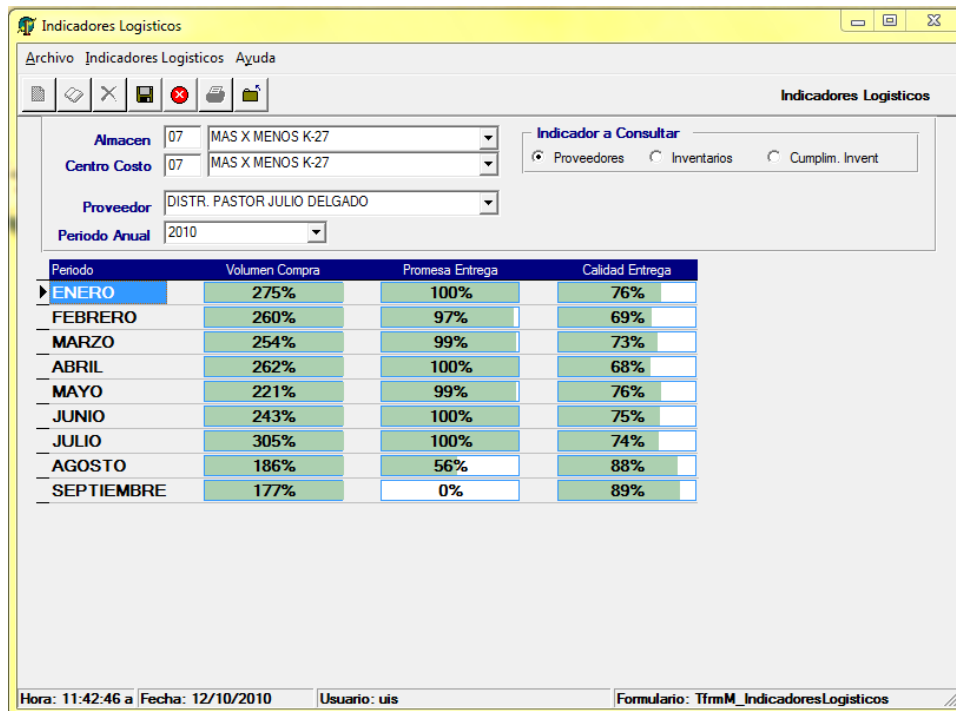
## Cooperativa de Trabajo Asociado La Cosecha



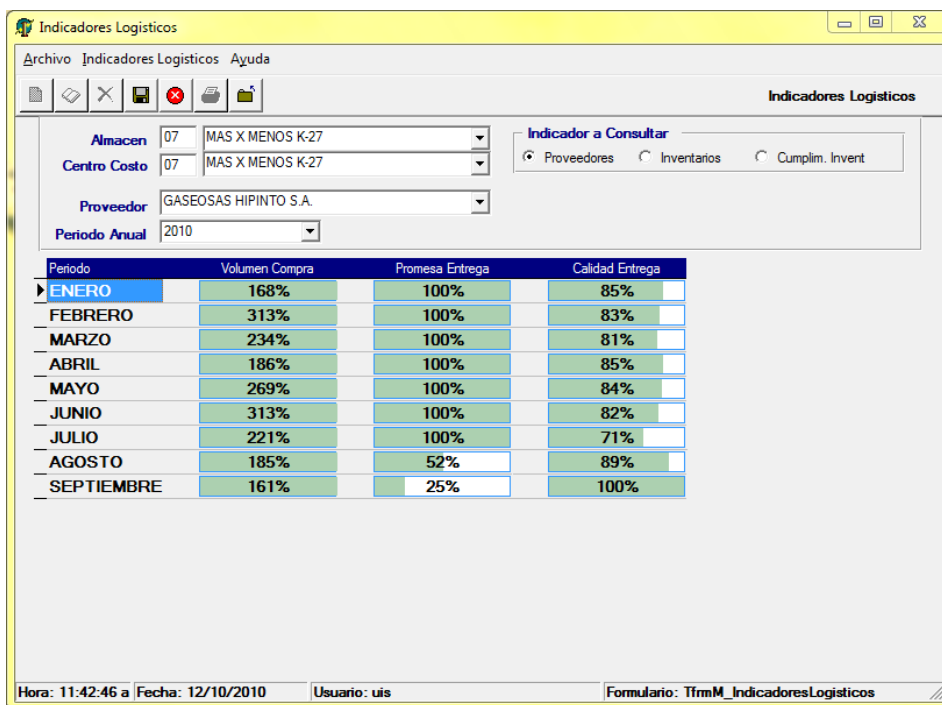
## Detergentes Ltda.



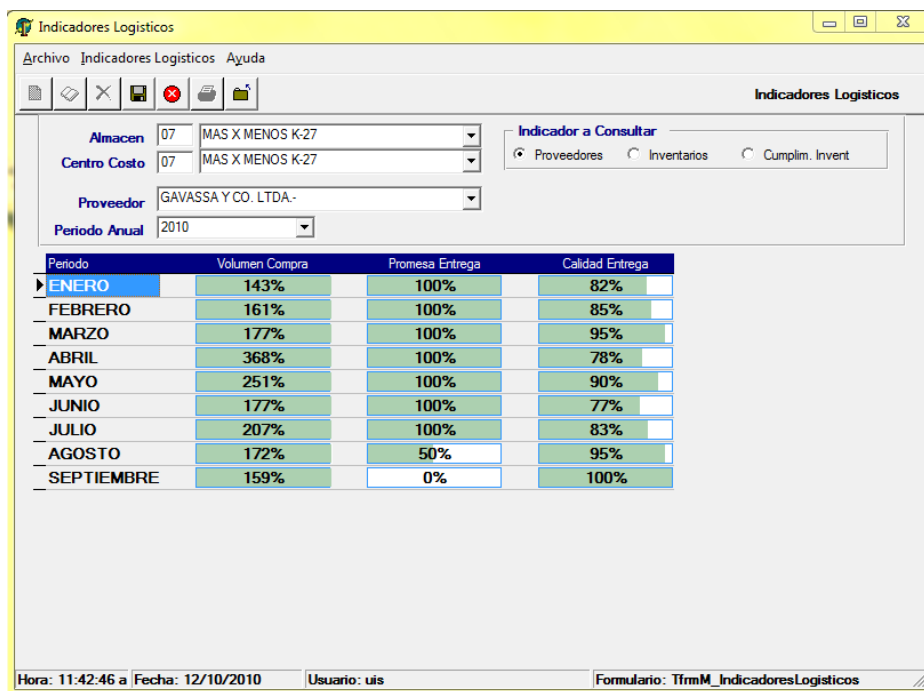
## Distribuidora Pastor Julio Delgado y Cía.



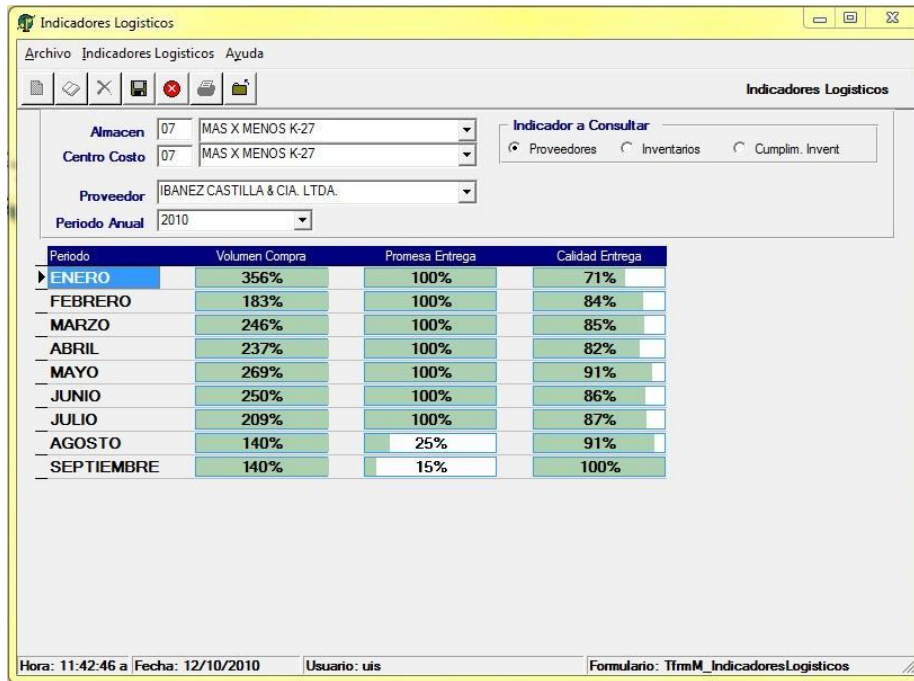
## Gaseosas Hipinto S.A.



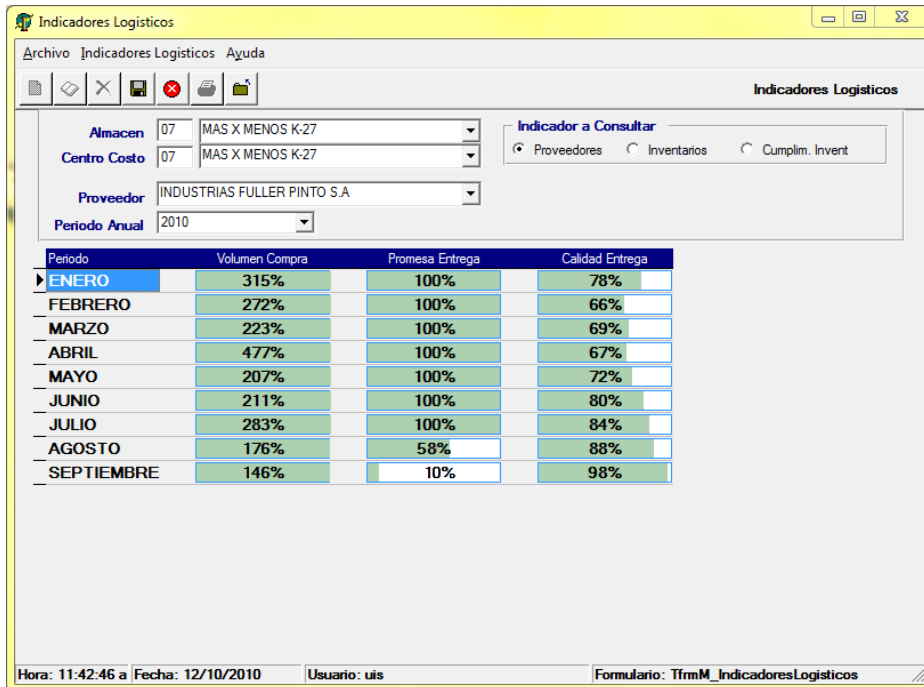
## Pastas Gavassa Ltda.



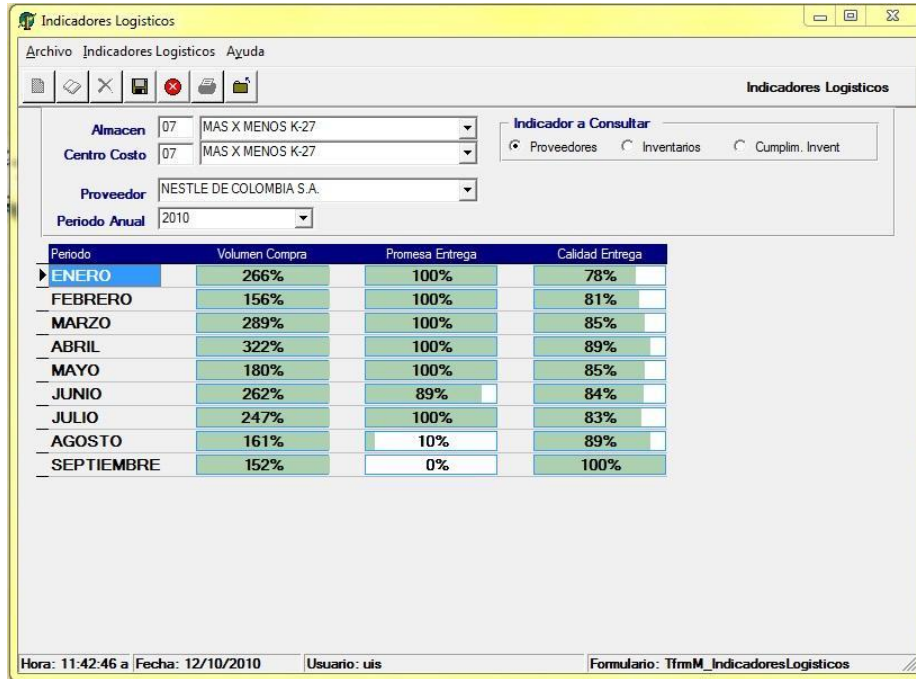
## Ibañez Castilla



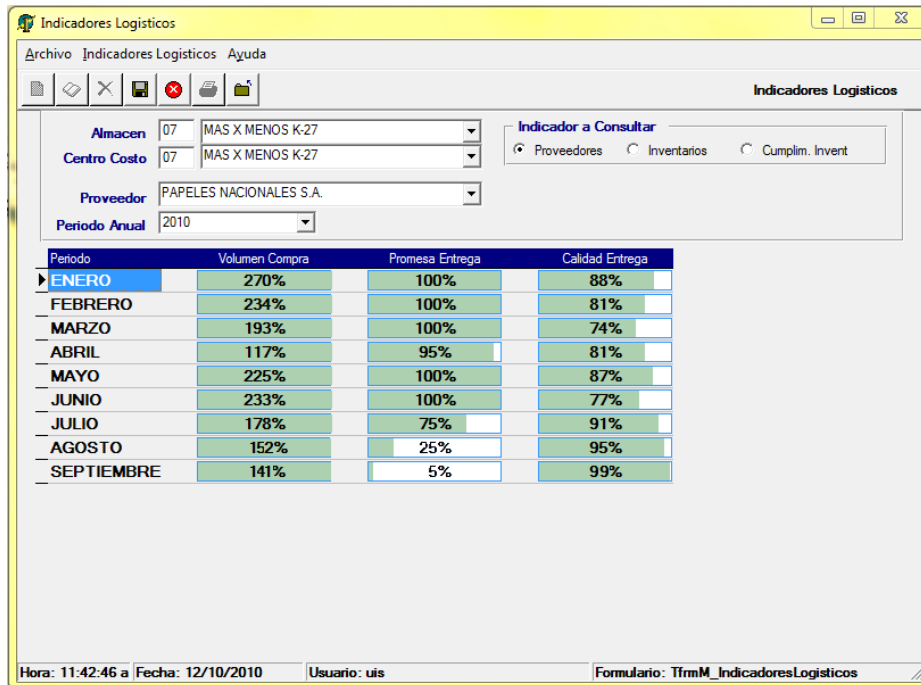
## Industrial Fuller Pinto



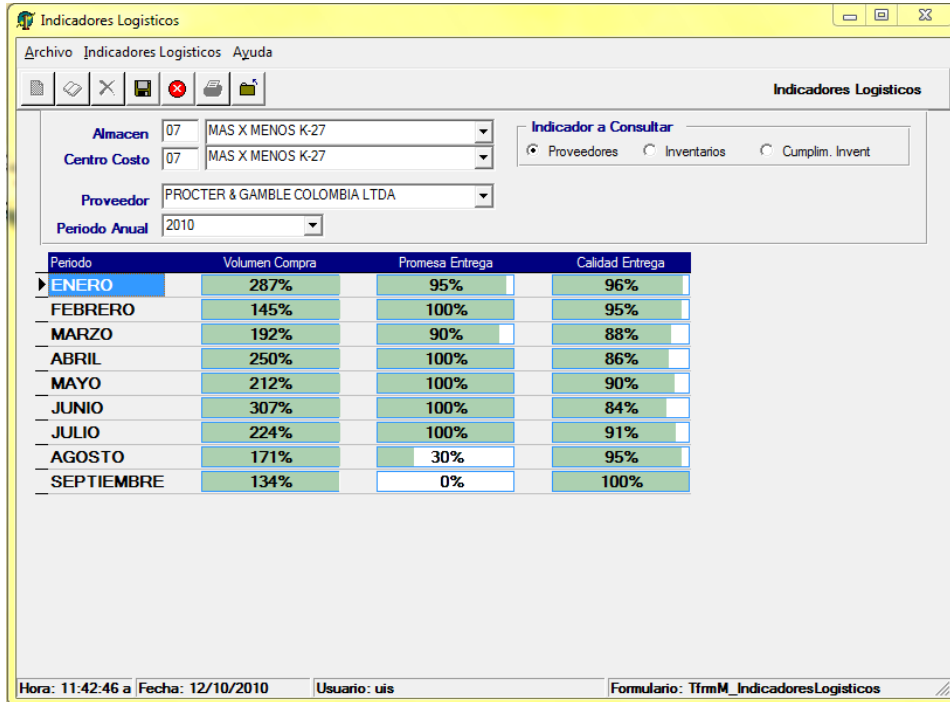
## Nestlé de Colombia S.A.



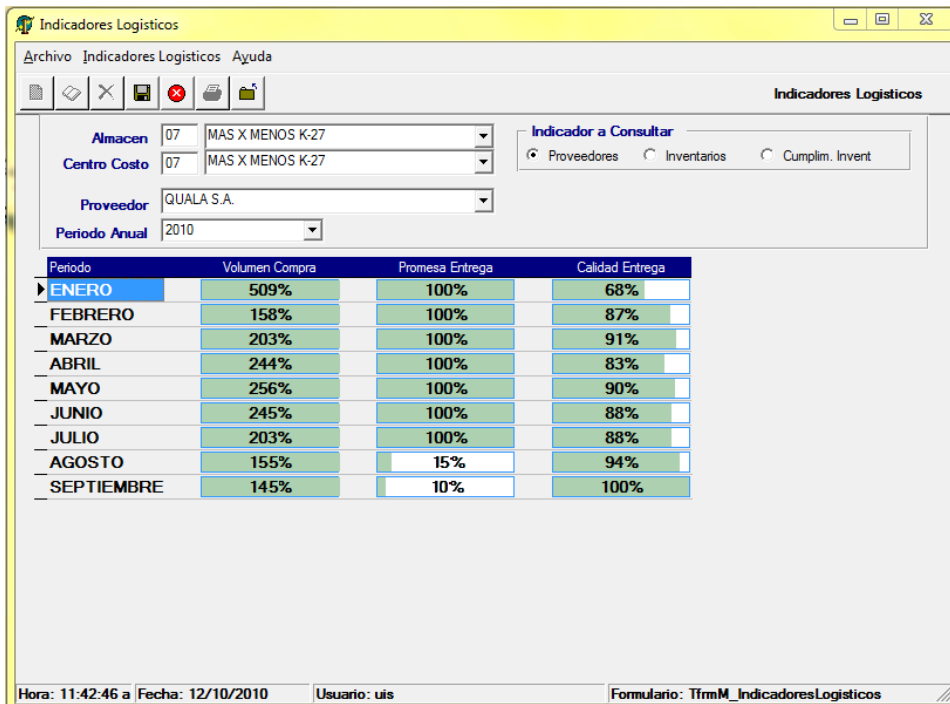
## Papeles Nacionales



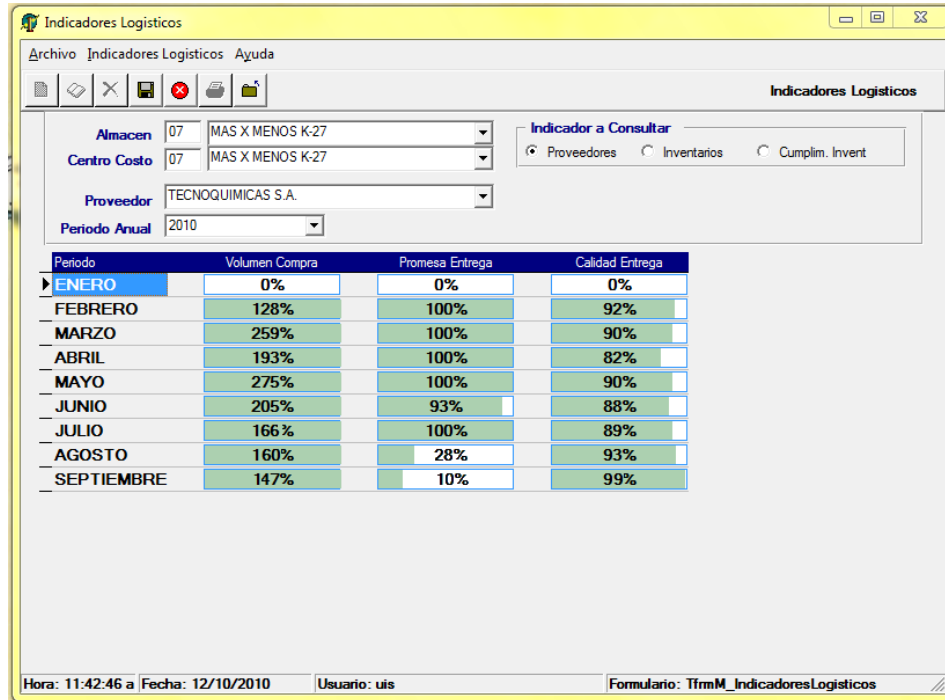
## Procter & Gamble de Colombia Ltda.



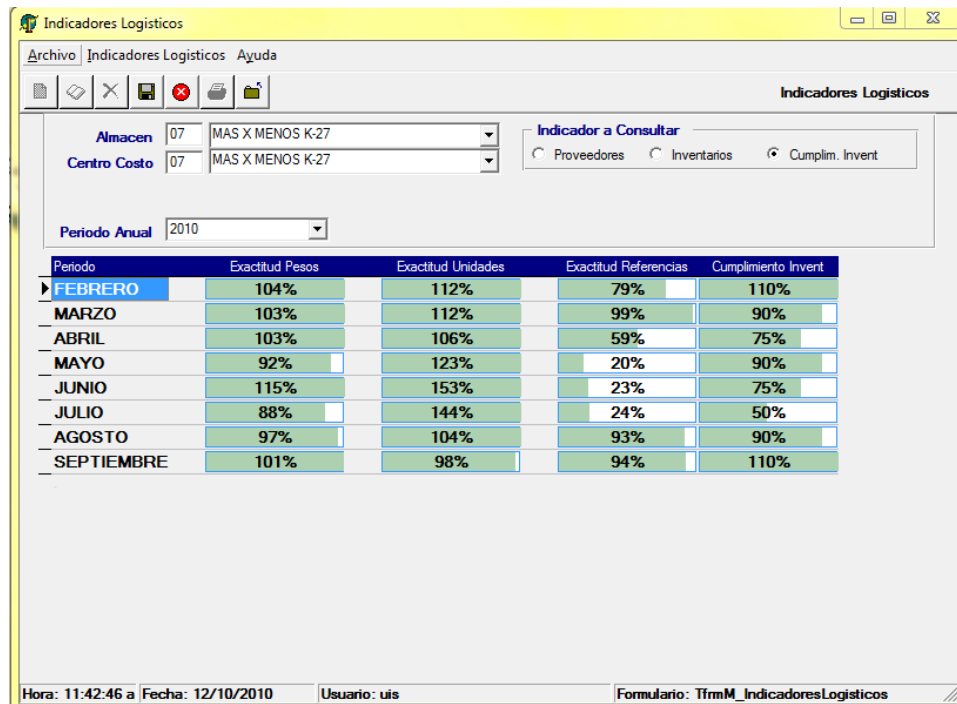
## Quala S.A.



## Tecnoquímicas



## Indicador Cumplimiento de Inventarios Cíclicos



## Indicador Relación de Inventarios

Indicadores Logísticos
\_ □ ×

Archivo Indicadores Logísticos Ayuda

Indicadores Logísticos

Almacen  MAS X MENOS K-27

Centro Costo  MAS X MENOS K-27

Fecha

Indicador a Consultar

Proveedores  Inventarios  Cumplim. Invent

Fecha	Documento	Exactitud Pesos	Exactitud Unidades	Exactitud Referencias
11/08/2010	AJ-0000608	79%	87%	35%
18/08/2010	AJ-0000609	84%	82%	0%
19/08/2010	AJ-0000610	88%	90%	21%
20/08/2010	AJ-0000611	96%	102%	17%
23/08/2010	AJ-0000613	0%	0%	0%
23/08/2010	AJ-0000614	100%	100%	54%
23/08/2010	AJ-0000615	77%	80%	8%
23/08/2010	AJ-0000616	0%	0%	0%
24/08/2010	AJ-0000617	10%	11%	0%
25/08/2010	AJ-0000618	99%	99%	57%
25/08/2010	AJ-0000619	95%	97%	87%
26/08/2010	AJ-0000620	91%	87%	31%
27/08/2010	AJ-0000621	94%	93%	27%
28/08/2010	AJ-0000622	86%	86%	0%
▶ 28/08/2010	AJ-0000623	89%	87%	14%

Hora: 04:45:14 p
Fecha: 12/10/2010
Usuario: uis
Formulario: TfrmM\_IndicadoresLogisticos