

**FALTANTES EN CÁRNICOS EN SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS
OLÍMPICA S.A**

DARWIN VERGARA JARAMILLO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS PROFESIONALES
PEREIRA
2008**

**FALTANTES EN CÁRNICOS EN SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS
OLÍMPICA S.A**

DARWIN VERGARA JARAMILLO

TUTOR: CLAUDIA MARIA ARBELÁEZ VEGA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL
PEREIRA
2008**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	7
1. CUERPO DEL TRABAJO	8
1.1 Reseña Histórica	8
1.1.1 Filosofía Organizacional	10
1.1.2 Responsabilidad Social Empresarial	13
2. NATURALEZA DEL PROBLEMA	15
2.1 Descripción Área Problemática	15
2.2 Formulación del Problema	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. DELIMITACIÓN	17
5. OBJETIVOS	18
5.1. Objetivo General	18
5.2 Objetivos Específicos	18
6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1 Antecedentes	19
6.2 Marco Teórico	20
6.2.1 Desperdicio, Merma y Desecho	20
6.2.2 Contabilización de desperdicios, la merma y el desecho	21
6.2.3 Control de la calidad y el desperdicio por medida indirectas	22
6.2.4 La gestión estratégica de los procesos	22
6.2.5 Diagrama Causa-Efecto	26

6.2.6 Definición operacional de términos	31
7. DISEÑO METODOLOGICO	33
7.1 Descripción procedimental del estudio	33
7.2 Técnicas de recolección de la información	34
8. FALTANTES EN CÁRNICOS EN SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A	36
8.1 Recolección de datos para la solución de las causas en los faltantes de cárnicos	36
8.2 Aplicación del diagrama Causa-Efecto en la sección 3 de carnes de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A	37
8.3 Diagrama Causa-Efecto	40
8.3.1 Almacenamiento y Recepción	40
8.3.1.1 Cavas de Congelación	40
8.3.1.2 Recibo de la mercancía	41
8.3.2 Transporte	41
8.3.3 Método de Corte	42
8.3.3.1 Mesa de Corte	42
8.3.4 Codificación del producto	44
8.3.4.1 Liquidación	44
8.3.5 Filtración	45
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFIA	49

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1: Principales características y diferencias de los procesos	25
Tabla 2: Cronograma de actividades	33
Tabla 3: Puestos claves	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Esquema de un proceso	23
Figura 2: Estructura del diagrama Causa- Efecto	29
Figura 3: Diagrama causa-efecto	38

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de evidenciar una problemática que se viene presentando en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A, específicamente en la Sección de Carnes, área para la cual se realizó la construcción de un diagnóstico el cual fue formulado con preguntas enfocadas a información de la Empresa y de conocimiento general del proceso.

Se encontró que “no contaba con un buen método de corte, un mal almacenamiento y recibo del producto, con fallas en el transporte de la mercancía, políticas productivas claramente definidas y es así como se generaban aquellos faltantes los cuales se convierten en el punto de partida del presente.

Para evidenciar de una manera más eficaz se hizo uso de teorías, las cuales en su determinado momento permitieron reflejar aquellos inconvenientes, los cuales se explican de una manera más detallada en el desarrollo del trabajo y de igual forma se intenta dar solución a las problemáticas allí encontradas.

1. CUERPO DEL TRABAJO

En el capítulo 1 y 2 se encuentra reflejado la razón social de la empresa la consiste en dar a conocer, la filosofía organizacional y la responsabilidad social que tiene como empresa; además de dar a conocer la problemática allí evidenciada y por ende la formulación de dicho problema, la cual se convierte en la pregunta matriz a solucionar.

1.1 Reseña Histórica

En el año 1953, Don Ricardo CHAR ZALSLAWSKY, se radica en Barranquilla y adquiere el almacén Olímpica, una farmacia ubicada en las calles de las Vacas. Posteriormente, se abrieron las droguerías del Paseo Bolívar y de la calle de San Blas con 20 de julio, que se convirtieron en reconocidos establecimientos en Barranquilla.

En 1968, almacenes Olímpica incursiona en el mercado de víveres, inaugurando la primera súper tienda Olímpica, ubicada en la calle 30 carrera 53 esquina, con el novedoso eslogan “suba un piso y gane pesos”.

Más tarde, al comienzo de los 70 la empresa inicia verdaderamente su diversificación, inaugurando la súper tienda Olímpica en la calle 72, pionera en el sistema de auto servicio en la ciudad de Barranquilla.

Ya en los años 80, la empresa continúa su ampliación en mercados a nivel

nacional con la apertura de sucursales en Santa Marta, en 1981 Montería, Pereira en 1984, 1986 Valledupar, 1987 Sincelejo, incluyendo otras poblaciones intermedias y en la ciudad de Santa fe de Bogotá.

En 1988 se abren nuevos caminos al adquirir en Barranquilla el almacén Seais, dando pie para abrir el primer Súper Almacén Olímpica (SAO), el cual rompió en todos los esquemas conocidos hasta el momento en Olímpica.

Paralelamente y bajo el mismo enfoque se abre el almacén SAO en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, ubicado en el centro comercial Plaza de las Américas.

El 1 de abril de 1996 se inscribe ante La Cámara de Comercio la sociedad “inversiones de la Costa Pacifica S.A.” (INCOPAC). Por iniciativa del grupo de inversionistas al invertir en las regiones de Valle del Cauca, Quindío, Caldas y Risaralda, con el fin de avanzar en el desarrollo en el sector comercial, adquiriendo negocios ya establecidos en la región con la antigua Cooperativa de Caficultores del Valle y Súper Mercados del Sur.

En el año 1997 se adquieren los autoservicios “Continental” y el súper mercado “Rohermal”. Hoy en día son más de 100 personas comprometidas con la compañía haciendo presencia en 21 puntos de ventas en departamentos como Valle, Quindío, Caldas y Risaralda. Actualmente sostiene cuatro formatos de su línea de almacenes:

- **Súper Tienda (STO):**

Es un tipo de negocio de supermercados que presenta una amplia variedad de productos alimenticios, aseo y medicamentos.

- **Súper Almacenes (SAO):**

Es un almacén por departamentos que presenta, además de los surtidos tradicionales de la Súper tienda, ropa, eléctricos, muebles, hogar, calzado, perfumería, entre otros.

- **Súper Droguería (SDO):**

Ofrece mediante el concepto autoservicio los productos básicos de la canasta familiar, además de la tradicional perfumería y droguería.

- **Droguería (DO):**

Es el negocio de menor área de organización, comercializa medicamentos, cosméticos y alguna línea de productos básicos.

Las Supertiendas están reunidas a nivel nacional por regionales existiendo cuatro en total:

- Regional Costa: con un total de 78 tiendas.
- Regional Centro: con un total de 55 tiendas.
- Regional Eje Cafetero: con un total de 21 tiendas.
- Regional Occidente: con un total de 16 tiendas.

1.1.1 Filosofía Organizacional

- **Misión:**

Ser una empresa líder con el más alto nivel de competitividad y eficacia en la comercialización del mercado y productos de óptima calidad, satisfaciendo las

necesidades y deseos de la comunidad, ofreciendo un buen servicio a los mejores precios, produciendo el bienestar de la sociedad y una adecuada rentabilidad.

- **Visión:**

Ser un grupo empresarial líder con gente alegre, idónea y talentosa con un alto compromiso en la satisfacción de nuestro cliente, construyendo una sólida relación de afecto, amor y respeto, ejemplo de paz y armonía en todos los rincones de Colombia.

- **Valores:**

- *Actitud de servicio:* es la disponibilidad de servir, es una cualidad de producto de la capacidad de entendimiento para evaluar la verdadera necesidad del cliente poniéndose en lugar de él; el servicio lo brindan las personas capacitadas, motivadas, empoderadas y satisfechas pero sobre todo la actitud de las personas hacen la diferencia.
- *Amor:* esta motivación es la que permite desempeñar la labor con alegría y eficacia, cada día se debe moderar la calidad del amor a Dios a nosotros mismos y a la vida.
- *Responsabilidad:* es la capacidad de cumplir con las funciones de forma satisfactoria y competente, sin requerir cobrar y asumiendo las funciones que se derivan del ejercicio de las mismas.

- *Respeto*: reconocer el derecho de todos los seres humanos, aceptar la posición de los otros y respetar, aceptar la variedad y crear la unidad en la diversidad en el amor.

- **Política de servicio**

En Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., los trabajadores no sólo tienen que ser expertos en el oficio que realizan, sino que es importante que lo ejecuten con la mayor cortesía y amabilidad, lo cual es parte de su misión.

Los clientes satisfechos son un patrimonio cuyo valor y lealtad son incalculables y crecen con el tiempo. Son los inspiradores de la organización y del trabajo; por lo tanto, deben recibir un trato excelente, para que consideren a Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. una organización amable, servidora, ágil y eficiente, que cumple con sus expectativas de servicio. La satisfacción de las necesidades del cliente es la mejor recompensa al esfuerzo, dedicación y capacitación.

- **Servicio que presta**

Comercialización de productos de la canasta familiar a nivel nacional.

- **Número de empleados:**

Aproximadamente 550 personas en el eje cafetero a la fecha.

- **Estructura organizacional:**

- Asamblea General de Acción.
- Junta Directiva.
- Gerente General.

- Administrador General.
- Gerencia Financiera, Administrativa y Comercial.
- Recursos Humanos (Gestión Humana)
- Mercadeo.
- Supertiendas
- Droguerías.
- Gerencia Regional.

1.1.2 Responsabilidad Social Empresarial

Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. comprometida por los problemas crecientes que afectan la humanidad en general, ha trabajado bajo una acción social como la manera de canalizar la solidaridad de sus colaboradores, empresa y directivos hacia los más desprotegidos, en busca de contribuir con el desarrollo sostenible de esta sociedad contribuyendo de manera voluntaria a un mejor país.

Dentro de las fundaciones que apoya la organización se encuentran las de tipo:

- En lo social, la fundación Olímpica S.A. apoya la campaña de Sello Social, la cual es liderada por Tejido Humano, siendo esta una entidad privada sin ánimo de lucro que apoya, a través de fundaciones y otros aliados estratégicos, a la población víctima de la violencia en Colombia, con proyectos de generación de ingreso, salud y educación para el empleo a discapacitados, viudas y huérfanos de la Fuerza Pública, menores y jóvenes desvinculados de la violencia y civiles víctimas de minas anti-persona.

- En la parte cultural, Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. siempre se ha comprometido con el deporte, apoyando los diferentes torneos regionales de tenis y béisbol realizados durante el año. De igual forma, patrocina todos los años la carrera atlética liderada por FENALCO, la cual reúne a más de 5.000 atletas. En lo que respecta a la música, brinda su apoyo al festival Internacional de Jazz de Barranquilla (Barranquijazz), para que año tras año la ciudad tenga la oportunidad de disfrutar de los conciertos de los más grandes intérpretes extranjeros de este género musical.
- **"EI ELEFANTE"**, Por si algunos no sabían, Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. tiene su propia mascota, es un hermoso elefante que habita en el zoológico de Barranquilla. Este mamífero pertenece a la familia Elephantidae y puede adaptarse a una amplia variedad de ecosistemas. Normalmente es tímido y huidizo en presencia del hombre, su estructura es sencilla y robusta.

Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. adoptó a éste ELEFANTE hace más de dos (2) años por medio de un programa que consiste de un convenio publicitario que permite apoyar la misión de la fundación zoológico con recursos que se invierten en el mantenimiento anual del animal escogido. Este consiste en: alimentación diaria, cuidados, servicio de veterinaria y biología, mantenimiento e instalación de nuevas instalaciones, servicios generales de agua y energía eléctrica, posibilidad de nuevas especies, programas de conservación y educación e investigaciones.

2 NATURALEZA DEL PROBLEMA

2.1 Descripción Área Problemática. En la sección 3, correspondiente a las Carnes de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., se presenta una problemática general para los negocios que componen el distrito cafetero, y es que en vez de resultar sobrantes de cárnicos se generan faltantes, los cuales pueden estar directamente relacionados con factores externos tales como:

- La recepción y almacenaje del producto
- Transporte del producto en furgones con termoking

Y los internos siendo:

- Método de realización de corte
- Mantenimiento de los refrigeradores
- Codificación del producto

Para ello, la sección 3 de Carnes, tiene establecido entre sus colaboradores, evidenciar de una manera más eficaz y oportuna la problemática presentada.

2.2 Formulación del Problema. ¿Identificar cuáles de los factores internos y externos son los que influyen en la generación de faltantes de Cárnicos en la sección 3 de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A?

3 JUSTIFICACIÓN

El panorama económico del mundo muestra hoy en día acelerados procesos de transformación y crecimiento, generando nuevos mercados y campos de batalla en donde el mejor competidor busca diferenciarse de sus rivales. Es por esto que las empresas en su papel de competidoras buscan desafortadamente llegar a la cima y mantenerse en ella, y si no es así, aguantar en puestos subsiguientes para no ser eliminados del mercado y presentar su desaparición por no ser competitivo.

Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. no es ajena a este contexto y es por ello, que ante la necesidad de implementar las mejores prácticas administrativas adopta estándares de calidad y por tanto seguimiento a cada una de las secciones que la compone, resaltando así la ausencia de faltantes dentro de la sección 3 de Carnes demostrando que no se está haciendo un buen uso y un aprovechamiento eficaz de la mercancía, a su vez se puede ver directamente relacionado con aquellos factores externos como la recepción y almacenaje del producto y el transporte del producto en furgones con termoking, sin dejar de lado los factores internos entendidos estos como el método de realización de corte, mantenimiento de los refrigeradores y la codificación del producto; siendo ésta la problemática a resolver en el presente trabajo.

4 DELIMITACIÓN

- **En espacio:** El estudio se llevara a cabo en la sección 3 de Carnes de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., ubicada en la avenida 30 de Agosto de la ciudad de Pereira.
- **En tiempo:** A emplear para el desarrollo del estudio es de cinco meses, iniciando a partir del 21 de enero de 2008.
- **Población:** Colaboradores de la sección 3 de Carnes y personal de auditoria.

5. OBJETIVOS

En este capítulo se encuentran planteados los objetivos, los cuales van a seguir de guía a la hora de esclarecer y dar solución a la problemática presentada en la sección 3 de carnes de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.

5.1 Objetivo General

Dar solución a cada uno de los factores externos e internos que han influido en la generación de faltantes de Cárnicos en la Sección 3 de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., a través de la definición de metodologías que contribuyan a controlarlos.

5.2 Objetivos Específicos

- Aplicar la metodología del diagrama de causa y efecto, con el fin de dar solución a las causas que han sido identificadas como generadoras de faltantes en los productos cárnicos
- Establecer las acciones que indiquen la forma como se le debe dar manipulación a los productos cárnicos, con el fin de controlar la generación de faltantes en los cárnicos.

6 MARCO REFERENCIAL

Dentro de este capítulo se encuentra la parte fundamental del trabajo ya que es aquí en donde se encuentran los antecedentes, los cuales permitieron saber que estudios se habían realizado dentro de la empresa que se encontrara relacionado con el problema planteado, además de evidenciar de una forma más clara y precisa los postulados o teorías de las cuales se hizo uso para dar solución al problema planteado anteriormente de igual forma se da una breve definición de aquellos términos utilizados dentro del trabajo para esclarecer los conceptos que se encuentran.

6.1 Antecedentes.

Supertiendas y Droguería Olímpica S.A, en el último año ha venido realizando estudios sobre los diversos inconvenientes presentados en la generación de faltantes, especialmente en lo relacionado con cárnicos, siendo uno de los productos de mayor rentabilidad y que a la fecha ha presentado grades dificultades en lo que respecta; para dar solución a esta problemática se hará uso del diagrama causa-efecto.

En 1953, kaoru Ishikawa¹, profesor de la universidad de Tokio, resumió la opinión de los ingenieros de una planta dándole la forma de un diagrama causa-efecto mientras discutían un problema de calidad. Se dice que esta fue la primera vez

¹ Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial norma, año 2002.

que se uso este enfoque. Antes de esto, el grupo de trabajo del profesor Ishikawa había usado este método para organizar los factores en sus actividades de investigación. Cuando el diagrama se usó en la práctica, mostró ser útil y pronto llegó a usarse ampliamente en muchas compañía en todo Japón.

Diagrama CausaEfecto: Diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y los factores.

6.2 Marco Teórico

6.2.1 Desperdicio, merma y desecho²

El desperdicio o recorte consiste en los fragmentos o los restos de material que quedan después de terminadas ciertas operaciones o procesos y que tienen algún valor monetario. Es una forma de materia prima que puede venderse en el mercado libre, utilizarse como materia prima en algunas operaciones industriales o emplearse como suministros en diferentes departamentos de una fabrica.

A diferencia del desperdicio, la merma se considera a menudo que carece de valor y se trata como una pérdida. Por otro lado, es frecuente que se empleen como sinónimos los términos merma y desperdicio. Por ejemplo, en Amidon y Lang

² L. P. Alford; Jhon R. Bangs. Manual de la producción, Editorial Uthea, año 1953, Pág. 1598

(Essentials of Cost Accounting) se encuentra la siguiente definición de esos términos:

La merma o el desperdicio pueden definirse como los pequeños trozos de materiales que no pueden utilizarse para el fin en que se destinaba en principio el material en cuestión, pero de los cuales puede recuperarse alguna parte de su valor inicial.

El efecto de la merma es aumentar el costo unitario de producción, ya que el costo total se prorratea entre un número menor de unidades producidas. Lo corriente es incurrir en el costo directo el valor perdido de los materiales desperdiciados en un trabajo. Esto significa la absorción en el costo de las unidades buenas acabadas de todo el material, toda la mano de obra y todos los gastos generales menos el *valor de salvamento o recuperación* de los materiales rechazados.

6.2.2 Contabilización del desperdicio, la merma y el desecho

Puesto que a menudo resulta difícil asignar el desperdicio a un trabajo determinado, puede acreditarse a los gastos generales de fábrica, o bien los rendimientos obtenidos con su venta pueden tratarse como ingresos varios.

El *material mermado*, se supone que carece de valor; por consiguiente, no son necesarios asientos de contabilidad. El valor de los materiales mermados se ha incluido ya en el costo de los materiales directos cargados a las órdenes de

trabajo o al proceso. El *costo de los trabajos defectuosos* puede tratarse como sigue (Amidon y Lang, *Essentials of Cost Accounting*):

- a) Tratamiento despreciativo; esto es absorbiendo la pérdida, distribuyendo su costo total entre las unidades buenas terminadas.
- b) Cargando a gastos generales.
- c) Cargando al departamento responsable.
- d) Hallando el costo del trabajo necesario para reacondicionar el producto defectuoso.

6.2.3 Control de la calidad y el desperdicio por medidas indirectas

A menos que la calidad y el desperdicio sean de una importancia capital, basta con obligar a cumplir los estándares por medio de la inspección y hacer que tal cumplimiento sea un requisito previo para cualquier estándar de cantidad. Un requisito previo de esa naturaleza exige más atención en la inspección de la que es usual en los trabajos hechos sin incentivos para la cantidad.

6.2.4 La gestión estratégica de los procesos³

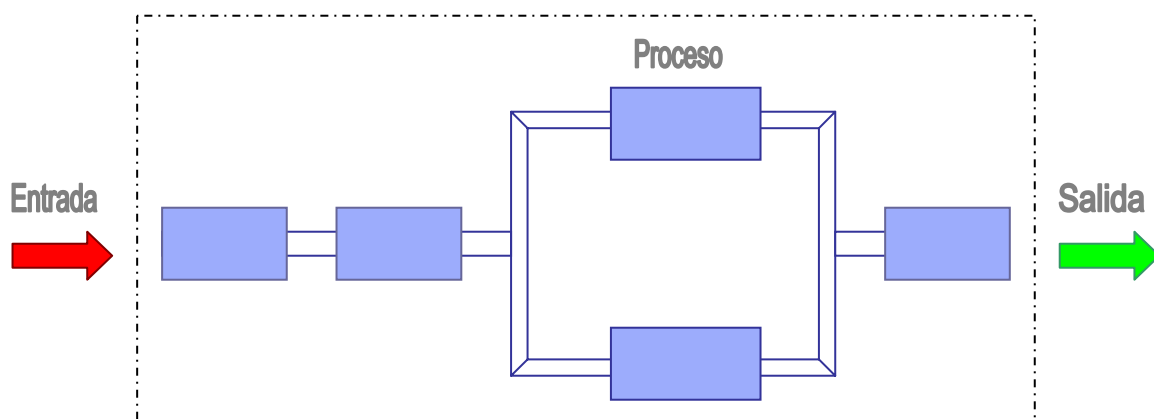
- **Un proceso** se puede definir como una serie actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por una de las

³ J. B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodríguez-Badal. La gestión por procesos, Biblioteca IESE, Ediciones Folio, año 1997.

actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso (véase Figura 1).

- **La clasificación de los procesos**, en gestión por procesos suele distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Figura 1. “Esquema de un proceso”⁴



⁴ J. B. Roure, M. Moñino, M. A. Rodríguez Badal. la Gestión por procesos, Biblioteca IESE, Ediciones Folio, año 1997

La gestión por procesos incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio, sin dejar a un lado determinados elementos de la gestión por procesos tradicional permitiendo construir sobre ellos nuevos métodos que permitan mejorar los antiguos. De tal forma que, las empresas que está gestionando con éxito sus procesos y consiguiendo, mediante ello, mantener y ampliar sus ventajas competitivas puedan diferenciarse de las otras compañías en el mercado.

Buscando “*priorizar*”, es decir, centrarse en lo vital para competir con éxito en el presente como en el futuro. Efectivamente, las compañías transformadoras⁽⁵⁾, además de seguir teniendo en cuenta la importancia de lo que citábamos anteriormente, consiguen que la atención de sus organizaciones se centre en las actividades que son críticas para la creación de valor y el éxito presente y futuro de sus negocios. En la tabla 1 pueden verse las principales diferencias existentes entre lo que podríamos denominar gestión “tradicional” de los procesos y lo que, a partir de ahora, denominaremos gestión “estratégica” de los procesos.

⁵ Denominamos organización transformadora a aquella que, además de saber adaptarse a su entorno, es capaz de influir decisivamente en su evolución. Un elemento que consideran crucial para conseguirlo es la gestión estratégica de los procesos.

Tabla 1. Principales características y deferencias de los procesos⁶

<u>De la gestión tradicional de los procesos a la gestión estratégica de los procesos: principales características y diferencias</u>	
Gestión principal de los procesos	Gestión estratégica de los procesos
✓ Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional. ✓ La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical. ✓ Se evalúa la eficacia de los procesos. ✓ Mejora gradual y ocasional de los procesos. ✓ Aprendizaje esporádico del propio sector.	✓ Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas. ✓ La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal. ✓ Los procesos se mantienen “bajo control”. ✓ Mejora permanente gradual y radical, de carácter pro-activo. ✓ Benchmarking⁷ sistemático dentro y fuera del sector.

⁶ J. B. Roure, M. Moñino, M. A. Rodríguez-Badal. La gestión por procesos, Biblioteca IESE, Ediciones Folio, año 1997

⁷ Benchmark: cualquier índice o título utilizado como referencia para evaluar el rendimiento de una cartera de valores o la evolución de un Mercado.

6.2.5 Diagrama Causa - Efecto

El Diagrama de causa - Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra⁸.

En 1953, kaoru Ishikawa⁹, profesor de la universidad de Tokio, resumió la opinión de los ingenieros de una planta dándole la forma de un diagrama causa-efecto mientras discutían un problema de calidad. Se dice que esta fue la primera vez que se uso este enfoque. Antes de esto, el grupo de trabajo del profesor Ishikawa había usado este método para organizar los factores en sus actividades de investigación. Cuando el diagrama se usó en la práctica, mostró ser muy útil y pronto llegó a usarse ampliamente en muchas compañía en todo Japón.

Se incluyo en la terminología del JIS (Estándares Industriales Japoneses) del control de calidad, y se definió de la siguiente manera:

Diagrama Causa-Efecto: diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y los factores.

Actualmente, el diagrama se usa no sólo para observar las características de calidad de los productos sino también en otros campos, y ha sido ampliamente aplicado en todo el mundo.

⁸ Internet: www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm

⁹ Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial norma, año 2002.

- **Se usa para¹⁰:**

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educar sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Mostrar el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema o proceso.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.

- **Ventajas que tiene el uso de un Diagrama Causa-efecto¹¹**

- Hacer un Diagrama de Causa-efecto es una educación (se logra conocer más el proceso o la situación);

¹⁰ Internet: www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm

¹¹ Humberto Gutiérrez Pulido. Calidad total y productividad, Editorial Mc Graw Hill, año 2005.

- El Diagrama Causa-efecto sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el Diagrama;
- Un Diagrama Causa-efecto sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y cómo se relacionan entre sí, con lo cual la solución de un problema se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad.

- **Desventajas que puede tener un Diagrama Causa-efecto¹²**

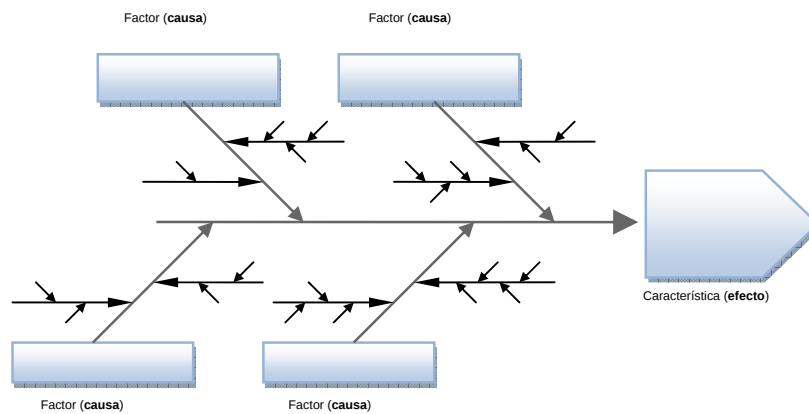
- Puede dejar de contemplar algunas causas potenciales importantes.
- Puede ser difícil definir subdivisiones principales.
- Requiere un mayor conocimiento del producto o el proceso.
- Requiere un gran conocimiento de las causas principales.

- **Estructura y ejemplo de los diagramas de causa-efecto**

Un diagrama de causa-efecto también se llama “Diagrama de espina de pescado”, por que se asemeja al esqueleto de un pez, como se observa en la (figura 2), ocasionalmente se denomina también diagrama de “árbol” o de “río”.

¹² Humberto Gutiérrez Pulido. Calidad total y productividad, Editorial Mc Graw Hill, año 2005.

Figura 2. Estructura del diagrama Causa-Efecto ⁽¹³⁾



- **Pasos para elaborar los diagramas de causa-efecto e identificar las causas**

Procedimiento

Paso 1

Describe el efecto o atributo de calidad;

Paso 2

Se escoge una característica de calidad y se escribe en el lado derecho de una hoja de papel, se dibuja de izquierda a derecha la línea de la espina dorsal y se encierra la característica en un cuadrado. En seguida, se escriben las causas primarias que afectan a la característica de calidad, en forma de grandes huesos, encerrados también en cuadrados;

¹³ Figura 2: Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial norma, año 2002.

Paso 3

Se escriben las causas (causas secundarias) que afectan a los grandes huesos (causas primarias) como huesos medianos, y se escriben las causas (causas terciarias) que afectan a los huesos medianos como huesos pequeños;

Paso 4

Se asigna la importancia de cada factor, y se marcan los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad;

Paso 5

Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

- **Explicación del procedimiento**

Con frecuencia puede parecer difícil proceder cuando se utiliza este enfoque. El mejor método en este caso es considerar la “variación”. Por ejemplo, observe la variación en la característica de calidad cuando reflexiona en los huesos grandes. Si los datos muestran que esa variación existe, observe por qué existe. Una variación en el efecto puede ser causada por una variación en los factores.

Por ejemplo, cuando se está elaborando un diagrama de causa-efecto relacionado con cierto defecto, puede descubrir que hay una variación en el número de defectos que ocurren en días diferentes de la semana. Si el defecto ocurre con más frecuencia los lunes que en cualquier día de la semana, se puede reflexionar lo siguiente “¿Por qué ocurrió el defecto?”, “¿por qué ocurrió

el defecto con mayor frecuencia los lunes que en cualquier día de la semana?” Esto lo hará buscar factores que hacen que el lunes sea diferente de los otros días, lo cual le permitirá descubrir finalmente la causa del defecto.

Una vez completo el diagrama de causa-efecto, el paso siguiente es asignar la importancia de cada factor. Todos los factores del diagrama no se relacionan necesariamente en forma estrecha con la característica. Marque esos factores que parecen tener efecto particularmente significativo sobre la característica.

Finalmente, incluya cualquier información que pueda ser de utilidad en el diagrama, tal como el título, el nombre del producto, el proceso o grupo, la lista de participantes, la fecha entre otros.

6.2.6 Definición operacional de términos

Sobranste: exceso de cualquier cosa ó lo que queda de algo

Faltante: escaso

Sección: cada una de las partes en que se divide un todo

Carnes: parte blanda del cuerpo de los animales comestibles

Productos: cosa producida

Recepción: acción y efecto de recibir

Almacenaje: derecho que se paga por guardar las cosas en un almacén o depósito.

Corte: sección por donde ha sido cortada una pieza de carne, un embutido, etc

Merma: porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae o sisa.

Sisa: impuesto que se cobraba sobre géneros comestibles, menguando las medidas.

Benchmark: cualquier índice o título utilizado como referencia para evaluar el rendimiento de una cartera de valores o la evolución de un Mercado.

Peso: El peso es la medida de la fuerza gravitatoria actuando sobre un objeto. Cerca de la superficie de la tierra, la aceleración de la gravedad es aproximadamente constante; esto significa que el peso de un objeto material es proporcional a su masa.

Rotación (Turnover): expresión del ritmo de ventas como cantidad de unidades vendidas; la rotación de un producto señala el éxito del mismo.

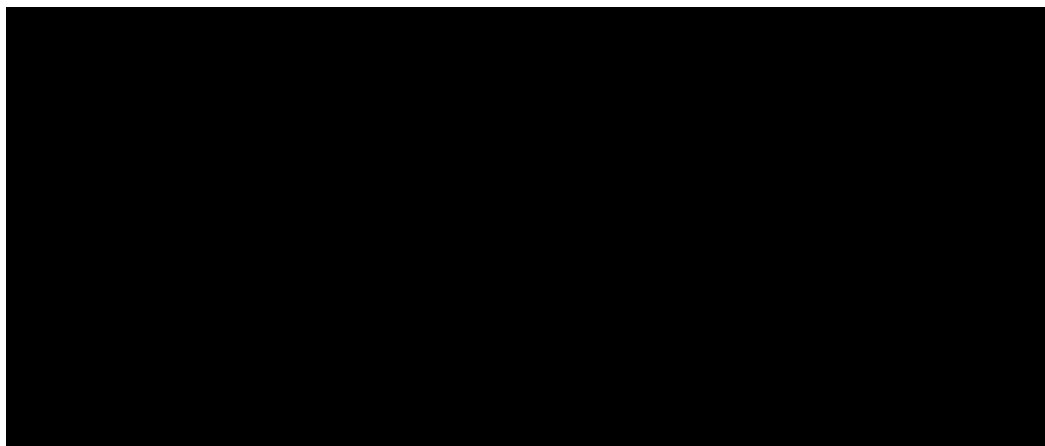
7 DISEÑO METODOLÓGICO

Dentro de este capítulo se encuentra reflejado todo lo relacionado con la implementación de la técnicas y herramientas necesarias para evidenciar aquellos datos importantes dentro de la investigación.

7.1 Descripción procedimental del estudio

Las etapas para llevar a cabo el trabajo de práctica, fueron organizadas de acuerdo al cronograma que se ejecutó en el proceso desarrollado en la sección 3 de Carnes, siguiendo los lineamientos de la metodología de causa-efecto o espina de pescado, para ver las fases en las cuales se desarrollo el trabajo (ver tabla 2).

Tabla 2. Cronograma de actividades



En la primera fase se le dedico tiempo a conocer todos los métodos empleados por el personal de la sección en los procesos desde la compra del producto, almacenamiento, transporte y distribución comercial en los puntos de venta;

En la segunda fase se recolecto y analizó la información correspondiente a los productos más vendidos de la sección y después se decidió que productos escoger por su mayor venta y que generaron un alto desperdicio;

En la tercera fase se estableció el aspecto teórico y conceptual del estudio a realizar.

En la cuarta fase se desarrollo la construcción del diagrama causa-efecto, determinando las causas totales y sus incidencias directas o indirectas en el desperdicio generado, realizando lluvia de ideas entre el coordinador de Carnes y personal de auditoria logrando tener más puntos de vista sobre los productos que más inciden en la generación de desperdicio.

En la quinta fase, se hizo la confrontación de causas por medio de un check list,¹⁴ permitiendo comprobar la incidencia directa o indirecta de las causas, de esta forma se permitió cerrar y optimizar el estudio, centrando la acción en las causas que más inciden sobre la generación de desperdicio.

7.2 Técnicas de recolección de la información

El trabajo a desarrollar esta basado en el mejoramiento y aprovechamiento de aquellas faltantes en la sección 3 de Carnes perteneciente a la cadena de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., contemplando la posibilidad de

¹⁴ Check list: lista de comprobación y chequeo.

implementar nuevas medidas que conlleven a reducir los faltantes que se presenta en la sección.

Para ello, se estudiara cada una de las metodologías de recolección de la información siendo: entrevistas con las personas que participan en los procesos, la observación directa reconociendo el como lo hacen y el análisis de documentos, siendo los procedimientos, fichas técnicas y demás material que indica como hacer las cosas y cuidados que se deben tener con el producto.

- Realización de **entrevistas** al personal de las diferentes áreas de Olímpica, siendo de recepción de mercancía, bodega de almacenaje, logística del punto de venta y auditoría, con el fin de conocer las metodologías empleadas por cada sección en el tema de manejo de productos no perecederos y su proceso de comercialización.
- Ejecución de actividades basadas en la **observación directa**, con el fin de identificar la forma como ejecutan las actividades las personas que hacen parte de los procesos.
- Consultar toda la **documentación** que se tiene construida por parte de la sección de Métodos y Procedimientos, en el manejo de productos no perecederos, para identificar los medios que utilizan para el manejo de las bajas.

8. FALTANTES EN CÁRNICOS EN SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A

En este capítulo se da un breve recuento de lo que se encontró dentro de la sección, es decir, se da a conocer de una manera más detallada el porque de la problemática existente dentro de la sección como también las posibles causas de esta problemática, además de esclarecer el como se obtuvo la información para poder así dar paso a la aplicación de los postulados o teorías consultadas para arrojar la posible solución a la problemática que encontró en la sección 3 de carnes de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.

8.1 Recolección de datos para la solución de las causas en los faltantes de cárnicos

Llegado el momento se identificó el tema a manejar durante el trabajo de práctica, se comenzó primero con evaluar el método a utilizar para recolectar la información y analizarla, de igual manera se obtuvo el apoyo por parte del equipo de auditoría para la búsqueda de información relevante en el estudio de las causas que generan faltantes y así mismo determinar que correctivos aplicar; de igual manera se tuvo en cuenta el uso de los medios sistematizados que hay disponible con el fin de que brindara todo tipo de información relevante.

Una vez seleccionados los parámetros, el tiempo y la metodología a utilizar, se dio inicio a desarrollar el proceso y aplicar las metodologías por etapas.

8.2 Aplicación del diagrama causa-efecto en la sección 3 de carnes de las Supertiendas y Droguerías Olímpica s.a.

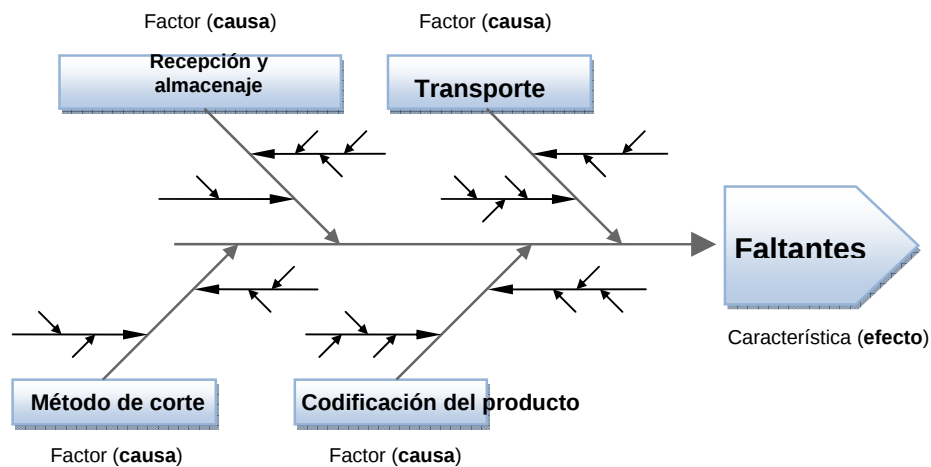
Una vez identificadas las problemáticas dentro de la sección se da paso a hacer uso del diagrama causa-efecto, con el fin de identificar que causas eran las que generaban las faltantes dentro de la misma.

Por lo tanto se aplico la metodología del diagrama causa-efecto, el cual arrojó diferentes factores-causas que inciden directa o indirectamente en la generación de las faltantes como característica-efecto, a continuación se refleja lo mencionado:

- Factor-causa **“Recepción y almacenaje”**
- Factor-causa **“Transporte”**
- Factor-causa **“Método de corte”**
- Factor-causa **“Codificación del producto ”**
- Característica-efecto **“Faltantes”**

Las anteriores se visualizan de manera más clara mediante la siguiente (figura 3):

Figura 3. “Diagrama causa-efecto”¹⁵



De una manera más detallada se explica bajo qué criterios se establecieron estos factores y cómo interactúan en los procesos:

Primero estos factores integran la operación de la sección Carnicos en las Supertiemas y Droguerías Olímpica SA, permitiendo alcanzar logros propuestos por medio de la logística en las cadenas de distribución, almacenaje, participación y gestión de las personas.

De qué manera se relacionan con los procesos:

- **Recepción y almacenaje:** lugar utilizado y requerido para mantener la mercancía en condiciones adecuadas y óptimas con el fin de un mejor aprovechamiento de la misma.

¹⁵ Diagrama causa-efecto utilizado en el estudio para establecer los factores incidentes en la generación de desperdicio.

- **Transporte:** medio por el cual se transporta la mercancía de cárnicos en furgones con termoking para garantizar la calidad y el estado del producto.
- **Método de Corte:** persona responsable de la manipulación del corte adecuado y requerido de acuerdo a la característica que cada tipo de carne representa.
- **Codificación del producto:** identificación de los códigos para asignar los respectivos precios de acuerdo al tipo de corte.

Posteriormente, a cada uno de los factores se le identificaron las razones que pueden tener un efecto sobre las características de cada producto; perjudicando su estado físico y disminuyendo las características esenciales que lo catalogan como apto para la venta.

8.3 Diagrama Causa-Efecto

Primero se tomara en cuenta los factores que menos inciden en la generación de faltantes como lo son el factor causa “**Recepción y Almacenaje**” y “**Transporte**”.

8.3.1 Almacenamiento y Recepción:

8.3.1.1 Cavas de congelación: : según las investigaciones realizadas, en las cavas de almacenaje del producto se presentan varios inconvenientes que explican el porque de la incidencia en la generación de Faltantes:

- **Rotación del producto:** el manejo de la rotación no ha sido la adecuada, ya que lo recomendado es manejar tres días de inventario y no realizar pedidos tardíos, para no tener altas cifras de inventarios, con el fin de que el producto no pierda calidad y a la misma vez no se genere la sobremaduración.
- **La merma:** debido a que frecuentemente la mercancía es sacada de las cavas va perdiendo su peso original por la pérdida de peso en su congelación, además el producto que es de exhibición pierde un peso promedio de 2.5 Kg. cada 24 horas.

8.3.1.2 Recibo de la mercancía: a la hora de recibir la mercancía no se ha exigido una buena recepción de la misma, pues esto ha ayudado a la generación de los faltantes, como los siguientes factores:

- **Horario de recibo:** al no haber una exigencia por parte de las tiendas para la distribución de la mercancía, la bodega de Carnes no ha contando con una logística adecuada para dicho proceso, por lo cual ha generado que la hora de recibo sea en la tarde, por lo tanto el producto no llega con optimas condiciones.
- **Peso:** los coordinadores encargados en el momento de recibo, en algunas ocasiones no tienen en cuenta el verdadero peso de las personas que entran, los canales (carnes enteras), por ende no descuentan el peso real, es allí donde se generan los faltantes de kilos.

También es importante resaltar al momento de recibo de carnes despostadas (carnes en canastillas), pues no descuentan el peso real de las canastillas y da pie a un mal ingreso de peso y así mismo a un faltante.

8.3.2 Transporte:

- **Furgones con Termoking:** teniendo en cuenta que para una buena conservación del producto, el cual debe llegar con la calidad requerida y en óptimas condiciones, se debe tener la mercancía en una temperatura requerida, pero los encargados del transporte de la misma no lo hacen frecuentemente, ya que al tener en funcionamiento el termoking, genera

un mayor consumo de combustible, lo que a les genera mayores gastos, por tal razón en el momento de llegada o de recibo de la mercancía, ésta ha llegado con una temperatura baja y así mismo con pérdida de peso como de calidad.

Segundo se tendrá en cuenta los factores de mayor incidencia de faltantes en cárnicos; cabe resaltar que los siguientes factores representan un 90% de dicho problema. El factor causa son **“Método de corte”** y **“Codificación del producto”**.

8.3.3 Método de corte:

8.3.3.1 Mesas de corte: son las mesas designadas para los diferentes tipos de cárnicos que se manejan; existe tres mesas de corte (res, cerdo y viseras); donde cada mesa representa un margen de contribución, como se muestra a continuación

Tabla 3: Puestos claves

	PUESTO CLAVES		
	RES	CERDO	VISERAS
Porcentaje de venta	70%	25%	5%
Utilidad de despacho	15%	19%	25%
Margen de contribución	10,50%	4,70%	1,25%

En conclusión lo único que ayuda a tener un buen inventario es la res, pues es la que mejor margen de contribución genera para la empresa, por lo tanto es importante que a la res se le realicen los cortes adecuados por una persona especializada en el tema.

- ***Persona especializada en el corte:*** de acuerdo a lo observado se encontró que en ocasiones no se tiene en cuenta la correcta asignación de la persona de corte de la mesa de res, pues al asignar una persona con pocos conocimientos, no realiza los cortes verdaderos, por lo cual a la hora de analizar el rendimiento del novillo no es el esperado, pues en el momento de la distribución para la venta en la tienda no son los verdaderos. Por eso es importante tener al supervisor de carnes que es el especialista, para que sea él mismo el encargado de los cortes del novillo. Así mismo se puede dejar encargados a las demás personas de las otras dos mesas, ya que son más fáciles de realizarles el corte.

- ***Desvalorización del producto:*** este proceso se lleva a cabo en la mesa de corte del novillo, ya que es allí donde se realizan los cortes reales del mismo; entonces se le llama desvalorización por que de acuerdo al peso de la res se tiene los porcentajes que se destinan para sacar la grasa, la molida corriente y molida especial, donde estos serían los desperdicios que se le quitan, y el resto de la carne se le realiza el corte adecuado, pues cada uno tiene un precio diferente, y si se hace lo contrario el novillo no va a dar los rendimientos o ganancias esperadas.

Además es importante saber que lo que saca de grasa, molida corriente y molida especial a cada novillo es puesto a la venta, y algo más importante, dependiendo del porcentaje que genere de los desperdicios anteriores se sabe si se esta realizando el corte adecuado del novillo, pues no deben generarse altas cantidades.

8.3.4 Codificación del Producto

8.3.4.1 Liquidación:

- ***Mala liquidación:*** en algunos casos se ha visto que en el momento de la venta del producto se ha hecho una liquidación errónea, es decir, le asignan el código incorrecto al corte que no es, por lo cual hace que en el momento del pago la carne pase con un precio económico siendo un corte de alto costo o viceversa.
- ***Cajeras sin conocimiento:*** debido a que las cajeras (ros) no tienen los conocimientos necesarios para identificar cuales son los cortes del novillo, ha llegado a pasar que cuando los clientes se encuentran cancelando sus compras, liquidan un corte costoso como uno económico o con el peso que no corresponde, entonces se generan los faltantes en la sección, por lo que a la hora de realizar los análisis de rendimiento no concuerdan con lo esperado.
- ***Cambio de tickets:*** los clientes en el momento de adquirir sus productos y estos al no tener una buena seguridad en cuanto a la bolsa se refiere pueden cambiar los tickets de liquidación, encontrándose que pasan una carne de alto costo como otra de menor costo, se suponen que las cajeras no tienen el conocimiento necesario para la identificación de los cortes, además como se menciono anteriormente las bolsas donde es empacado el producto no cuenta con la seguridad necesaria para garantizar el cambio de los tickets por parte de los clientes

Es importante resaltar un factor causa en los faltantes que no es tan representativo en la contribución de los faltantes “**la filtración**”

8.3.5 Filtración

- **Venta familiar:** los empleados aprovechan el momento de generar una venta a un familiar para agregarle un poco más de peso, es decir, unos gramitos más de lo que se compro inicialmente y sólo le colocan la liquidación del peso que se estaba comprando, y es importante saber que de gramo en gramo se va representando los faltantes pues como se ha mencionado todo se mide de acuerdo a un análisis de rendimiento de cada novillo según sus kilogramos.

- **Robo clientes:** como todo negocio por más que intenten evitar el robo de los clientes o como se conoce en Supertiendas y Droguerías Olímpica “consumo clientes”, siempre va a ser una un desafío pues los controles que realizan son adecuados pero no falta el que los evita y los burla.

- **Robo interno con complicidad de vigilantes:** hay algunas personas que no tiene sentido de pertenencia por lo cual en complicidad con los vigilantes sacan mercancía sin cancelar de la tienda, y es allí donde se obtienen las principales filtraciones internas.

CONCLUSIONES

El desarrollo de procesos al interior de la Organización se encuentra basado en el compromiso que dieron las personas que apoyaron el trabajo, llevando algunos de los documentos contruidos a la aplicación y a la obtención de resultados.

De esta manera y por medio del Diagrama Causa – efecto se evidenciaron las causas reales que afectan los productos, las personas que interactúan en los procesos y los problemas que se presentan en la ejecución de las diferentes actividades. Una vez descubiertas las diferentes problemáticas y sus causas se facilita la creación de un plan que se enfoque en la solución y perfeccionamiento de los procesos y actividades para evitar así que los problemas encontrados se sigan presentando.

Es así como en la generación de faltantes, los factores que más influyen y en los cuales se debe realizar un mayor control son: *el almacenamiento y la recepción, transporte, método de corte y la codificación del producto*. Factores que con una mejor planeación por parte de sus encargados contribuirían a reducir considerablemente aquellas faltantes que se encuentran dentro de la sección.

RECOMENDACIONES

Proceso de selección: en este caso debe existir un trabajo más organizado y mancomunado entre las diferentes áreas que interactúan en el desarrollo de la actividad comercial, como lo es con el encargado de hacer las negociaciones con los proveedores y el encargado del área de recibo de mercancía para tener un conocimiento más eficaz sobre lo que verdaderamente se tiene de producto.

En estos dos casos, el trabajo debe ser organizado y de acuerdo a sus necesidades debe estar encaminado por las políticas de la compañía, ya que si hay errores por el desconocimiento de las necesidades de uno de los dos, se crearán problemas que perjudiquen finalmente a la compañía.

Transporte adecuado en vehículos con termoking: En este punto se debe insistir por el correcto accionar de las partes encargadas, ya que por ser tan flexibles en los horarios de entrega de los productos estos se deterioran mucho más rápido y perjudican a los negocios con mercancía que ha pasado por cambios bruscos de temperatura y su tiempo de vida es más corto que el planeado.

Para esto se debería llevar a cabo un control de rutas y vehículos que son empleados por los transportadores en la entrega de mercancía, siendo drásticos en cuanto a las normas que se impongan para realizar los recorridos, de tal forma que desde un principio se negocie un transporte adecuado con el contratista y se le informe que debe cumplir con lo pactado.

Capacitación a las cajeras (ros): se recomienda realizar una capacitación a las cajeras sobre los diferentes cortes y tipos de carnes para que a la hora que los clientes se acerquen a las cajas a efectuar el pago se den cuenta que clase de productos son los que van a registrar.

Método de corte: lo más conveniente dentro de la sección es que el corte de las carnes sea efectuado por el coordinador de la misma, ya que este es la persona idónea para que no se presentes los problemas que actualmente se vienen generando por los malos cortes como lo es la generación de faltantes.

BIBLIOGRAFIA

- J. B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodríguez-Badal. La gestión por procesos, Biblioteca IESE, Ediciones Folio, año 1997
- Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial norma, año 2002.
- Humberto Gutiérrez Pulido. Calidad total y productividad, Editorial Mc Graw Hill, año 2005.
- L. P. Alford; Jhon R. Bangs. Manual de la producción, Editorial Uthea, año 1953, Pág. 1598
- Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario"
Disponible en: www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm
- Diccionario de Marketing
Disponible en: www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_marketing_r.php