

**IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y PLANTEAMIENTO DE CORRECTIVOS
PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE PÉRDIDAS EN LAS SECCIONES DE
VÍVERES Y LÁCTEOS DE OLÍMPICA S.A**

ANDRÉS FELIPE SANTA GIRALDO

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS PROFESIONALES
PEREIRA
2009

IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y PLANTEAMIENTO DE CORRECTIVOS
PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE PÉRDIDAS EN LAS SECCIONES DE
VÍVERES Y LÁCTEOS DE OLÍMPICA S.A

ANDRÉS FELIPE SANTA GIRALDO

Informe de práctica profesional.

Tutor

LUIS HERNANDO CEBALLOS CANO

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS PROFESIONALES
PEREIRA
2009

AGRADECIMIENTOS

Expreso un sincero agradecimiento a:

Armando Pinto Calle y Viviana Sierra, jefe del proceso y jefe inmediata por sus aportes y acompañamiento durante el proceso en mi práctica profesional.

Luis Hernando Ceballos por el acompañamiento continuo durante la realización del proyecto de práctica y los oportunos consejos para abordar la problemática planteada.

Javier Poveda, coordinador de operación logística, por la disposición para responder las preguntas planteadas y por las respuestas oportunas acerca del tema de investigación, información de gran utilidad para el desarrollo normal del trabajo.

William Torres y Alexander Botero, coordinador de inventarios y auxiliar control de inventarios por su apoyo y colaboración durante la práctica.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRELIMINARES	1
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
1.2 ESTRATEGIA DE VENTA	16
1.3 RESEÑA HISTÓRICA	16
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN	18
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES	18
2.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	19
2.3 EJE DE INTERVENCIÓN	19
2.4 JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN	21
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.1.1 Objetivos Específicos	23

4.	REFERENTE CONCEPTUAL	24
4.1	CAPACITACIÓN	24
4.2	BONIFICACIÓN	25
4.3	MANTENIMIENTO DE NEVERAS Y CONGELACIÓN	28
4.4	MÉTODOS PARA EVITAR ALIMENTOS VENCIDOS	28
4.5	PLAGUICIDAS	30
4.6	TEORÍA DEL REFUERZO	32
5.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	33
6.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
	CONCLUSIONES	41
	RECOMENDACIONES	43
	BIBLIOGRAFÍA	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Causas generadoras de pérdidas en Súper tiendas y Droguerías Olímpica S.A de la avenida 30 de agosto	20
Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow	27
Figura 3. Cronograma	33
Figura 4. Formato de bonificaciones para los coordinadores de operación logística	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Obsolescencias (pérdidas) de Junio y Septiembre en la avenida 30 de agosto	21
Tabla 2. Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación	25
Tabla 3. Bajas de mercancía durante junio	34
Tabla 4. Bajas de mercancía durante julio	35
Tabla 5. Bajas de mercancía durante agosto	36
Tabla 6. Bajas de mercancía durante septiembre	37
Tabla 7. Total bajas de mercancía de junio a septiembre	38
Tabla 8. Productos lácteos vencidos y averiados	39
Tabla 9. Víveres vencidos y averiados	39
Tabla 10. Productos averiados por roedor	40
Tabla 11. Tabla básica para revisión de las mercaderistas lácteos y derivados	43
Tabla 12. Tabla básica para revisión de las mercaderistas en víveres	44
Tabla 13. Formato para evitar filtraciones en la recepción de productos lácteos y víveres (proveedor-recepción Olímpica S.A)	44

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Porcentaje de bajas de mercancía durante Junio	34
Gráfico 2. Porcentaje de bajas de mercancía durante Julio	35
Gráfico 3. Porcentaje de bajas de mercancía durante Agosto	36
Gráfico 4. Porcentaje de bajas de mercancía durante Septiembre	37
Gráfico 5. Porcentaje total de bajas de mercancía por secciones de junio a septiembre	38

LISTA DE APÉNDICES

	Pág.
Apéndice A. Entrevista realizada a coordinador de operación logística de la tienda ubicada en la avenida 30 de agosto	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Foto de leche en caja averiada por roedor	54
Anexo B. Foto de productos lácteos averiados y vencidos encontradas en la cava de Lácteos.	54
Anexo C. Foto de la cava de lácteos en deplorables condiciones de higiene por la acumulación de productos averiados o próximos a vencer.	55
Anexo D. Producto (cazuela de mariscos en leche con arroz de coco y pan francés con fecha de vencimiento del 25 de agosto de 2009) encontrado en las neveras que ha permanecido vencido durante tres meses.	55

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alimentos Perecederos: Se descomponen rápidamente, tienen un alto contenido de agua. Deben mantenerse conservados de acuerdo a la recomendación del proveedor por ejemplo frío o refrigeración. Entre estos están: Leches, Carnes de res, cerdo, pollo y sus derivados, Pescado fresco, Huevos, Quesos.

Calidad: La totalidad de las características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Sicol: Sistema centralizado para soportar las operaciones comerciales, administración de inventarios y de distribución de la compañía. (Sistema de información utilizado en Olímpica S.A)

Daño de Equipo (DDE): Se presenta para los productos perecederos, cuando la baja se genere por causales diferentes a la manipulación del producto, tales como daños en cuartos fríos, fallas en el suministro de energía eléctrica o cualquier otro imprevisto de carácter técnico, para estos casos, deberá haber una certificación escrita del Jefe de Mantenimiento de la Regional donde se certifica la falla técnica, y otra del Supervisor de Carnes o Pescados (Dependiendo del Caso) certificando que la mercancía no se encuentra apta para su comercialización. De cada uno de estos documentos, deberá tener una copia el Punto de Venta y otra el área de Control de Inventarios.

Baja de Mercancía: Es el acto de retirar de los inventarios (tanto físicamente, como en el sistema) aquellos artículos que por su estado no están aptos para ser exhibidos en el punto de venta.

Averías: Productos que no se encuentran aptos para la venta.

Coordinador de operación logística: Persona encargada de velar por el buen manejo de los productos desde el momento de ingreso hasta su venta.

Marcas Propias (MPR): Se registran bajo este motivo las bajas de mercancía en mal estado pertenecientes a marca "O" y Económica.

Devoluciones hacia el proveedor: Mercancía a la cual se le detecten inconsistencias tales como artículos facturados pero no pedidos, artículos cuyas cantidades despachadas superen a las solicitadas, productos en mal estado, con mala presentación, vencidos o próximos a vencerse, sin etiquetaje de origen, sin código de barras o código de barras equivocado. Estas devoluciones pasan por 3 estados, para llegar finalmente a estado 4, en el cual se procede a retirar la mercancía del negocio, se explica así:

Devoluciones en Estado 1: "Devolución No Autorizada por el Proveedor"

En este estado la devolución se procesará en el sistema, generándose un número automático para la devolución, el cual saldrá impreso en la siguiente nota de pedido del proveedor.

Este estado lo establece automáticamente el sistema cuando se procesa la devolución y debe durar máximo quince (15) días calendario, al cabo de los cuales si el proveedor no ha aprobado la devolución, se pasará al estado 2, generándose la nota débito correspondiente.

Devoluciones en Estado 2: “Devolución Autorizada por el Proveedor sin Retiro de la Mercancía”

En este estado se imprimirá el documento de devoluciones, no permitirá modificaciones en el sistema y afectará tanto al pasivo como a los saldos de inventario del proveedor. Este estado lo establecerá automáticamente el sistema al imprimirse el documento de devolución, el cual tendrá el mismo número generado en el estado 1.

Devoluciones en Estado 3: “El proveedor no acude al negocio para autorizar la devolución”

Este estado se ocasiona cuando el proveedor no acude al negocio para autorizar la devolución dentro de los quince (15) días calendario siguiente a la emisión del documento de devolución generado en el estado 2. Este estado lo establece automáticamente el sistema

Devoluciones en Estado 4: “La mercancía en devolución es retirada del negocio”

Este estado indica que la mercancía en devolución fue recogida del negocio por el proveedor o la empresa hizo uso de ella, dándole de baja u obsequiándola a nombre del proveedor.

Cuando la mercancía es retirada por el proveedor, este estado lo establece el receptor del negocio, accedando en el sistema la opción correspondiente.

Cuando la empresa hace uso de la mercancía, este estado lo establece el representante de Auditoría interna una vez diligenciada el acta de baja de la mercancía o de entrega de la misma a una entidad de beneficencia, accedando en el sistema la opción correspondiente.

STO.: Establecimiento o tienda.

RESUMEN

RESUMEN

Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., es una organización con una trayectoria amplia en todo el proceso logístico y sus estándares de calidad, que propende por el mejoramiento continuo de sus políticas, entendidas desde un adecuado manejo del personal para lograr de manera consecuente un cliente satisfecho.

La idea de este trabajo es aumentar los beneficios y disminuir algunos inconvenientes que se están presentando en el piso de venta y bodega en cuanto a productos que se encuentran en mal estado y deben ser devueltos a bodega para destruirlos o devolverlos al proveedor.

La realización del trabajo apunta a que exista una disminución de perdidas en las secciones de lácteos, derivados y víveres, brindando mayor acompañamiento a todo el proceso logístico en el piso de venta y bodega, con el fin de implementar procedimientos claros que permitan incrementar el nivel de conocimiento del personal encargado y ofrecer mejores condiciones en los productos ofrecidos.

Para lograr estos objetivos Supertiendas y Droguería Olímpica S.A. contará con capacitaciones basadas en formatos de control para los coordinadores de operación logística (de manera conjunta con las mercaderistas y los encargados del recibo de mercancía) y una tabla de bonificaciones para de esta manera, poder cumplir con todos los requerimientos y necesidades que se han generado por mercancía que se está perdiendo en la compañía.

ABSTRACT

Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A is an organization with a wide path across the logistics and quality standards, which tends to the continuous improvement of its policies, understood from appropriate management personnel to achieve consistently a satisfied customer.

The idea of this work is to increase profits and reduce some drawbacks that are occurring on the floor and warehouse sales in products that are in poor condition and should be returned to the winery to destroy or return to the supplier.

Work carried out indicates that there is a decrease in losses in the dairy section, derivatives and supplies, offering better accompaniment to the entire logistics process in the selling floor and cellar, in order to implement clear procedures which increase the level knowledge of staff and offer better conditions in product offerings.

To achieve these objectives Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A-based training will control formats for operational logistics coordinators (jointly with the marketers and managers of the receipt of goods) and a table of bonuses in this way to meet with all requirements and needs that have been generated for merchandise that is being lost in the company.

INTRODUCCIÓN

La investigación consiste en plantear y analizar las causas generadoras de pérdidas en Olímpica S.A en lo referente a productos averiados que posteriormente tienen que destruirse; de manera consecuente se plantean soluciones en pro de la disminución porcentual de las perdidas.

La idea de este proyecto se genera a partir de los inconvenientes que se vienen presentando en Súper tiendas y Droguerías Olímpica S.A por la mercancía que se tiene que dar de baja (destruir) mensualmente por productos vencidos, dañados por roedor o por neveras averiadas. Se quiere disminuir el porcentaje de devoluciones a bodega por medio del planteamiento de algunas políticas de capacitación acompañadas de procedimientos específicos; que incluyen formatos base y propuesta de bonificaciones para el personal del negocio.

Este proyecto se realiza por medio de observación directa y entrevista con el coordinador de operación logística. Con el fin de obtener datos importantes que ayuden a identificar los problemas que se están presentando en las secciones de víveres y lácteos.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se hace referencia a la composición organizacional de Súper tiendas y Droguerías Olímpica S.A, describiendo misión, visión, valores corporativos, factores relacionados con política de ventas y la reseña histórica que describe a la organización desde su fundación.

1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

➤ MISIÓN

Somos una de las compañías líderes en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de Droguerías, Súper droguerías, Súper tiendas y Súper almacenes, orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad, ofreciendo un buen servicio y los mejores precios, con el respaldo de un talento humano comprometido e integralmente capacitado, con la confianza de sus proveedores y un avanzado desarrollo tecnológico, procurando el bienestar de la sociedad y una adecuada rentabilidad.

➤ VISIÓN

Ser una de las compañías líderes con el más alto nivel de competitividad y eficiencia en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada claramente diferenciada de droguerías, combinación de supermercados y droguerías, tiendas de conveniencia y almacenes, orientados a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad colombiana, ofreciendo el mejor servicio.

➤ PRINCIPIOS Y VALORES

- **Lealtad:** Es el respeto a la convicciones, ideales y creencias.
- **Honestidad:** Es actuar con integridad, con transparencia, con base en principios y valores
- **Respeto:** Es reconocer y aceptar nuestras diferencias
- **Trabajo en Equipo:** Es crear un compromiso compartido con ideas, valores y metas comunes que nos permita reflejar unidad y equilibrio corporativo.
- **Creatividad e Innovación:** Es la capacidad de generar ideas completamente nuevas e imaginativas que sirvan para obtener resultados beneficios.

- **Aprendizaje:** Es la disposición para asimilar y poner en práctica conceptos nuevos.
- **Actitud de Servicio:** Es la disposición de satisfacer las verdaderas necesidades del cliente, respondiendo a sus requerimientos en forma afectuosa y oportuna.

1.2 ESTRATEGIA DE VENTA

➤ POLÍTICA DE SERVICIO

En **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 nuestra organización y nuestro trabajo; por lo tanto, deben recibir un trato excelente, para que consideren a OLÍMPICA 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 a nuestro esfuerzo, dedicación y capacitación.***

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

Olímpica nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando don Ricardo Char, distinguido comerciante de Lorica, Córdoba, adquirió el Almacén Olímpico, una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas de la capital del Atlántico, donde, desde un comienzo, mediante un buen servicio, cautivó a todos sus clientes.

Vendiendo abarrotes, además de los artículos de farmacia, don Ricardo se granjeó la confianza de los consumidores, que se sentían satisfechos con el servicio. Un año más tarde, ya se habían abierto dos droguerías más, una en el paseo Bolívar y otra en la calle San Blas con 20 de Julio.

Pero es Fuad Char, hijo mayor de don Ricardo, quien le dio un vuelco a los negocios tras ponerse al frente de las farmacias, debido al accidente sufrido por su padre, quien se marginó definitivamente de los almacenes; y por intuición y buen olfato, más que por experiencia comercial, don Fuad se lanzó a la conquista del mercado barranquillero en compañía de sus hermanos: don Jabib, Farid y Simón, con quienes constituyó la empresa CHAR HERMANOS LTDA.

1968 se considera un año histórico para la organización, pues se inauguró en Barranquilla la primera Súper tienda OLÍMPICA, ubicada en la calle 30 con

carrera 43 esquina, con el llamativo slogan: “Suba un piso y gane pesos”, con la cual se incursionó totalmente en el mercado de los víveres y artículos para el hogar, con la siguiente estrategia de comercialización: Vender más a menor precio.

Al comienzo de la década de los 70, se inauguró en Barranquilla la Súper tienda OLÍMPICA de la calle 72, pionera en el sistema de autoservicio, que representó un completo éxito entre los barranquilleros. Posteriormente, se inició la conquista del mercado nacional con la apertura en Cartagena de la primera droguería y, en Santa fe de Bogotá, la Súper tienda Olímpica de la calle 100. Años más tarde, en la década de los 80, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional.

Dentro de este tipo de negocio se comercializan productos como víveres, frutas y verduras, carnes, lácteos y panadería. En cada Supermercado funciona una Droguería interna para la distribución de las drogas y los cosméticos.

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN

A continuación se presentarán los factores que llevaron a la identificación de la necesidad para desarrollar el trabajo y los métodos que se utilizaron para obtener toda la información necesaria, con el fin de identificar la problemática existente.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

Los productos no aptos para la venta que se encuentran exhibidos en las neveras y lineales (piso de venta) de Olímpica S.A se han convertido en un problema de fuerza mayor, específicamente en la secciones 1, 8 y 47 referentes a víveres y en la sección 44 que tiene que ver con lácteos y derivados, se observan productos *vencidos, maltratados por roedor y con fechas muy cercanas de vencimiento, además de algunos que se tienen que dar de baja (destruir) por daño en equipos (DDE) de la compañía (neveras averiadas).*

Estos factores provocan pérdidas que deterioran la imagen de la compañía y obligan a pensar en medidas correctivas para revertir la situación.

La responsabilidad recae directamente sobre las mercaderistas y los coordinadores de operación logística (o sobre el margen del negocio cuando el daño fue ocasionado por una nevera en mal estado) , las mercaderistas, encargadas de sacar los productos con fechas cortas (próximas a vencer) o en mal estado para hacer la respectiva devolución al proveedor (si no es marca propia), y el operador (encargado directo, contratado por Olímpica); que acompaña diariamente a las mercaderistas para que manipulen de manera correcta los productos, además de la responsabilidad con alguna mercancía por la cual deben responder directamente, su deber es el de estar siempre atentos al movimiento que se presente dentro del almacén, y, en mayor medida, a productos perecederos por su alto grado de rotación en el establecimiento.

La necesidad pasa por evitar la pérdida de clientes, demandas por parte de estos, o drásticas sanciones por parte de los entes de control. Además el hecho de que la permanencia por largos periodos (mercancía que no es devuelta al proveedor) de productos perecederos en la bodega provoca todo tipo de plagas y genera problemas de sanidad que pueden ser determinantes para la compañía. Además, un producto vencido, mal presentado o dañado, aparte de afectar la imagen que se transmite al cliente puede repercutir en el estado de resultados de la compañía; por las pérdidas económicas que representa lo que se produce como ***marca propia (productos marca O), daños ocasionados por roedor o avería de equipos dentro de las tiendas, ya que estas situaciones se asumen directamente por Olímpica S.A.***

2.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La metodología aplicada para recopilar la información se encuentra basada en:

- 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, además de un seguimiento que permita revisar de manera constante los productos averiados en lácteos, derivados y víveres.
- Realización de **entrevistas** al coordinador de operación logística de la tienda ubicada en la avenida 30 de agosto, por el alto porcentaje que se observa de devoluciones a bodega en el negocio, tanto de mercancía propia como de proveedores externos.

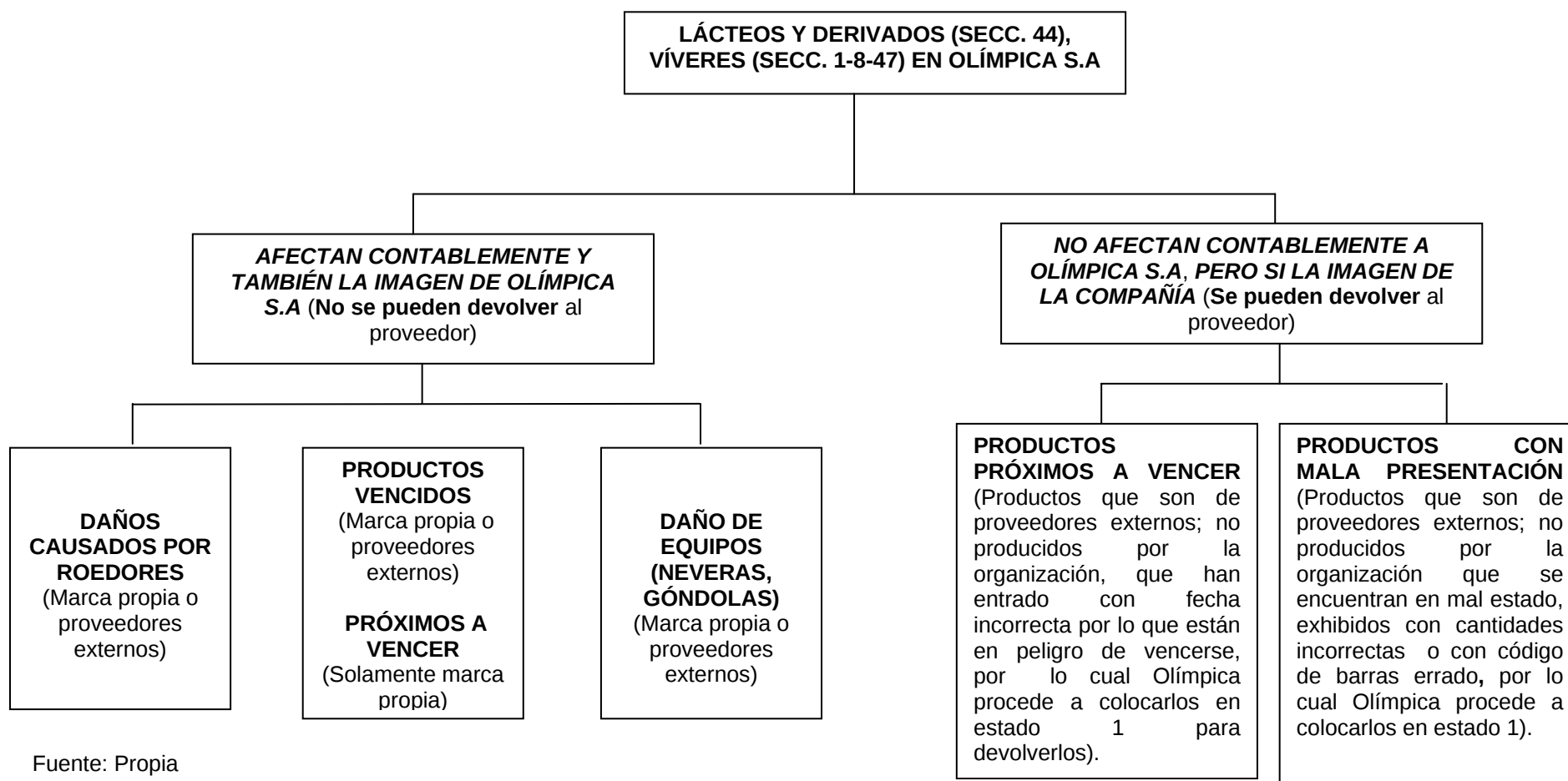
Consultar toda la **documentación** que se tiene construida por parte de la sección de Métodos y Procedimientos, en el manejo de productos perecederos. Practica basada en el sistema de operaciones comerciales SICOL.

2.3 EJE DE INTERVENCIÓN

El departamento de auditoría interna definió que el proyecto a desarrollar en el segundo semestre del 2009 corresponde al mejoramiento en el manejo de los productos de las secciones 1, 8, 44, y 47 (víveres, lácteos y derivados), enfocándose en el buen estado de estos para que puedan ser consumidos sin ningún problema por el cliente.

Las causas del problema se presentan de manera ilustrada a continuación:

Figura 1. Causas generadoras de pérdidas en Súper tiendas y Droguerías Olímpica S.A de la avenida 30 de agosto.



Se quiere hacer hincapié en la revisión correcta de los vencimientos, porque este hecho es responsable de un gran porcentaje del total de pérdidas ocasionadas por las bajas de mercancía (productos que se deben botar), además se entiende que este problema se puede erradicar en gran parte de forma operativa, a diferencia de los daños que ocasionan los roedores o neveras averiadas; que en muchas ocasiones son difíciles de calcular, por la misma naturaleza del hecho.

Es de resaltar que las devoluciones (AL PROVEEDOR), sean o no efectivas no influyen contablemente. Simplemente se entregan al proveedor si este las recoge, o se espera un mes para destruirlas si no han ido por ellas, Olímpica no incurre en ningún costo en este caso, pero si le acarrea problemas por el almacenamiento de productos en descomposición o averiados que comúnmente permanecen durante largos periodos en bodega. El procedimiento para darles de baja pasa por 4 etapas; empieza en estado 1 (se espera que el proveedor llegue por la mercancía), estado 2; se genera nota de devolución al proveedor, estado 3; la mercancía pasa a ser de Olímpica S.A y termina con estado 4 (destrucción de mercancía porque el proveedor no llegó por ella). Es de gran importancia mencionar que si se vencen antes de hacer la devolución, el proveedor ya no los acepta y pierde contablemente Olímpica S.A

2.4 JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN

A pesar de ser un problema que se hace cada vez más evidente, no se ha implementado hasta el momento un correctivo que permita avanzar en la problemática. Y se entiende que el problema se puede acrecentar a medida que pasa el tiempo, como se observa a continuación en el cuadro de obsolescencias (bajas y desperdicios) generado con las cifras de junio y septiembre; meses en que se observó la cifra más alta en pérdidas en Olímpica de la avenida 30 de agosto (STO. 351).

Tabla 1. Obsolescencias (perdidas) de junio y septiembre en la avenida 30 de agosto

SECCIÓN	JUNIO Y SEPTIEMBRE
SECC. 01 Víveres	380.520,08
SECC. 08 Víveres con IVA 16%	1.421.499,62
SECC. 44 Lácteos y derivados	606.653,00
SECC. 47 Víveres con IVA 10 %	240.900,14
	COSTO 2.649.572,9
TOTAL	

FUENTE: SICOL

Se observa que las cifras por bajas de mercancía ascienden a **\$2.649.572,9** en costo durante los meses de Junio y Septiembre, reflejando un promedio mensual de **\$ 1.324.786,45**.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los factores que no han permitido un manejo correcto de los productos no aptos para la venta exhibidos en las neveras y piso de venta en Olímpica S.A, para así crear estrategias y acciones correctivas que lleven a un mejor rendimiento y una mejor calidad.

3.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar las causas por las cuales se están encontrando fechas cortas y averías en las exhibiciones de Olímpica S.A
- Definir acciones correctivas para evitar que los productos lácteos, derivados y víveres en mal estado se encuentren exhibidos en las neveras y lineales de Olímpica S.A.

4. REFERENTE CONCEPTUAL

4.1 CAPACITACIÓN

Los Jefes de Recibo (encargados de recibir la mercancía que llega a la tienda) y las mercaderistas (encargadas de la manipulación de mercancía dentro del almacén), al parecer, efectúan los procedimientos por costumbre, no hay una inducción real que se encuentre basada en documentos físicos para el manejo de los productos (lácteos, derivados y víveres), “existe confusión entre la actividad más o menos rutinaria de trabajo diario y la capacitación; lo primero difiere bastante de una verdadera intencionalidad en pro de la correcta realización de las labores.

Se habla de capacitación cuando:

- a) existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes;
- b) el personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación;
- c) se determinan un lugar (llámese taller, aula, sala de juntas, salón sindical, etc.) y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Si no se dan esos ingredientes, difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de capacitación¹.

“Se espera que los trabajadores apliquen en sus ambientes laborales los aprendizajes adquiridos, gracias al apoyo que les den los supervisores o jefes inmediatos, con lo cual los problemas que se presentaban antes de la capacitación deberán disminuir o desaparecer”².

Es de vital importancia reconocer que para un funcionamiento óptimo en la compañía se hace necesario considerar a la organización como sistema abierto; la relación continua entre los coordinadores de operación logística; las mercaderistas y el encargado del recibo de mercancía obliga a pensar “como un conjunto de partes interrelacionadas que componen un todo unitario claramente delimitado que se encuentra en contacto con el ambiente que le rodea y en el cual se desenvuelve”³.

¹ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. La capacitación Práctica en las Organizaciones. Métodos y técnicas, Editorial Trillas, México, 1985, p. 13

² Ibíd., p. 14

³ ÁLVAREZ C, Augusto. La administración de personal. Editorial Gamacolor, Colombia, 1981, p. 19

Desde este sistema se desprende el subsistema de la Administración de Personal; que se entiende como:

“El conjunto de políticas, normas, órganos, procedimientos e instrumentos que, aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización”⁴.

4.2 BONIFICACIÓN

Para el establecimiento de la filosofía de compensación (Bonificación), se debe tener presente que al implantar un proceso de compensación, el esquema general tiene dos enfoques. El primero de ellos es tradicional y comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, lo que tiene como consecuencia un costo fijo para la empresa.

El segundo enfoque nos remite a una compensación variable, y su principio descansa en que ésta debe considerarse como una inversión autofinanciable; esto significa que no podemos acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse como compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles⁵.

Tabla 2. Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación

EL SISTEMA INTEGRAL	
TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
Compensación fija (Costo fijo)	Compensación variable (Costo variable)(<i>ADICIONAL AL SALARIO BASE</i>)
Descripción de puestos	Programas de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: Eficiencia Calidad Efectividad
Perfil de puestos	
Valuación de puestos	
Encuesta de sueldos	
Estructura de sueldos	
Evaluación del desempeño	Evaluación de resultados individuales
Implantación del sistema	
Presupuesto / Planeación de sueldos.	
Políticas	
Auditar el proceso integral	

⁴ *Ibíd.*, p. 22

⁵ VARELA, Ricardo A. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Editorial Pearson educación, México, 2006, p. 248

Reconoce un pago justo por un resultado esperado.	y de grupos mas objetiva y realista. Promueve el logro arriba del 100% del resultado esperado.
---	--

Fuente: Administración de la compensación (Ricardo A. Varela. pág. 249)

En el pago variable se premia con un pago adicional por alcanzar o exceder alguna meta, pero no forma parte del pago base del empleado. En la opinión de un experto, en los años por venir se avizoran tres tendencias principales:

1. Mayor énfasis en recompensar a los individuos por sus aptitudes, conocimientos y competencias. **2.** Más énfasis en el pago variable con base en el desempeño y por medio de acciones. **3.** Más énfasis en dar a elegir a los individuos la recompensa por recibir⁶.

“Lawler argumenta que el dinero puede proporcionar una gratificación tanto indirecta como simbólica de las necesidades humanas y puede ser por tanto un motivador si las recompensas monetarias se vinculan con el buen desempeño”⁷.

Se dice que las ventajas más importantes de esta remuneración variable; entendida como bonificación son las siguientes:

- “Produce motivación por reconocimiento.
- Permite mejorar el alineamiento de la empresa
- Mejora las relaciones en la empresa al objetivar las necesidades de cada uno”⁸.

Satisfacer las necesidades se convierte en un factor vital, ya que desde la satisfacción de estas se empieza a motivar internamente a cada trabajador generándole los impulsos adecuados para su desempeño laboral y su relación con el entorno.

Desde el planteamiento de Abraham Maslow las necesidades humanas se representan de la siguiente manera:

⁶ Ibíd., p. 262.

⁷ LEWICKI Roy, BOWEN Donald, HALL Douglas y HALL Francine. Desarrollo Organizacional, guía de capacitación. Editorial Limusa; Noriega Editores, México, 1993, p. 37

⁸ MARISTANY, Jaime. Administración de recursos humanos. Editorial Prentice hall, Argentina, 2000, p.239

Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Comportamiento Organizacional

Se entiende que “las personas con necesidades de estima, quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces. Los gerentes intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios; a otros les gusta que se les reconozca en privado. En cualquiera de los casos se satisface la necesidad de estima de la persona⁹.

En el caso de las compensaciones a los colaboradores de las organizaciones: la necesidad de estima cumple con las características necesarias para la satisfacción de los trabajadores, por el hecho de que las personas reciben un pago adicional al que ya han obtenido siempre como base, claro está, asumiendo que las necesidades de supervivencia (salario base, relaciones interpersonales), ya se encuentran satisfechas.

4.3 MANTENIMIENTO DE NEVERAS Y CONGELACIÓN

⁹ RIEGEL Don Hell, SLOCUM Jhon W. y WOODMAN Richard. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson, México, 1999, p.142

El refrigerador es un artefacto que sirve tanto para mantener los alimentos frescos y en perfectas condiciones como para congelar muchos otros y así utilizarlos mucho después.

Aunque es cierto que estos electrodomésticos difieren unos de otros debido a los distintos modelos, poseen características generales o compartidas, una de ellas es el circuito cerrado de circulación de gas refrigerante que recorre toda la cara posterior del electrodoméstico.

Cuando el gas se activa, recorre todo el aparato y se transforma de gas frío a líquido caliente dispersando el calor del interior al exterior y, al mismo tiempo, enfriando los alimentos que están dentro¹⁰.

La congelación de los alimentos es una forma de conservación que se basa en la solidificación del agua contenida en estos. Por ello uno de los factores a tener en cuenta en el proceso de congelación es el contenido de agua del producto. En función de la cantidad de agua se tiene el calor latente de congelación. El calor latente del agua es la cantidad de calor necesario para transformar 1 Kg. de líquido en hielo, sin cambio de temperatura, en este caso es de 80 Kcal. /kg. Otros factores son la temperatura inicial y final del producto pues son determinantes en la cantidad de calor que se debe extraer del producto. En alimentación se define la congelación como la aplicación intensa de frío capaz de detener los procesos bacteriológicos y enzimáticos que alteran los alimentos¹¹.

4.4 MÉTODOS PARA EVITAR ALIMENTOS VENCIDOS

Los alimentos se descomponen y se pudren por dos tipos de causas: por fenómenos vitales o por fenómenos no vitales.

Los principales causantes de la descomposición por fenómenos vitales son los microorganismos (como las bacterias del medio ambiente y los parásitos de los propios alimentos) y las enzimas presentes en los alimentos. Los enzimas son compuestos de tipo biológico gracias a las cuales se catalizan reacciones químicas específicas. Los microorganismos y las enzimas producen la descomposición interviniendo en procesos

¹⁰ Servicio de mantenimiento [en línea]. Reparación de electrodomésticos [citado en 15 de agosto de 2009]. Disponible en: <http://www.reparacion-de-electrodomesticos.com/servicios-de-mantenimiento>.

¹¹ Congelación [en línea]. Congelación de alimentos [citado en 10 de agosto de 2009] Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/22381798/CONGELACION>

físicos y químicos de transformación de las sustancias que componen los alimentos.

Pero los alimentos se alteran también por procesos no vitales. Entre las causas de esto pueden citarse: los excesos de temperatura, la humedad, la luz, el oxígeno o simplemente el tiempo. Todos estos factores provocan diversos cambios físicos y químicos, que se manifiestan por alteraciones del color, olor, sabor, consistencia o textura de los alimentos¹².

Para conservar los alimentos de manera correcta existen 2 maneras que permiten preservarlos por mayores periodos. La conservación directa y la indirecta.

En el caso de los lácteos el método indirecto permite controlar por medio de:

Refrigeración: los métodos de refrigeración y de congelación permiten evitar los efectos del calor sobre los alimentos. La refrigeración consiste en hacer descender la temperatura de los alimentos hasta valores próximos a los 0° C, pero sin llegar a la formación de hielo. Las neveras son un ejemplo del uso de la refrigeración para conservar alimentos. La refrigeración también se emplea a nivel industrial para almacenar grandes cantidades de productos (frutas, hortalizas, carnes, etc.) y en el transporte (camiones, vagones de ferrocarril, barcos). Los alimentos refrigerados pueden conservarse durante un lapso de tiempo que va desde uno o dos días (mariscos, pescados) hasta meses (huevos)¹³.

Y el método de conservación directo está determinado por:

La Pasteurización: Este método consiste en elevar la temperatura de los alimentos entre 60° y 80° C durante un período entre unos pocos segundos y 30 minutos. Así se destruyen los microorganismos más peligrosos o los que con mayor frecuencia pueden producir alteraciones. Dado que la pasteurización no elimina todos los microorganismos que pueden contener los productos tratados, este método sólo permite una conservación temporal y en determinadas condiciones. Los alimentos pasteurizados, a veces denominados semiconservas, deben guardarse en una nevera,

¹² Porque se descomponen los alimentos [en línea]. Alimentación sana [citado en 11 de septiembre] Disponible en: <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Informaciones/novedades/conservacion%203.htm>

¹³ Ibíd.

aunque todavía no se haya abierto el envase. Este es el caso de la leche, la mantequilla, la margarina, entre otros¹⁴.

Para el caso de los víveres, se debe entender que su vida es mucho más larga que la de los lácteos y derivados, el método directo estaría determinado por los conservantes aplicados al objeto y el método indirecto para este tipo de productos pasa por la forma en cómo se ha empacado, explicado de la siguiente manera:

Envasado al vacío: Consiste en la eliminación del aire o del oxígeno de los envases y embalajes apropiados para tal fin. De esta forma se impide que el alimento tenga contacto con microorganismos del aire o del medio ambiente. Los alimentos convenientemente envasados quedan también protegidos contra la suciedad y otras contaminaciones posibles¹⁵.

4.5 PLAGUICIDAS

Se llama pesticida o plaguicida al amplio conjunto de sustancias químicas, orgánicas o inorgánicas, o sustancias naturales que se utilizan para combatir plagas o vegetales. Se emplean para eliminar insectos, ácaros, hongos, roedores, caracoles, gusanos, etc. También como defoliantes, desecantes, agentes para reducir la densidad, evitar la caída y/o deterioro de la fruta, entre otros¹⁶.

Se entiende que los métodos de exterminio basados en sustancias pueden ser tóxicos y son altamente riesgosos, como se plantea a continuación:

- **Toxicidad:** propiedad fisiológica o biológica que determina la capacidad de una sustancia química para producir perjuicios u ocasionar daños a un organismo vivo por medios no mecánicos.
- **Toxicidad Aguda:** es la potencialidad que tiene un producto para causar intoxicación luego de la exposición a una o varias dosis dentro de un período corto.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ A que llamamos plaguicidas [en línea]. Red de acción en plaguicidas y sus alternativas para América Latina [citado en 1 de noviembre de 2009]. Disponible en: <http://www.rap-al.org/index.php?seccion=4&f=plaguicidas.php>

- **Toxicidad Crónica:** es el resultado de la exposición diaria a cantidades relativamente pequeñas de un producto durante largos períodos.
- **Riesgo:** es la relación que se presenta al estar en contacto con un agente ya sea físico, químico o biológico según la toxicidad del mismo y el tiempo de exposición.

Riesgo = Toxicidad x exposición

Dentro de los componentes de un plaguicida es importante tener en cuenta que está constituido por un ingrediente activo y por ingredientes aditivos.

- **Ingrediente Activo:** es la sustancia responsable del efecto biológico de plaguicida.

Un plaguicida puede tener uno o más ingredientes activos. Para identificarlos se les ha asignado un nombre común o genérico que es aceptado internacionalmente. Con esto se evita usar el nombre químico que usualmente es muy largo y difícil de recordar. Se expresa como porcentaje en peso en las formulaciones sólidas y en gramos por litro en las formulaciones líquidas.

- **Ingredientes Aditivos:** son varias clases de sustancias adicionadas a la preparación, que no tienen acción plaguicida por sí mismas. En la etiqueta aparecen también como “ingredientes inertes”, pero en algunos casos pueden ser agentes de mayor peligrosidad que el mismo plaguicida¹⁷

¹⁷ Plaguicidas [en línea]. Urgencias Toxicológicas [citado en 15 de noviembre de 2009]. Disponible en: <http://www.encolombia.com/medicina/Urgenciastoxicologicas/Plaguicidas.htm>

4.6 TEORÍA DEL REFUERZO

Esta consiste en describir el proceso por el que se incrementa la asociación continuada de una cierta respuesta ante un cierto estímulo, al obtener el sujeto un premio o recompensa (refuerzo positivo). El condicionamiento operante desarrollado a partir de los aportes de Skinner, es la aplicación de la teoría del refuerzo. Al emplear estos principios de forma positiva para estimular un comportamiento optimizado y en el aprendizaje, esta técnica puede tener un gran éxito. Si se aplica desde sus aspectos negativos, es decir, cuando se aplica un castigo como refuerzo negativo, para extinguir o disminuir la frecuencia de una respuesta, además de las implicancias éticas inaceptables, los resultados son poco claros porque se producen comportamientos reactivos emocionalmente, de carga negativa que perturban el aprendizaje e invalidan a la persona.

Sin embargo, si es aplicado en forma correcta, el refuerzo puede modificar con éxito el comportamiento y estimular el aprendizaje. En un contexto clínico, por ejemplo, si el sujeto realiza una tarea de modo satisfactorio, la recompensa o refuerzo positivo ayuda a su mejoría. Por el contrario, si la tarea no se ejecuta de modo adecuado, no se da recompensa, lo que favorece la desaparición de conductas indeseables¹⁸.

¹⁸ Condicionamiento operante y neo conductismo [en línea]. Teorías de aprendizaje [citado el 18 de noviembre de 2009]. Disponible en: http://www.educarchile.cl/web_wizzard/visualiza.asp?id_proyecto=3&id_pagina=280&posx=2&posy=3

5. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

A continuación se describirá cada una de las fases que se llevaron a cabo para la realización del trabajo, elaborando un cronograma basado en las actividades a realizar por semanas (diagrama de Gantt), llevando así un seguimiento y control de los procedimientos desarrollados.

Figura 3. Cronograma

ACTIVIDADES \ SEMANA	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Preliminares													X	X		
Cuerpo del trabajo													X	X		
Introducción													X	X		
Diagnostico de area de intervención	X	X	X	X												
Referente conceptual					X	X	X	X								
Propuesta de intervención			X	X	X											
Presentación y analisis de resultados									X	X	X	X	X			
Conclusiones y Recomendaciones													X	X		
Complementarios													X	X	X	
Entrega final																X

En la primera fase se identificaron las secciones más afectadas por las bajas de mercancía, por medio de un seguimiento en todo el piso de venta y bodega que permitió analizar cuales productos averiados representan mayor número de pérdidas para la tienda.

En la segunda fase se analizan las causas que están provocando que se pierda gran cantidad de mercancía por vencimientos o averías de los productos.

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

En la cuarta fase se recolecta información precisa de productos no aptos para la venta y se presenta el porcentaje de pérdidas que arrojó la compañía por la mercancía que se debe dar de baja.

En la quinta fase se establecen propuestas para los coordinadores de operación logística y las mercaderistas en pro de la disminución de pérdidas para la compañía.

6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

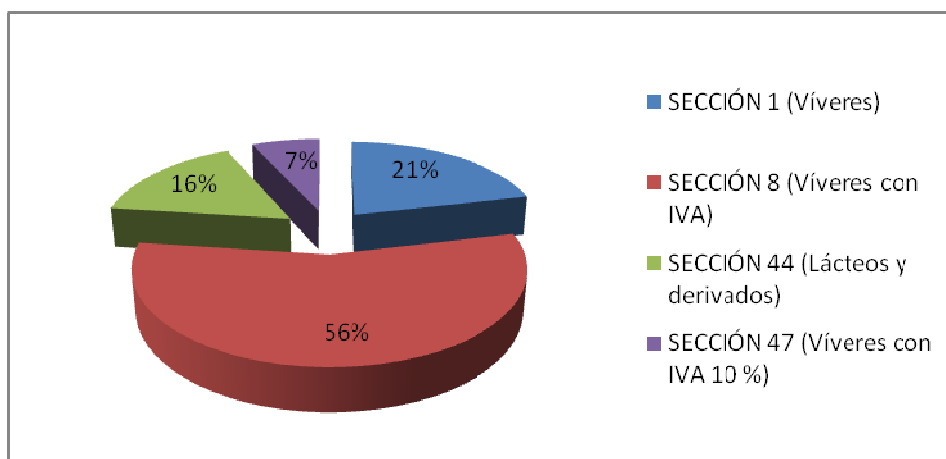
Durante el mes de Junio se observó una cifra de \$1.392.891,57 en bajas de mercancía representadas de la siguiente manera:

Tabla 3. Bajas de mercancía durante junio

SECCIÓN 1 (Viveres)	\$297.224,08
SECCIÓN 8 (Viveres con IVA)	\$776.232,55
SECCIÓN 44 (Lácteos y derivados)	\$225.443
SECCIÓN 47 (Viveres con IVA 10 %)	\$93.991,94
TOTAL	\$1.392.891,57

Fuente: SICOL

Gráfico 1. Porcentaje de bajas de mercancías durante junio



Fuente: Propia

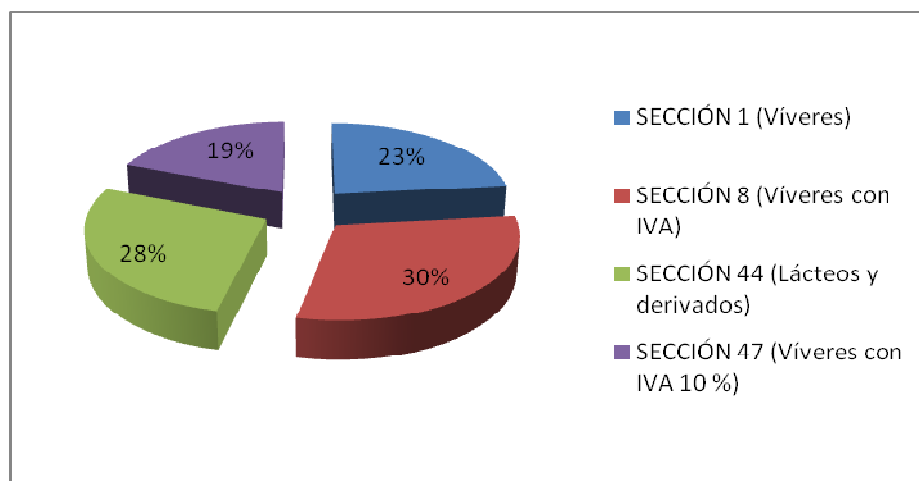
Durante Julio la cifra presentada fue de \$1.056.500:

Tabla 4. Bajas de mercancía durante julio

SECCIÓN 1 (Viveres)	\$245.500,3
SECCIÓN 8 (Viveres con IVA)	\$320.000
SECCIÓN 44 (Lácteos y derivados)	\$290.547
SECCIÓN 47 (Viveres con IVA 10 %)	\$200.452.7
TOTAL	\$1.056.500

Fuente: SICOL

Gráfico 2. Porcentaje de bajas de mercancía julio



Fuente: propia

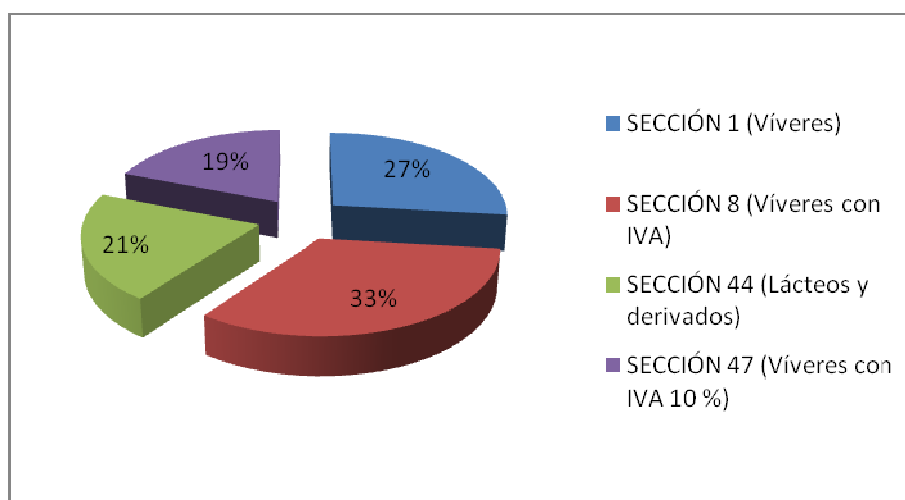
En el mes de Agosto la cifra disminuyó considerablemente a \$824.656.42:

Tabla 5. Bajas de mercancía durante agosto

SECCIÓN 1 (Viveres)	\$221.572,11
SECCIÓN 8 (Viveres con IVA)	\$274.120,12
SECCIÓN 44 (Lácteos y derivados)	\$172.384
SECCIÓN 47 (Viveres con IVA 10 %)	\$156.580,19
TOTAL	\$824.656,42

Fuente: SICOL

Gráfico 3. Porcentaje de bajas de mercancía durante agosto



Fuente: Propia

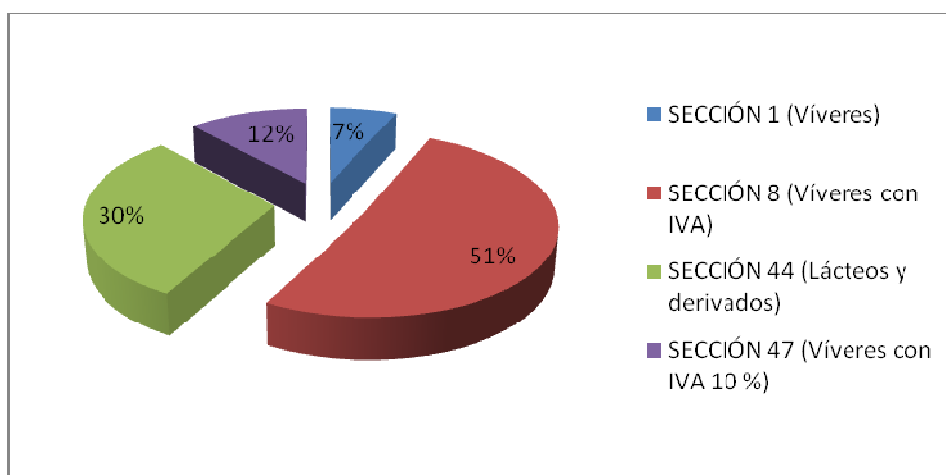
En Septiembre la cifra por bajas de mercancía volvió a aumentar considerablemente llegando casi a su punto máximo (Junio):

Tabla 6. Bajas de mercancía durante septiembre

SECCIÓN 1 (Viveres)	\$83.296,08
SECCIÓN 8 (Viveres con IVA)	\$645.267,07
SECCIÓN 44 (Lácteos y derivados)	\$381.210
SECCIÓN 47 (Viveres con IVA 10 %)	\$146.908,20
TOTAL	\$1.256.681,35

Fuente: SICOL

Gráfico 4. Porcentaje de bajas de mercancía durante septiembre



Fuente: Propia

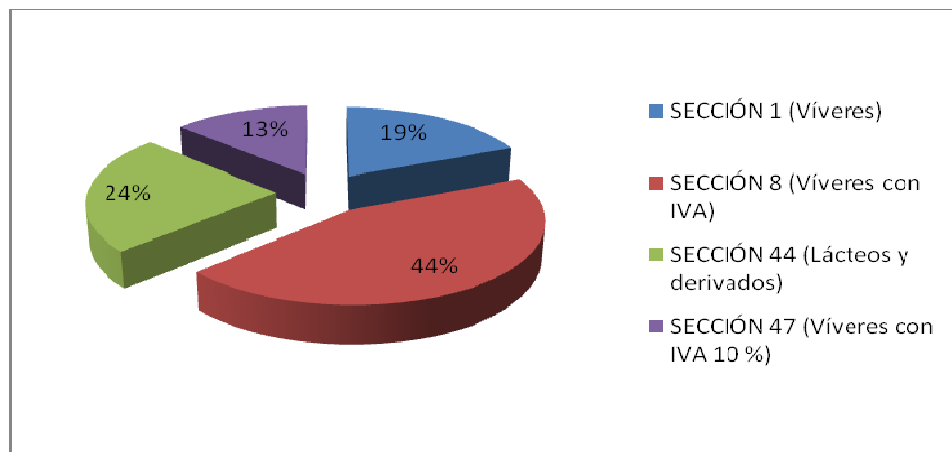
Para finalizar se plantea el totalizado por secciones; llegando a un estimado de \$4.530.729,34 en pérdidas para Olímpica S.A durante Junio, Julio, Agosto y Septiembre:

Tabla 7. Total bajas de mercancía de junio a septiembre

SECCIÓN 1 (Viveres)	\$847.592,57(19%)
SECCIÓN 8 (Viveres con IVA)	\$2.015.619,74(44%)
SECCIÓN 44 (Lácteos y derivados)	\$1.069.584(24%)
SECCIÓN 47 (Viveres con IVA 10 %)	\$597.933,03(13%)
TOTAL	\$4.530.729,34(100%)

Fuente: SICOL

Gráfico 5. Porcentaje total de bajas de mercancías por secciones de junio a septiembre



Fuente: Propia

Se ejemplifica entonces la problemática de manera palpable a continuación en una visita a la tienda ubicada en la Avenida 30 de Agosto el 19 de agosto de 2009:

Cantidad de productos vencidos, dañados o próximos a vencer en la avenida 30 de agosto de Pereira:

Tabla 8. Productos lácteos vencidos y averiados

PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD
Yogurt Colacteos con cereal	11/08/2009	2
Yogurt Colacteos con cereal de chocolate	11/08/2009	1
Avena alquería x 6	12/08/2009	1
Crema de leche Celema 150 g	16/08/2009	1
Queso Sabana Alpina	16/08/2009	1
Jugo cix normandy light	16/08/2009	1
Gelatina Twist Colanta Mora	17/08/2009	1
Gelatina Twist Colanta Naranja	18/08/2009	1
Alpinette Extremo 140 g	18/08/2009	11
Vaalia Parmalat x 200 g	19/08/2009	1
Crema de leche Colanta 225 ml	19/08/2009	2
Yogurt Normandy x 5 unds	Dañado por roedor	1
Gelatina Normandy 120 g	Roto	1

Fuente: propia

Se observan 9 referencias vencidas dentro del establecimiento, representadas en 20 productos que podrían haber sido consumidos por cualquier persona y seguramente habrían representado todo tipo de sanciones a la compañía, además se encontraron 4 referencias más representadas en 5 productos que ya no tendrían por qué estar en las neveras de Olímpica S.A, ya que se encuentran próximos a vencer, sumando al hecho además, dos productos en mal estado.

Tabla 9. Víveres vencidos y averiados

PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD
Fideos Concha marca O	16/08/2009	10
Fideos Espagueti marca O	16/08/2009	9
Huevos A x 12	17/08/2009	5
Pan marca "O"	18/08/2009	10
Frijoles marca O	Roto	3
Lentejas Económicas	Mal presentado	3

Fuente: Propia

Se observan 4 referencias vencidas dentro del establecimiento, representadas en 34 productos que podrían haber sido consumidos por cualquier persona y seguramente habrían representado todo tipo de sanciones a la compañía, además se encontraron 2 referencias más representadas en 6 productos que se encuentran mal presentados, por lo que no deberían estar exhibidos en los lineales.

Por otro lado se encontró el día 14 de octubre que los siguientes productos estaban en mal estado; por lo tanto fueron enviados inmediatamente a la bodega generando la perdida inmediata para la compañía por la naturaleza del hecho:

Tabla 10. Productos averiados por roedor

PRODUCTO	CARACTERISTICA	CANTIDAD
Pan Aliñado marca "O"	Dañado por Roedor	5
Croissant marca "O"	Dañado por Roedor	2
Pastel de Hojaldre "O"	Dañado por Roedor	1
Mami pancitos	Dañado por Roedor	3
Tortillas Bimbo	Dañado por Roedor	1
Yogo Premio Alpina x 4	Producto con solo 2 Unds	5
Arepas Gransoli	Rotas	4
Leche Colanta	Sin contenido (Daño causado por manipulación)	7
Yogurt Colacteos en vaso	Tapa rota	3

Fuente: Propia

Se observa que en su mayoría fueron productos de panadería que al parecer fueron picados por un roedor, hecho que, a pesar de no ser una constante en la tienda, alarma por la peligrosidad de que los productos caigan en manos de los clientes. También se analizó que algunos productos se encontraban averiados por manipulación.

CONCLUSIONES

Las pérdidas por baja de mercancía en las secciones 1, 8, 44 y 47 son un indicador sumamente importante que afecta la imagen y el estado de resultados de Olímpica S.A. Se entiende que los factores nocivos, como productos vencidos o averiados pueden ser controlables en cierta medida por el manejo que la compañía puede dar; a través de capacitación y procedimientos básicos de trabajo, por otro lado se entiende el recurso humano como vital para el correcto encadenamiento de los procesos en la organización, y desde esto se observa que un aumento en los ingresos de cada persona puede generar beneficios considerables. Igualmente en caso de que después de la implementación mencionada, no se observen resultados benéficos, se tomarán medidas en el asunto para imponer sanciones a los colaboradores que no estén siendo eficientes.

La sección 8 se lleva la porción más amplia en el porcentaje de pérdidas en Olímpica S.A de la avenida 30 de agosto; hace referencia a víveres con IVA, por lo que representan un mayor costo para la compañía. Después se encuentra la sección 44, referente a lácteos y derivados y en menor proporción, sin ser una cifra despreciable se observan las secciones 1 y 47 en donde se ubican víveres sin IVA y con IVA DEL 10 % respectivamente.

Los hallazgos encontrados durante la investigación reflejan productos vencidos, dañados por roedores y ocasionalmente averiados por daños en neveras. La falta de conocimiento y de procesos establecidos en la compañía se plantean como principales factores que han llevado a grandes pérdidas de mercancía.

Los vencimientos dentro del almacén se entienden como el problema más importante a erradicar, y se define que los productos se están recibiendo (jefes de recibo-coordinador de operación logística) con un lapso de vida corto; hecho que genera todo tipo de dificultades dentro de la tienda, ya que es el filtro más importante y el causante de que los empleados tengan que afrontar los constantes llamados de atención por la caducidad de la mercancía, sin embargo, en ocasiones la ineficiencia de los colaboradores es la causal directa de las pérdidas, gracias a que se observan productos con fechas muy lejanas de vencimiento, y por baja rotación permanecen durante largas temporadas en el negocio si ser sacados hasta el término de su vida útil, reflejando descuido en la labor de las mercaderistas y operadores logísticos.

Se ha observado que en las secciones 1, 8 y 47 (víveres sin IVA, víveres con IVA, víveres con IVA del 10% respectivamente) se encuentran los productos afectados por roedores.

Se ha identificado por medio de observación directa que los focos más importantes para la propagación del problema son *las puertas* (de ingreso a personal, de ingreso a los clientes, de ingreso a bodega y de ingreso a

delikatessen), *los baños* (utilizados por el personal de la tienda y el utilizado por clientes), *cocina* (residuos alimenticio), *panadería* (producción) y *asados*.

Las ratas, las cucarachas y los moscos son identificados como los causantes directos del daño de mercancía que inmediatamente representa pérdidas para la compañía, por la naturaleza del hecho.

En lo que concierne al daño de neveras o equipos, la sección que se ve afectada es la 44 (Lácteos y derivados) por la naturaleza de los productos que necesitan conservar la cadena de frío de manera constante e ininterrumpible. A pesar de no ser un problema que se presente de manera constante, puede ser determinante por el hecho de que al perder las propiedades de congelación, los productos dañados serían prácticamente todos los que se encuentran ubicados en la nevera.

Se ha observado que el nivel de frío que se emite en la nevera de lácteos, no es el mismo todos los días, hecho que puede generar averías en los productos que se encuentran ubicados allí, entendiéndose que no necesariamente debe estar completamente dañada la nevera para ocasionar problemas, simplemente la disminución en la cadena de frío durante un lapso de tiempo determinado provocaría que la leche, los yogures, el kumis, entre otros, ya no sean aptos para el consumo humano. Por esto la importancia de manejar las temperaturas correctas de congelación.

Se define que al perderse la cadena de frío por avería de neveras, se alteran los lácteos y derivados por un proceso no vital, gracias a que los factores que influyen en la descomposición de los productos son generados por el ambiente, la temperatura, la humedad, la luz y el oxígeno; causantes del daño de la mercancía en este caso.

Se sintetiza entonces que los factores que están perjudicando la imagen y causando pérdidas constantemente en Olímpica de la Avenida 30 de Agosto se describen de manera descendente a continuación; según la frecuencia con la que se han presentado:

1. Productos Vencidos o Próximos a vencer.
2. Daños por Roedor.
3. Daños causados por avería en neveras.

Este orden se plantea de acuerdo a lo que históricamente se viene presentando en el negocio, pero no permite establecer cuál de los tres factores es el que más afecta el margen de utilidad, ya que no se puede definir sistemáticamente de qué manera se presentarán los hechos mencionados o cual es más influyente, en el caso de los daños causados por roedor o por avería de neveras no se tienen cifras exactas, ya que los daños siempre varían por la misma naturaleza del hecho. Pero se entiende que estos afectan de manera directa la parte contable de la organización, ya que no permiten ser devueltos al proveedor.

RECOMENDACIONES

Como primera medida se debe crear *un formato* que indique con claridad cómo debe ingresar la mercancía al negocio, documento creado por Olímpica S.A que defina con cuantos días de vida debe llegar el producto desde el proveedor, ampliando así, el margen de tiempo de vida de la mercancía; evitando que caduquen dentro de la tienda, además implementar una *tabla básica* que indique a las mercaderistas de manera simple y efectiva con cuantos días se deben sacar los productos dentro del negocio. De esta manera se podrá generar una disminución en las devoluciones a bodega que se están presentando en la tienda a causa de los vencimientos o averías.

Las propuestas mencionadas vendrían de la mano con un programa de incentivos que realmente demostraría si las políticas se están llevando a cabo de manera correcta, consiste el plan de acción en una bonificación por baja devolución (secciones 1,8,44,47) a bodega para los coordinadores de operación logística (responsables directos del problema planteado), motivando a que estén atentos al movimiento del negocio para evitar las pérdidas ocasionadas por los productos que se dañan, entendiendo que si estos son aceptados por el proveedor, se devuelven, en caso de que no acepten, se quedarán en bodega y posteriormente tendrán que ser dados de baja (generando condiciones deplorables de higiene).

A continuación se muestra la tabla que los coordinadores de operación logística deben asignar a las mercaderistas para que estén conscientes de lo que no se debe encontrar en las neveras y piso de venta de la tienda:

Tabla 11. Tabla básica para revisión de las mercaderistas en lácteos y derivados

No deben estar en las neveras:

PRODUCTOS	MARCA PROPIA	PROVEEDORES
Leche Pasteurizada	Vencida o del presente día	Vencida o del presente día
Yogurt Pasteurizado	<i>NO SE PRODUCE EN OLÍMPICA</i>	Vencido o del presente día
Leche Uht	Vencida o con vida de 3 días (contando el presente día)	Vencida o con vida de 5 días (contando el presente día)
Queso	Vencido o con vida de 3 días (contando el presente día)	Vencido o con vida de 5 días (contando el presente día)

Yogurt	<i>NO SE PRODUCE EN OLÍMPICA</i>	Vencido o con vida de 5 días (contando el presente día)
Yogurt con Cereal		Vencido o con vida de 5 días (contando el presente día)
Kumis		Vencido o con vida de 5 días (contando el presente día)

Fuente: Propia

Tabla 12. Tabla básica para revisión de las mercaderistas en víveres.

No deben estar en piso de venta:

PRODUCTOS	MARCA PROPIA	PROVEEDORES
Huevos	VENCIDO O CON VIDA DE 5 DÍAS	VENCIDO O CON VIDA DE 5 DÍAS
Pastas		
Pan		
Granos		

Fuente: Propia

Para evitar las dificultades mencionadas, se propone un formato base para saber con cuantos días se deben recibir los productos; situación que obliga a los coordinadores de operación logística a estar atentos para que no se filtren productos con fechas cortas, cantidades incorrectas o mal presentados:

Tabla 13. Formato para evitar filtraciones en la recepción de productos lácteos y víveres (proveedor-recepción Olímpica S.A)

	SE RECIBEN ACTUALMENTE AL PROVEEDOR	PROPUESTA DE RECEPCIÓN AL PROVEEDOR
SECCIÓN 44 (LÁCTEOS Y DERIVADOS)		
Leche Past. Entera-Bebidas Pasteurizadas	2-3 Días	4 Días
Leche Uht	65 Días	80 Días
Queso	12 Días	20 Días
Yogurt	13 Días	20 Días
Yogurt Cereal	13 Días	20 Días
Kumis	13 Días	20 Días
SECCIONES 1, 8, 47 (VÍVERES)		
Huevos	1 Mes	1,5 Meses
Pastas	3 Meses	4 Meses
Panadería	10 Días	20 Días
Granos	2 Meses	3 Meses

Fuente: Propia

El operador logístico debe velar por el buen estado de los productos, fijándose que las cubetas estén limpias, la mercancía en buen estado, y en las fechas exigidas para la entrega; observando que en realidad la vida útil del producto sea la apropiada. La solución al problema de las filtraciones en el momento del recibo de mercancía permitiría subsanar las problemáticas que se presentan dentro del almacén, es por esto que se hace sumamente importante que el jefe de recibo se tome las precauciones necesarias en el momento en que los productos llegan a la compañía, el acompañamiento del coordinador de operación logística se torna importante siempre y cuando el jefe de recibo sea capacitado por este último en lo concerniente a la cantidad de mercancía facturada y el número de productos real, las fechas de vencimiento, las condiciones de higiene necesarias, que los amarres o promociones proporcionen seguridad y dejen ver un producto compacto, debe haber un correcto sellamiento de las cajas y estas deben ser inspeccionadas diariamente independientemente del proveedor que este entregando, además de procurar porque existan las condiciones de seguridad que proporcionen tranquilidad al jefe de recibo en la realización de sus labores. Igualmente la manipulación debe ser cuidadosa y la mercancía debe ser ubicada en lugares óptimos para que no se junten productos de diferente naturaleza que posteriormente pueden derivarse en productos no aptos para la venta.

Por otro lado, en cuanto al tema de los daños causados por roedor (ratas, cucarachas y moscas) Olímpica S.A tiene contrato con una empresa que le proporciona los elementos básicos para el control de plagas que semanalmente visitan la tienda para analizar los procedimientos y proveer de lo necesario al negocio. La necesidad pasa por evitar la utilización exagerada de plaguicidas y más bien, se quiere concienciar al personal en la correcta revisión de las estibas, cubetas y productos más sensibles al flagelo en las bodegas de la tienda y piso de venta., se entiende que la revisión al almacén debe ser constante y los procedimientos se plantean de la siguiente manera:

- Realizar sellamiento en la parte inferior de puertas.
- Tapar los huecos de los tomas.
- Mantener canecas de basura cerradas.
- No dejar loza sucia en cocinas.
- Mantener la bodega sin cubetas sucias.
- Basculas siempre en buen estado limpias, sobre todo en las cuales se pesa la carne.
- Mantener el cielorraso de todo el almacén sin huecos.
- Aseo en las cajas de pago.
- Mantener la mercancía estibada, para que no tenga mucho contacto con el piso.
- Revisar las estibas donde son colocadas las cubetas con los productos. para que no queden residuos.
- No dejar residuos en panadería, asados y delikatessen.
- Aseo diario de baños.
- Cambio de rejillas en pisos de cocina y baño.

Capacitar a los colaboradores en los puntos mencionados disminuirá con seguridad el porcentaje de bajas por daños de roedor.

Igualmente se plantean políticas de mejoramiento para evitar daños ocasionados por neveras averiadas:

Algunos lácteos deben mantener la cadena del frío en todo momento hasta su consumo y se entiende que para conservar los alimentos de manera permanente evitando que los microorganismos puedan multiplicarse.

Los coordinadores deben percatarse de esta temperatura midiéndola a través de un termómetro de manera semanal o con la mayor frecuencia posible, para proceder de manera correcta informando al área de mantenimiento de la situación presentada y evitar un problema que afectaría fuertemente el margen de la compañía.

Es por esta razón por la que conviene poner los lácteos en la parte central del refrigerador y vigilar las temperaturas a las que se almacenan, comprobando las fechas de caducidad de los productos antes de su consumo, además de la conservación de sus beneficios principales que se basan en proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros componentes menores dispersos en agua.

Se dice además, que los congeladores funcionan mejor al estar llenos, sin mucho espacio entre alimentos, por lo tanto la manipulación también es importante en este caso, ya que las mercaderistas y los operadores deben ubicar los productos de manera tal que la cadena de frío pueda circular entre ellos, proporcionando las condiciones necesarias en cualquier momento.

Para terminar se plantea la propuesta de bonificaciones a los coordinadores de operación logística en las tiendas, que se resume de la siguiente manera: *A menor devolución en las secciones 1, 8, 44, y 47 (lácteos, derivados y víveres), mayor es la bonificación recibida.* Este hecho puede generar un trabajo más eficiente sin que los gastos sean considerables; disminuyendo los factores adversos que provocan pérdidas en las secciones de víveres y lácteos:

Figura 4. Formato de bonificaciones para los coordinadores de operación logística.

% Cumplimiento	Total Comisiones (leche, derivados y víveres)	Comisión Leche	Leche y bebidas pasteurizadas	UHT	Comisión Derivados	Queso	Yogurt	Yogurt Cereal	Kumis	Comisión víveres	Pan	Azúcar	Pastas	Granos
		100%	65%	35%	100%	30%	20%	20%	30%	100%	20%	20%	20%	40%
00 - 0.5%	\$ 80.000	\$ 16.000	10.400	5.600	\$ 8.000	2.400	1.600	1.600	2.400	\$ 56.000	11200	11200	11200	22400
0.51 - 1.0%	\$ 65.000	\$ 13.000	8.450	4.550	\$ 6.500	1950	1.300	1.300	1950	\$ 45.500	9100	9100	9100	18200
1.01 - 1.5%	\$ 50.000	\$ 10.000	6.500	3.500	\$ 5.000	1.500	1.000	1.000	1.500	\$ 35.000	7000	7000	7000	14000
1.51 - 2.0%	\$ 35.000	\$ 7.000	4.550	2.450	\$ 3.500	1.050	700	700	1.050	\$ 24.500	4900	4900	4900	9800

Fuente: Propia

La figura se explica así:

La cantidad máxima que se podría ganar el operador sería de **\$ 80.000** en el mes; esto si logra devoluciones de **0 a 0,5 %** en LECHE (entera-UHT) representado en \$16.000, igual porcentaje en DERIVADOS (queso, yogurt, yogurt con cereal y kumis) representado en \$8.000 y VÍVERES (panadería, azúcar, pastas y granos) representado en \$ 56.000; por ser un portafolio mucho más amplio que el de las secciones mencionadas con anterioridad.

Si las devoluciones que el operador entrega a bodega oscilan entre **0,51 y 1%** la ganancia máxima estaría representada por **\$ 65.000** en el mes; \$ 13.000 por LECHE (entera-UHT) si se ubica en el porcentaje planteado, \$ 6.500 por DERIVADOS (queso, yogurt, yogurt con cereal y kumis) del mismo intervalo porcentual y \$ 45.500 por VÍVERES (panadería, azúcar, pastas y granos).

Si el porcentaje de devolución se encuentra entre **1,01 y 1,5%** la comisión más alta entregada sería de **\$ 50.000**; \$ 10.000 por LECHE (entera-UHT), \$ 5.000 por DERIVADOS (queso, yogurt, yogurt con cereal y kumis) y \$ 35.000 por VÍVERES (panadería, azúcar, pastas y granos).

Por último se encuentra el intervalo de **1,51 a 2 %**, ese sería representado en \$ 7.000 LECHE (entera-UHT), \$ 3.500 por DERIVADOS (queso, yogurt, yogurt con cereal y kumis) y \$ 24.500 por VÍVERES (panadería, azúcar, pastas y granos) llegando a un total de **\$ 35.000** de bonificación.

En caso de que no se efectúe el procedimiento correcto (después de la implementación de las políticas mencionadas) y las devoluciones presentadas a bodega en algún producto (leche, derivados o víveres) por los coordinadores sean superiores al 2 % se tomarán medidas correctivas definidas de la siguiente manera:

-Al primer llamado de atención se le indicará en que parte de los procedimientos se está equivocando, para reforzar los procesos a seguir y procurar por una disminución en porcentaje de devoluciones al mes siguiente.

-Al segundo llamado de atención se le llevará a descargos para pedirle la explicación respectiva del porque está fallando o cual es su punto de vista acerca del problema; para analizar si el problema pasa directamente por su trabajo o alguna parte de la cadena no está funcionando de manera adecuada. (Jefe de recibo-COORDINADOR DE OPERACIÓN LOGÍSTICA-mercaderista)

-Al tercer llamado se suspende durante 2 días a la persona implicada en el problema, entendiendo que después del análisis del segundo llamado debían haber quedado claros los procesos y problemas que se estaban presentando. Además se presentará el caso a la dirección de la compañía para decidir, en el caso de las mercaderistas, si se pueden enviar hacia otra tienda, y en lo

relacionado al coordinador de operación logística (elemento principal) y jefe de recibo si continúan o no en la compañía.

Se concluye que la propuesta de los cuadros de bonificación, la implementación de medidas correctivas, la creación de un formato para el ingreso correcto de productos (lácteos, derivados y víveres) y la tabla de vencimientos para revisión en neveras y piso de venta podrían reflejarse en un mayor interés y benéficos resultados, sumando además las adecuadas condiciones de higiene y precaución para evitar la aparición de roedores y el daño de neveras.

Las soluciones repercuten directamente en un cliente satisfecho y propenden por un mejoramiento continuo de la organización, incentivando al personal de Olímpica (coordinadores de operación logística; encargados de direccionar las mercaderistas y acompañar a los jefes de recibo) y mejorando los procesos que se han llevado a cabo hasta el momento.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ C, Augusto. La administración de personal. Editorial Gamacolor, Colombia, 1981. 290 págs.

LEWICKI Roy, BOWEN Donald, HALL Douglas y HALL Francine. Desarrollo Organizacional, guía de capacitación. Editorial Limusa; editores, México, 1993. 446 págs.

MARISTANY, Jaime. Administración de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, Argentina, 2000. 350 págs.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. La capacitación Práctica en las Organizaciones. Métodos y técnicas. Editorial Trillas, México, 1985. 179 págs.

RIEGEL Don Hell, SLOCUM Jhon W. y WOODMAN Richard. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson, México, 1999. 715 págs.

VARELA, Ricardo A. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Editorial Pearson Educación, México, 2006. 338 págs.

OTRAS FUENTES

Servicio de mantenimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.reparacion-de-electrodomesticos.com/servicios-de-mantenimiento>.

Congelación [en línea]. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/22381798/CONGELACION>

Porque se descomponen los alimentos [en línea]. Disponible en: <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Informaciones/novedades/conservacion%203.htm>
A que llamamos plaguicidas [en línea]. Disponible en: <http://www.rap-al.org/index.php?seccion=4&f=plaguicidas.php>

Plaguicidas [en línea]. Disponible en:
<http://www.encolombia.com/medicina/Urgenciastoxicologicas/Plaguicidas.htm>

Condicionamiento operante y neo conductismo [en línea]. Disponible en:
http://www.educarchile.cl/web_wizzard/visualiza.asp?id_proyecto=3&id_pagina=280&posx=2&posy=3

APÉNDICES

Apéndice A. Entrevista realizada a coordinador de operación logística de Olímpica S.A de la avenida 30 de agosto

Nombre: Javier Poveda

Cargo: Coordinador de operación logística de Olimpica en la avenida 30 de agosto.

1. ¿Por qué cree que se encuentran productos averiados dentro de las neveras y en los lineales de Olímpica S.A?

Falta mayor control por parte de las mercaderistas y los operadores. En su mayoría los productos se vencen dentro de la tienda, también salen por rotación baja de productos con poca vida útil y de vez en cuando por avería en neveras.

2. ¿Cómo se realiza y cada cuanto se hace la revisión de productos para cerciorarse de que la mercancía este en orden?

La revisión es empírica, no hay nada establecido, se le dice a los operadores logísticos que miren los productos que han entrado en mayor cantidad, los lácteos se revisan a menudo, los víveres no tanto.

3. ¿Cuáles son los productos con mayor mortandad encontrados allí?

Panes, Leche, Yogures, y Granos.

4. ¿Cree usted que los productos entran al negocio con la vida útil necesaria, si se ampliara el tiempo sería benéfico para su trabajo?

Los productos entran con fechas que permiten trabajar de manera correcta, pero igualmente la ampliación del tiempo de productos como la leche, el queso y algunos víveres sería factor de ayuda que haría un poco más fácil el trabajo.

5. ¿Cuál es el promedio de productos que es devuelto al proveedor y cuanta mercancía queda represada en bodega, porque cree que esto ocurre?

Es bastante poco lo que se devuelve al proveedor, la mayor parte de la mercancía queda represada en bodega por que el proveedor no llega por ella y por productos que no se pueden devolver por estar en condición deplorable.

6. ¿Qué ocurre cuando un producto averiado o vencido es encontrado en la nevera o en el piso de venta por un supervisor o su jefe inmediato?

Se le hace un llamado de atención al operador y a las mercaderistas, posteriormente se llaman a descargos.

7. ¿Qué ocurre si un ente de control externo visita el negocio y encuentra productos vencidos o dañados por roedor?

No tengo conocimiento.

8. ¿Qué mecanismos cree usted que podría implementar la empresa para disminuir los problemas de insumos vencidos o dañados y hacer más efectivo su trabajo?

Debe haber un mayor control de calidad con formatos que indiquen fechas que permitan llevar un control adecuado de productos.

Javier Poveda
Coordinador de operación logística

ANEXOS

Anexo A. Foto de leche en caja averiada por roedor



Anexo B. Foto de productos lácteos averiados y vencidos encontradas en la cava de lácteos.



Anexo C. Foto de la cava de lácteos en deplorables condiciones de higiene por la acumulación de productos averiados o próximos a vencer.



Anexo D. Producto (cazuela de mariscos en leche con arroz de coco y pan francés con fecha de vencimiento del 25 de agosto de 2009) encontrado en las neveras que ha permanecido vencido durante tres meses.

