

**PLAN DE ACCIÓN APLICADO AL INDICADOR DE EXCELENCIA  
OPERACIONAL EN LOS ALMACENES ÉXITO DEL EJE CAFETERO**

**LUZ ANGELA ACEVEDO MONTOYA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PEREIRA**

**2012**

**PLAN DE ACCIÓN APLICADO AL INDICADOR DE EXCELENCIA  
OPERACIONAL EN LOS ALMACENES ÉXITO DEL EJE CAFETERO**

**LUZ ANGELA ACEVEDO MONTOYA**

**PRESENTADO A:**

**DAIRO ALEXANDER RENDÓN- JEFE INMEDIATO**

**ALEJANDRO TORO JIMÉNEZ - TUTOR DE PRACTICA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PEREIRA**

**2012**

A mis hijos la  
razón de mi vida,  
A mis padres y  
hermanos con  
todo mi Amor

## **AGRADECIMIENTOS**

De manera muy especial quiero agradecer a mi tutor de practica Alejandro Toro Jiménez por todo su apoyo, motivación y paciencia durante el desarrollo del trabajo.

Igualmente quiero expresar mi agradecimiento a Almacenes Éxito por la oportunidad brindada para realizar mi practica universitaria en la organización, especialmente a mi Jefe Inmediato Dairo Rendón, por su confianza, enseñanzas, apoyo y motivación durante todo el periodo de práctica.

También quiero agradecer a mi familia y a mis hijos por su comprensión, colaboración, compañía y motivación durante todo este tiempo.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
RESEÑA HISTÓRICA .....	11
MISIÓN.....	12
VISIÓN .....	12
VALORES.....	12
PRINCIPIOS.....	13
SERVICIOS.....	13
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	15
DIAGNOSTICO DEL ÁREA .....	16
EJE DE INTERVENCIÓN.....	17
JUSTIFICACION EJE INTERVENCION.....	19
OBJETIVOS .....	20
OBJETIVO GENERAL.....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
MARCO TEÓRICO.....	21
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS .....	25
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	26
PLANES DE ACCIÓN A CONTINUAR .....	54
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS .....	58

GUÍA DE EXCELENCIA OPERACIONAL .....	58
REGISTRO FOTOGRAFICO DEL PROCESO.....	59

## SÍNTESIS

El presente trabajo fue realizado en los Almacenes Éxito del Eje cafetero, con el fin de mejorar el proceso aplicado de Excelencia Operacional, debido al bajo cumplimiento registrado en el envío de las evaluaciones "Check List" y en los porcentajes de las mismas, ya que los resultados influyen directamente en los indicadores de Productividad de la compañía.

Para el cumplimiento de los objetivos inicialmente se realizó un seguimiento y retroalimentación del proceso con las personas encargadas de su aplicación en los puntos de venta, buscando renovar el compromiso con las evaluaciones y en el análisis continuo de los resultados para hallar conjuntamente con el AOD Administrador de Operaciones del Distrito las oportunidades para mejorarlos.

Palabras Clave: Excelencia Operacional, indicadores, lista de verificación, productividad, planes de acción.

## **ABSTRACT**

This work was made in the Exito's stores in order to improve an internal process called operational excellence, this is because there were some failures in sending check lists from branches to the main headquarter and a low qualifications in its evaluations as the results directly affect in the productivity indicators of the company.

To reach the objectives, every Monday were checked the reports that have should been sent, for those responsible of its implementation in every store, looking for a renewed commitment to evaluation and continuous analysis of the results to find together with the AOD Administrator District Operations opportunities for improvement.

Keywords: Operational Excellence, indicators, checklist, productivity, action plans.

## INTRODUCCIÓN

Almacenes Éxito es una compañía que constantemente busca mejorar todos sus procesos con el fin de prestar siempre el mejor servicio a sus clientes y posicionarse cada vez más en el mercado, como lo ha venido haciendo desde 1905 cuando inicio en Bogotá como Carulla fundado por José Carulla Vidal; poco a poco y debido a las crecientes necesidades del mercado se ha venido expandiendo y cada vez prestando mas servicios con el fin de satisfacer a sus clientes y también llegando a más personas en el territorio nacional.

Frente al mundo globalizado y creciente competitividad evidenciada en el mercado es necesario estar innovando y mejorando todos los procesos relacionados con las organizaciones, por lo tanto en Almacenes Éxito se desarrolla y evalúa de cerca proyectos que influyen en la eficiencia y eficacia de todos sus colaboradores ya que ellos están directamente relacionados con la prestación del servicio.

Entre los procesos realizados en Almacenes Éxito se encuentra la excelencia operacional, la cual busca optimizar los recursos y especializar a las personas en sus roles, es allí donde se pretende aplicar un plan de acción que conlleve a mejorar el porcentaje del indicador actual del Distrito Eje Cafetero.

La EO es un MODELO DE SERVICIO donde la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, permite atender al cliente de la mejor manera en un lapso de tiempo moderado; la eficacia es lograr generar la venta gracias a la excelencia en el servicio.

Los resultados generados en la aplicación del proceso se evidencian en los Indicadores de Productividad de la Compañía, los cuales se evalúan mediante la relación entre el trabajo realizado, dividido por la cantidad de horas hombre que se utilizaron para lograrlo.

### **Trabajo Realizado/Horas Hombre = Indicadores Productividad**

El trabajo realizado en una empresa comercial como el Grupo Éxito equivale a Surtir, Operar, Vender y Registrar.

Surtir, Operar, Vender, Registrar/ Horas Hombre = Indicadores Productividad

Las “Horas Hombre” equivalen a todo el tiempo “invertido” dentro de cada proceso para realizar el trabajo.

- En el Sector Retail o Supermercados se tienen divididos los puntos de ventas por diferentes áreas, entre ellas encontramos la de Alimentos en la cual están designados o incluidos todos los productos de Gran Consumo, Alimentos, granos, Lácteos, Aseo Personal, Aseo Hogar y Cosméticos. En

el Área de No alimentos se encuentran Electrodomésticos, Textil, Hogar y ferretería.

Lo que se evalúa en las áreas de Alimentos y No Alimentos es la cantidad de unidades que se surten por cada hora invertida, para la quincena se tienen establecidas como Work Standard (Estándar de trabajo) 350 uds x Hora Hombre.

Para la evaluación en Puestos de Pago se verifica cuantas transacciones se realizan por cada hora hombre invertida en todo el proceso de puestos de pago, como (WS) para este proceso se tienen 17 transacciones x HH registros que implican atender un cliente, giros, abonos a tarjeta, venta de artículos, servicios públicos etc., que dan como resultado una tirilla de compra por parte de un cliente.

# 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

## 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Más de 100 años de historia desde 1905 cuando José Carulla Vidal funda el primer Carulla en Bogotá, llamado "El Escudo Catalán".

1922: Luis Eduardo Yepes abre en Barranquilla el primer almacén Ley.

1949: Gustavo Toro Quintero abre el primer Éxito en Medellín.

1969: Alberto Azout funda la cadena Vivero en Barranquilla.

1982: Nace la Fundación Éxito.

1994: Éxito lista su acción en las Bolsas de Valores de Medellín, Bogotá y Occidente.

1995: Éxito llega a Venezuela tras adquirir 10,5% de las acciones de Activen.

1998: Nace la tienda virtual [www.exito.com](http://www.exito.com)

1999: Casino adquiere 25% de las acciones de Almacenes Éxito, además obtiene la mayoría accionaria de Cadenalco.

2001: Se consolida la fusión entre Almacenes Éxito y Cadenalco.

2005: Comienza el negocio inmobiliario con el centro comercial San Pedro Plaza en Neiva y se crea la Tarjeta de crédito Éxito.

2007: Almacenes Éxito adquiere Carulla Vivero

El Grupo Casino obtiene la mayoría accionaria de Almacenes Éxito.

Almacenes Éxito realiza una emisión internacional de acciones a través de GDS además Nace Viajes Éxito.

2008: Inicia el negocio complementario Seguros Éxito.

Nace el formato Bodega Surtimax.

Éxito inicia la operación directa de sus Estaciones de Servicio.

2009: Se firma la alianza comercial entre Éxito y Cafam.

2010: La Superintendencia Financiera de Colombia aprueba la fusión entre Almacenes Éxito y Carulla Vivero S.A.

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) da vía libre a la alianza Éxito Cafam.

Nace el formato Éxito Express.

La República Bolivariana de Venezuela compra acciones de Cativén al Grupo Casino y al Grupo Éxito. Así, la marca sale de ese país.

2011: Se emiten más de 114 millones de acciones ordinarias para la expansión internacional y financiar el crecimiento de la compañía en Colombia.

Adquisición de la participación mayoritaria de Disco y Devoto en Uruguay.

Más de 6.600 personas que laboraban con operadores de servicios fueron vinculados directamente a la organización; entre ellos 2.600 prestaban servicios de empaque.

2012: Expansión de la Marca Surtimax, Éxito y EDS (Estaciones de Servicio) y apertura de nuevos centros comerciales Centros Comerciales.

## 1.2 MISIÓN

Comprometernos con los colombianos para infundir nuestra marca y cadenas en todo el territorio colombiano e imponernos como la cadena de almacenes más grande de Colombia. "Trabajamos para que el cliente regrese"

## 1.3 VISIÓN

Dar oportunidad de empleo a mas colombianos para así comprometer más gente a nuestra cadena y hacerla crecer cada día como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

## 1.4 VALORES

Servicio: Brindamos a los demás y a la sociedad un servicio amable y con efectividad y conocimiento.

Simplicidad: Hacemos las cosas bien, con eficiencia y sin complicarnos. "¿Para qué complicarlo, si lo podemos hacer simple?"

Innovación: Ideamos continuamente nuevas y mejores maneras de desarrollar nuestro trabajo.

Trabajo en equipo: Nos brindamos apoyo mutuo, construimos equipos efectivos y nos dirigimos hacia un mismo norte.

Trabajamos por el resultado de la compañía por encima del individual.

## 1.5 PRINCIPIOS

Somos íntegros en la manera en que actuamos y la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.

Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.

Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia todas las personas.

Garantizamos la dignidad del ser humano.

## 1.6 SERVICIOS

Almacenes Éxito es líder en el sector del comercio en Colombia, vende alimentos, textiles, electrodomésticos, artículos para el entretenimiento, productos de aseo y abarrotes.

Otros servicios y actividades que complementan la oferta son: crédito de consumo, agencias de viajes, industrias textil y de alimentos, comercio electrónico, distribución de combustibles y un negocio inmobiliario en el cual se desarrollan centros comerciales.

Estos servicios se prestan en 68 municipios de Colombia: 200 Éxito, 75 Carulla - Pomona, 84 Surtimax y 7 de otras marcas.

La Compañía emplea a más de 35.000 personas de manera directa.

- Hay un formato para cada necesidad y tipo de cliente:

**Hipermercado:** Todo en un solo lugar

Grandes superficies.

Portafolio completo: productos de gran consumo, frescos, textiles, hogar, electrodomésticos, artículos digitales y electrónicos, entre otros.

**Éxito Vecino:** Para mercar y algo más, productos de alimentos y no alimentos.

Selección de surtido de acuerdo con sus clientes.

**Éxito Supermercado:** Encuentra lo necesario, productos de gran consumo y frescos.

**Éxito Express:** Proximidad y conveniencia

"Minimercado" con oferta básica de productos de gran consumo y frescos. En algunos se comercializan artículos de entretenimiento y textiles.

Ideal para hacer el ajuste cotidiano a sus compras y otros para "antojarse".

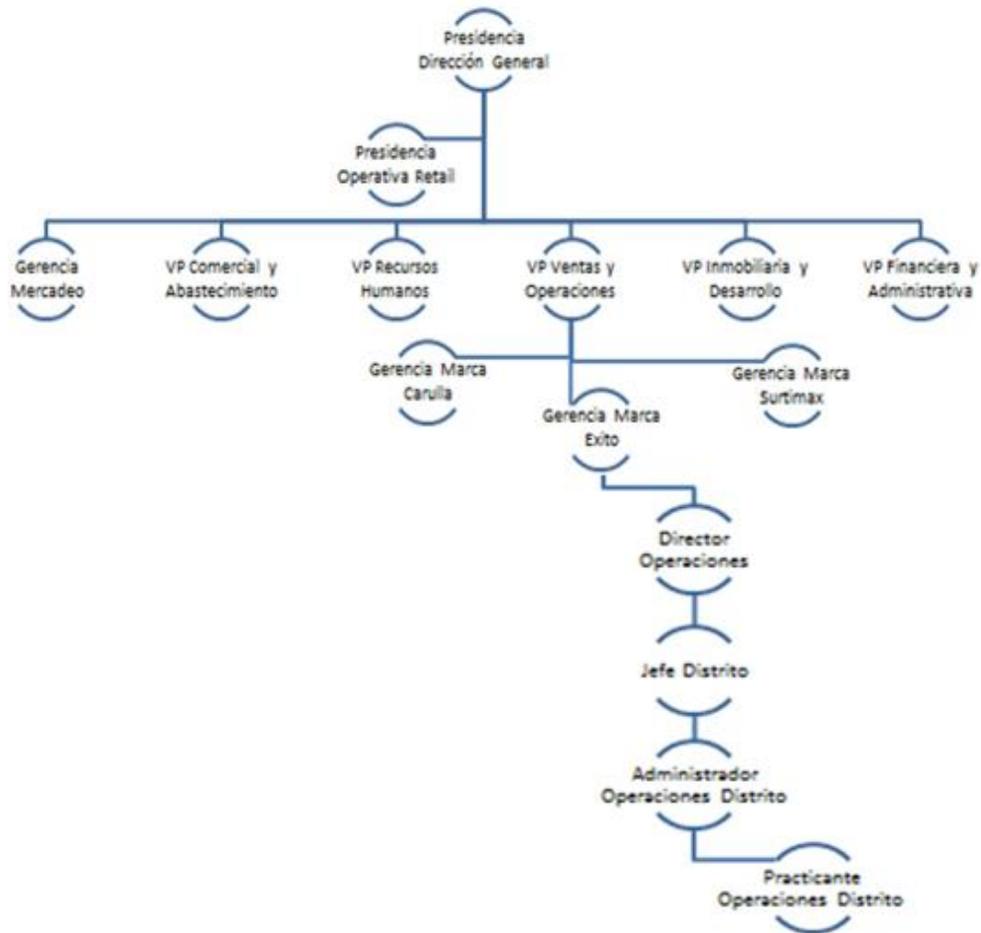
**Éxito Tecno:** Todo en tecnología y entretenimiento

**www.exito.com:** Toda la calidad y servicio del Éxito a un clic de distancia.

En 2011 las ventas en línea a través de [www.exito.com](http://www.exito.com) crecieron un 174%.

## 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Grupo Empresarial Éxito está compuesto por la empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Didetexco S.A., Almacenes Éxito Inversiones S.A.S, Spice Investments Mercosur y Carulla Vivero Holding Inc.



## 2. DIAGNOSTICO DEL ÁREA

Para conocer el estado del área operacional de la empresa se realizó una entrevista al AOD (Administrador de Operaciones del Distrito) en la cual se dio a conocer que el área está enfocada en dirigir y controlar el correcto funcionamiento de la Operación al interior de los Almacenes, para prestar un excelente servicio al cliente INTERNO Y EXTERNO, garantizando la Rentabilidad del Negocio, enmarcados en las políticas, normas y procedimientos definidos por la Compañía.

También es función del área supervisar la aplicación de los procesos y procedimientos definidos por la organización, al interior de la tienda para el mejoramiento de los indicadores de gestión y logro de las metas establecidas por la compañía.

Así mismo, se basa en dirigir los programas de prevención de mermas de la compañía al interior de la tienda, para establecer una cultura de prevención entre los empleados, mejorar los márgenes de rentabilidad operativa y el Ebitda del almacén.

Como una de las funciones importantes del Área de Operaciones se encuentra supervisar diariamente la correcta administración y gestión del abastecimiento, recibo, almacenamiento y surtido de mercancía al interior de la tienda, para rentabilizar la operación, a través de la prevención de mermas y la pérdida de ventas por agotados.

### 3. EJE DE INTERVENCIÓN

Durante el desarrollo de las funciones correspondientes a la operación y buscando diariamente optimizar los resultados generados en la organización, se realiza un análisis de los diferentes procesos operativos desarrollados en los almacenes de la compañía y se encuentra la necesidad de implementar un método o modelo que permitiera:

- Crear una forma diferente de hacer las cosas para obtener mejores resultados y ser competitivos.
- Enfocar las Dependencias a realizar actividades que agregan valor.
- Programar eficientemente el recurso humano acorde al nivel de venta y servicio.
- Generar cultura de medición y mejoramiento continuo.

Esto llevo a la creación e implementación del Modelo “Excelencia Operacional”

#### **EXCELENCIA OPERACIONAL:**

**MODELO DE SERVICIO:** La eficiencia en el uso de los recursos disponibles, permite atender al cliente de la mejor manera en un lapso de tiempo moderado; la eficacia es lograr generar la venta gracias a la excelencia en el servicio. Esto permite:

- Construir una mayor productividad de manera eficiente y eficaz.
- Conservar los niveles de servicio.
- Propiciar un ambiente de mejoramiento continuo, con base en la intervención de los procesos.

La prioridad del Área de Operaciones es garantizar la correcta aplicación y ejecución de los procesos definidos en la Excelencia Operacional y en el cual uno de los puntos clave para el cumplimiento de los procesos es el Check List de Actividades.

Presentación de los indicadores

Existen dos formas de visualizar los indicadores:

1. Indicadores marca: allí se puede visualizar el resultado del indicador de productividad para cada proceso en la última quincena y permite visualizar y si es del caso compararse con otras dependencias.
2. El tablero: el tablero de indicadores permite visualizar la historia del indicador de productividad y costo para cada proceso y solo para una dependencia seleccionada. Adicional a esto se podrá visualizar el

comportamiento de estos indicadores a través de los siguientes gráficos:

3. Grafico indicador de productividad
4. Grafico de unidades vendidas vs horas hombre.

Ejemplo:

Indicadores Productividad ALIMENTOS Marca EXITO Jul 2Q 2012														
Dependencia	MM	Base	Meta	Prod Últimas 24Q	Prod 2Q Jul 2Q	Und 2012 Jul 2Q	HH 2012 Jul 2Q	Ind Pr Jul 2Q	Ind Pro Acum 2012	Cumplimien Acum	Crecim Acum 2012	Crec. Acun En Und	Crec. Acun En HH	
Almacen 1	MM	53,0	80,5	79,4	76,3	943.628	12.560	75,1	81,8	102%	54%	-2%	-5%	
Almacen 2	MM	54,8	75,8	75,3	63,0	602.220	8.222	73,2	79,7	105%	45%	1%	-24%	
Almacen 3	MM	46,6	70,4	76,3	83,4	267.533	4.016	66,6	75,8	108%	63%	-1%	6%	
Almacen 4	MM	61,6	75,4	73,1	66,7	457.106	6.935	65,9	75,3	100%	22%	-3%	-10%	
Almacen 5	MM	53,1	73,3	69,7	74,0	313.272	4.486	69,8	70,7	96%	33%	-2%	-8%	
Almacen 6	MM	29,6	64,7	51,5	57,1	70.055	1.688	41,5	50,5	78%	71%	-7%	-6%	
Almacen 7	MM	52,1	73,3	71,8	84,5	353.068	5.853	60,3	72,6	99%	39%	72%	64%	
Almacen 8	MM	46,1	64,7	64,8	65,5	82.974	1.473	56,3	64,5	100%	40%	60%	40%	
Almacen 9	MM	46,1	64,7	65,8	47,9	101.815	1.760	57,8	73,4	113%	59%	72%	5%	
Almacen 10	MM	59,0	75,8	79,5	75,6	531.705	6.922	76,8	81,8	108%	39%	1%	-7%	
Almacen 11	MM	49,1	70,4	69,5	62,8	230.243	3.910	58,9	76,6	109%	56%	-5%	-23%	
Almacen 12	MM	54,5	67,3	67,3	51,1	141.667	2.157	65,7	67,9	101%	25%	0%	-2%	

#### 4. JUSTIFICACIÓN EJE INTERVENCIÓN

Al analizar la aplicación del proceso de EO en el Distrito Eje Cafetero se encontró una **disminución en el cumplimiento de envío** de la evaluación semanal (Check List) que deben realizar los almacenes del Distrito, además se identificó que estos **tienen un porcentaje inferior al 90%** lo cual es muy bajo para la calificación establecida del indicador del 100%, Por lo tanto se requiere renovar el compromiso con este proceso, el cual influye directamente en los indicadores de productividad del Distrito y por ende en la compañía a nivel nacional.

Así mismo se pretende aumentar el porcentaje de evaluación obtenida por los almacenes hasta un 90%, meta que demuestra la debida aplicación de los procesos en cada almacén, y lo cual se enfoca en conjunto en prestar el mejor servicio al cliente. Para esto se implementará un plan de acción basado en el seguimiento a las 16 dependencias del Distrito, al envío semanal del Check List, y al análisis respectivo de cada uno, para evidenciar en que proceso se está fallando para buscar posibles soluciones.

Además apoyados en **Planes de Acción** que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación y por lo tanto los resultados, estos se enfocaran en:

- La identificación de los puntos más repetitivos con mala calificación por almacén.
- Un Rankinómetro semanal del Check List, el cual se enviará a los almacenes para que conozcan los resultados de su evaluación.
- Además cada almacén debe tener un plan de acción para implementar el CNPA, los Planogramas y un cronograma de montaje.
- Para apoyar el proceso se quiere nombrar empleados apóstoles para garantizar la correcta implementación del OSG y la exhibición de los productos de PDQ.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar una metodología en el proceso de Excelencia Operacional en los Almacenes Éxito del eje cafetero, identificando los puntos más críticos a nivel Distrito, con el fin de aplicar planes de acción que permitan el cumplimiento de la meta de los indicadores de productividad establecidos por la compañía.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Obtener un cumplimiento en los Check List de EO por encima del 90% en cada uno de los almacenes Éxito del eje Cafetero en la última semana de Noviembre del 2012.
- ✓ Identificar y hacer seguimiento a los dos Ítems con calificación en cero, con oportunidad de mejora, durante el periodo analizado que contribuya al alcance de la meta porcentual.
- ✓ Realizar una retroalimentación del indicador de Excelencia Operacional a las personas encargadas de aplicar el Check List, de la importancia de su evaluación en los almacenes, además del cumplimiento en el envío y en la meta porcentual% del mismo.

## 6. MARCO TEÓRICO

En un mercado cambiante y con numerosos competidores, las organizaciones deben estar en un constante mejoramiento de procesos en búsqueda de su operación óptima que les permita mantenerse vigentes; en los diferentes formatos comerciales evidenciados se encuentra el Retail o sector minorista como se lo denomina habitualmente, es uno de los más dinámicos de la economía, Prueba de ello es la entrada y salida, de competidores que se registró en la región en los últimos años (Citado en: <http://mba.americaeconomia.com/system/files/retail.pdf>)

La productividad de un país es el resultado de la combinación de acciones de millones de empresas y trabajadores individuales. Con pocas excepciones, ninguna acción aislada de una compañía o un trabajador puede ser suficientemente importante como para tener un gran impacto en la productividad agregada; Pero la suma de todas las acciones es decisiva, es necesario conocer que no solo las políticas individuales (tributaria, social, comercial, crediticia) influyen en la productividad de la organización si no también influye la economía política de un país en esas políticas. (Citado en: [http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia\\_2010\\_spanish.pdf](http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia_2010_spanish.pdf))

Entre los canales de distribución que existen el mercado se encuentra el supermercado, el cual tiene como finalidad principal acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos, a diferencia de lo que sucede generalmente con otros negocios, un supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes acuden al sistema de autoservicio y llevan una cantidad de ítems elegidos al final a la zona de cajas.

El supermercado se organiza en términos físicos a través de la división del espacio en góndolas o estanterías, en las cuales se ubican los productos por categorías, bebidas, alimentos frescos, golosinas, panificados, productos de limpieza, verduras y frutas, etc.), esta acomodación tiene como objetivo que los consumidores logren recorrer los pasillos de manera libre para seleccionar los productos requeridos, además con la facilidad de comparar precios, tamaños y cantidades de los diferentes productos ofrecidos. (Citado en: <http://www.definicionabc.com/general/supermercado.php>)

Esta colocación es común y similar en todos los supermercados del planeta, siendo claros representantes del fenómeno globalizador. Además esta forma de comercializar los productos es en función de incentivar a los clientes a comprar

más de lo planeado, por lo tanto, los productos de mayor necesidad o de consumo diario suelen ubicarse al final del supermercado para que los clientes se vean obligados a recorrer góndolas de productos menos necesarios antes de llegar a los primeros.

"Hay varios tipos de supermercados. Mientras que los de mediano tamaño son los más comunes, también se pueden encontrar minimercados (aquellos que cuentan sólo con un número básico de productos) o hipermercados, los más grandes de todos. Estos últimos suelen agregar otros productos no tan comunes como indumentaria y calzado, comidas elaboradas, productos importados o gourmet, elementos para automotores, elementos de decoración, etc." (Citado en: [http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia\\_2010\\_spanish.pdf](http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia_2010_spanish.pdf))

Para estas organizaciones enfocadas en prestar un servicio, uno de sus principales objetivos es que este sea excelente y por la cual la compañía se diferencie en el mercado, además la calidad en el servicio permite que el cliente se vaya satisfecho y quiera regresar a la organización, lograr esta diferenciación frente a los competidores es el resultado de una cultura corporativa, una comunicación basada en valores y conductas que son aceptadas por todas las personas de la compañía, que los lleva a trabajar conjuntamente por los mismos objetivos, uno de los más importantes es brindar el mejor trato a los clientes, lo cual está evidenciado desde las relaciones con sus compañeros de trabajo, mostrando los resultados de la calidad que busca la compañía en conjunto (Horovitz y Jurgens, 1995, p.1.2)

También para prestar el mejor servicio a los clientes se debe tener en cuenta la planificación o diseño del mismo, el cual está compuesto por tres componentes básicos, uno de ellos, es la naturaleza de las características que ofrece el servicio, es decir, los atributos físicos del servicio un ejemplo de ello son los tiempos de espera para acceder al servicio, además estos atributos están directamente relacionados con la obtención de materiales, formación del personal, reclutamiento del personal, desarrollo de los sistemas de información, etc. (Arias p. 38)

Otro factor que influye es la naturaleza de las instalaciones en donde se proporciona el servicio, ya que la percepción de la calidad por parte del cliente está influenciada por atributos como la limpieza, amplitud, luminosidad, entre otros; Los procesos a través de los cuales se proporciona el servicio, se refieren a las actividades que se deben realizar para prestar o mantener el servicio. (Arias p. 39)

Ejecutar un servicio es la forma como el servicio es prestado al cliente durante el encuentro entre el proveedor y el cliente, así mismo la calidad percibida por el cliente acerca del servicio, depende de la forma en que se produce la interacción personal proveedor-cliente, también las experiencias previas del cliente, su estado de ánimo y otros factores intangibles. (Arias p. 39,)

En una sociedad con una cultura orientada hacia el cliente permite conocer mejor sus necesidades y expectativas, generando una gran ventaja para responder y cambiar rápidamente, mejorar el servicio para satisfacer al cliente, la flexibilidad de la organización permite adaptarse a los cambios con rapidez y logra la permanencia y fidelidad del cliente con la empresa, (Horovitz y Jurgens, 1995, p. 7). Es por esto que las empresas saben que subsistir obedece a la habilidad para sostener sus clientes y atraer más cada día. Es decir, que sólo será posible alcanzar la calidad en el servicio al cliente demostrando constantemente con acciones efectivas en la satisfacción de sus clientes; porque son ellos quienes tienen la posibilidad de sostener o destruir el valor de la empresa en los mercados. (Echeverry, Citado en Domínguez, 2011)

Lograr la satisfacción y reconocimiento por parte de los clientes es el resultado de la calidad del servicio, la cual se basa en la integración de dos aspectos de gran importancia de la compañía:

"La calidad de servicio tiene su origen en el manejo adecuado de los dos ejes más importantes de la dinámica empresarial: El Marketing, tanto estratégico como táctico y la infraestructura empresarial, en sus componentes operativo, administrativo y financiero; como soporte para llevar a cabo los planes de marketing y lograr una participación importante en el mercado a través del reconocimiento permanente de los clientes y de la calidad en los procesos de intercambio del cliente con la empresa." Domínguez p.24

Por lo tanto el enfoque gerencial, debe ser integral, tomando como aspecto de gran importancia el marketing y la actividad comercial, siendo el núcleo sobre el cual giran las otras actividades de empresa: la financiera o económica, la operativa o de producción y la administrativa o de estructura organizativa. Todas cuatro se involucran directa o indirectamente con el concepto de calidad de servicio, lo cual es lo que el mercado espera y quiere recibir en términos de bienes o servicio complementado hoy por hoy con el concepto de, servicio al cliente. Es así como las organizaciones deben tener muy claro el concepto de calidad de servicio, que le permita empezar un proceso de liderazgo al interior de ella y así mismo hacia la búsqueda del reconocimiento externo. (Domínguez p.24)

Es así como la revisión constante y la gestión por procesos de la organización, se caracteriza por un sistema interrelacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de los aspectos en los distintos procesos. (Arias, p. 24). Una revisión minuciosa de cada uno de los procesos, para detectar las falencias y posibles oportunidades de mejora, en donde se aplican planes de acción en los cuales se presentan tareas a realizar en un plazo definido, además disponiendo de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo (plan de acción pdf)

Por lo tanto se debe tener en cuenta para el seguimiento en la evaluación y aplicación de los planes de acción, una metodología que ayude en el registro de datos por medio de técnicas o herramientas para su posterior análisis y verificación de resultados, esto permitirá realizar comparaciones y tener un consolidado de los datos relevantes en el proceso realizado. (Citado en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>)

Al lograr los resultados que se pretendían con la aplicación de los planes de acción y mejorar puntos importantes del proceso, permite que la empresa logre ofrecer un alto nivel de calidad en el servicio, y además esta organización obtiene una sólida ventaja competitiva en el mercado y crea la dificultad para otras empresas de llegar a competir por los mismos clientes, aunque presenten en algunos casos ventajas de precio. (Johnston & Marshall, 2009 p. 22)

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS

ACTIVIDADES	JUNIO		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	
Identificar la necesidad	■	■																									
Establecer la necesidad con mayor impacto a intervenir			■	■																							
Informe de ubicación							■																				
Establecer plan de acción					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar seguimiento al envío del Check List	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Primer Avance (Plan de Practica)														■													
Analizar resultados del Check List							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Identificar puntos críticos del Check List							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Identificar oportunidades de mejora														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación del progreso																											
Retroalimentar al personal involucrado del proceso																											
Segundo Informe Informe de Avance																											
Refuerzo de excelencia operacional con lider nal, AOD Y JD																											
Tercer Informe (Borrador Final)																											
Presentacion Final del Trabajo a Jefe Inmediato																											

## 8. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Al iniciar el proceso de seguimiento en la aplicación de los Check List de Excelencia Operacional y buscando el cumplimiento de la entrega de estas evaluaciones, se registra el envío semanal de cada almacén, y se recuerda a los demás almacenes cumplir con la respectiva evaluación.

DEPENDENCIA	% CUMPLIMIENTO E.O - JUNIO 2012			
	JUN S1	JUN S2	JUN S3	JUN S4
60 Éxito Cristal				
63 Éxito Pereira Victoria		83%	85%	
64 Éxito Tulua	83%	84%	83%	90%
383 Éxito Manizales Fundadores				
420 Éxito Sancancio				
424 Éxito Pereira Centro				
603 Éxito Buga				
604 Éxito Cartago				
628 Éxito Armenia				

DEPENDENCIA	%CUMPLIMIENTO CHECK LIST POLIVALENCIA				
	JUN S1	JUN S2	JUN S3	JUN S4	JUN S5
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA					
72 EXITO CALARCÁ	94%				
174 EXITO PEREIRA CUBA					
418 EXITO MANIZALES CENTRO					
426 EXITO LA 22					
428 EXITO DOSQUEBRADAS	94%				
628 EXITO ARMENIA					
<b>PROMEDIO EVALUACIÓN</b>	<b>94%</b>	<b>#i DIV/0!</b>	<b>#i DIV/0!</b>	<b>#i DIV/0!</b>	<b>#i DIV/0!</b>

Convenciones Calificación	
	Puntaje Total <=80%
	80%<Puntaje Total<90%
	Puntaje Total >= 90%

Debido al bajo cumplimiento se realizaron planes de acción y retroalimentación para las dependencias, con el fin de lograr los objetivos del presente trabajo, entre ellos se encuentra realizar un Rankinometro con las evaluaciones y así buscar una

sana competencia en el Distrito lo cual ayude en la mejora de la Excelencia Operacional en cada Almacén, entre las acciones que se realizaron para mejorar en el proceso se encuentran

- La identificación de los puntos más repetitivos con mala calificación por almacén.
- Un Rankinómetro semanal del Check List, el cual se envió a los almacenes para que conozcan los resultados de su evaluación.
- Además cada almacén debe tener un plan de acción para implementar el CNPA, los Planogramas y un cronograma de montaje.
- Para apoyar el proceso se nombraron empleados apóstoles para garantizar la correcta implementación del OSG (Optimización de surtido en la góndola) y la exhibición de los productos de PDQ.

También se enviaron a los almacenes del Distrito dos puntos del Check List de Excelencia Operacional en los cuales todos se encontraban fallando y es necesario cumplirlos, para tener un proceso más óptimo y por lo tanto mayor porcentaje en la evaluación.

Verificar en las listas de captura (hora del reporte) que el inicio de actividad sea a las 6:30 pm y haya finalizado a las 8:00 pm siempre y cuando la cantidad de unidades capturadas sean superiores al 90% de lo proyectado y se hayan generado todas las listas (de acuerdo al # de cuerpos del almacén)

Responsable. (Supervisor/Lider): Garantizar diariamente que los colaboradores inicien y terminen el proceso en el horario establecido. Se recomienda en lo posible estar presente en el inicio del proceso para aclarar las dudas y dar las recomendaciones del caso

Verificar que el proceso de picking inicie a las 8:00 pm (verifique que la hora de las listas de captura, no sea después de las 8 pm, excepto frescos ind) y en especial que todas las listas queden barridas especificando la cantidad pickeada.

Responsable. (Supervisor/Lider): Garantizar diariamente que los colaboradores inicien y terminen el proceso en el horario establecido. Se recomienda en lo posible estar presente en el inicio del proceso para aclarar las dudas y dar las recomendaciones del caso

Además se realizó una socialización con las personas encargadas del proceso y aplicación de los Check List de E.O para recordarles la importancia de su correcta ejecución y la influencia de este proceso en los indicadores de productividad de la organización

## 8.1 SOCIALIZACIÓN DEL INDICADOR DE EO

la EO se encuentra en el manual de procedimientos.

Es una Política de la compañía y como tal es de estricto cumplimiento. Se creó un manual de funciones para las personas (Roles) que intervienen en dicho proceso.

### Actividades Alimentos

#### A tienda cerrada

- > Inventarios Selectivos
- > Requerimiento y montaje de material POP.
- > Organización del punto de venta.
- > Surtir la mercancía .
- > Marcación de Agotados.
- > Planogramas.
- > Montaje de eventos (en algunos casos a tienda abierta, Ej: promociones).

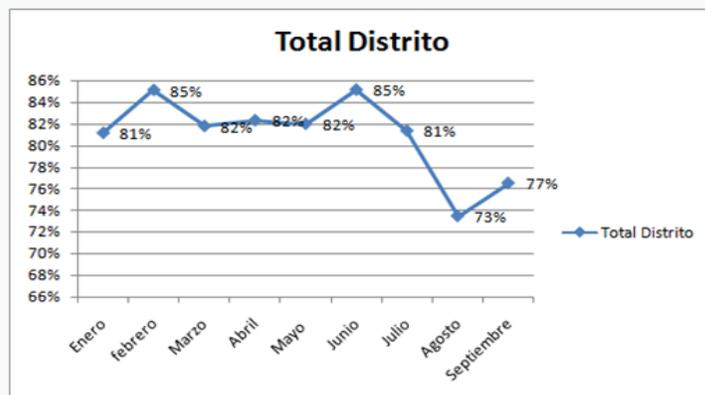
#### A tienda abierta

- > Segundos conteos Selectivos.
- > Organización de la bodega.
- > Revisar averías y recuperación de mercancía.
- > Sostenimiento de eventos y lineales.
- > Surtir Loleos - reintegros
- > Separar mercancía para devoluciones y transferencias.
- > Atención y asesoría al cliente.
- > Manejo de herrajes.

grupo **éxito**



## Tendencia puntaje Check List EO



grupo **éxito**

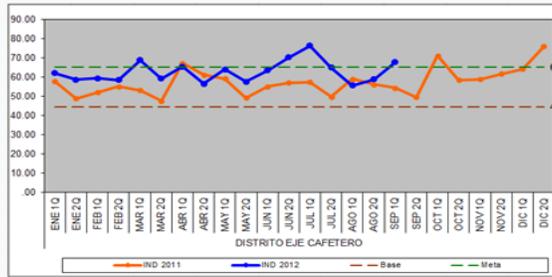
## PLANES DE ACCIÓN

- Identificación de los puntos mas repetitivos con mala calificación por almacén.
- Rankinómetro semanal del Check List
- Cada almacén debe tener un plan de acción para implementar el CNPA y los Planogramas y un cronograma de montaje
- Nombrar empleados apóstoles para garantizar la correcta implementación del OSG y la exhibición de los productos de PDQ.

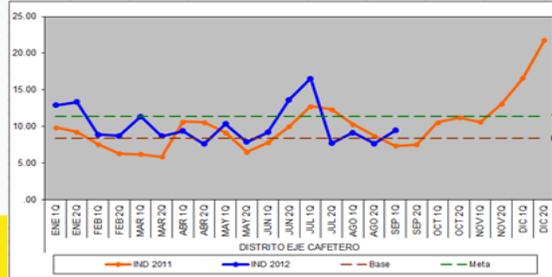
grupo **éxito**

### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

ALIMENTOS



NO ALIMENTOS



grupo éxito

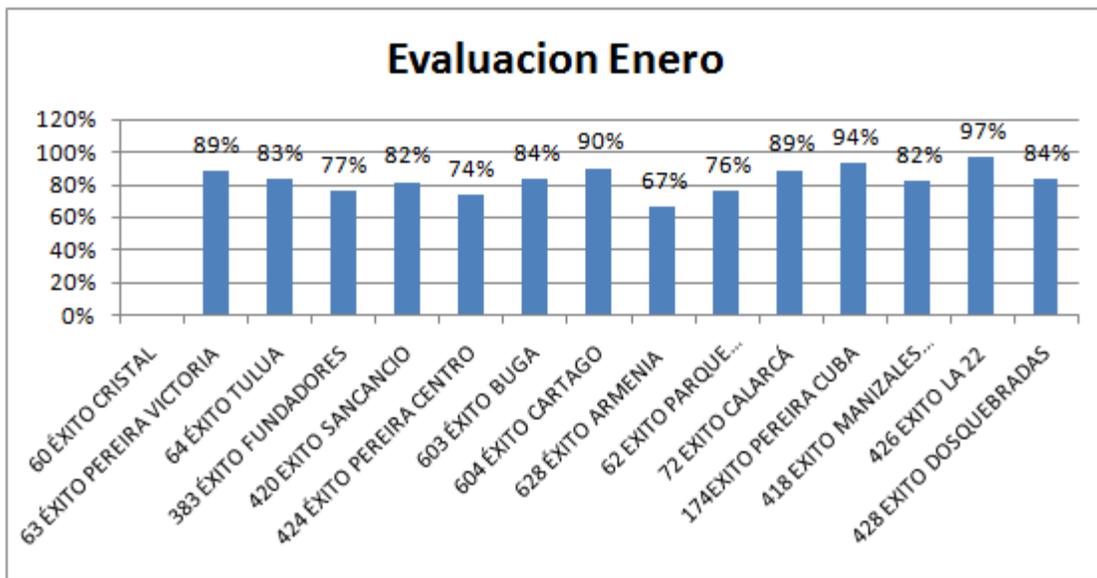
		SEMANA	MES	CALIFICACION	RANKING
E X C E L E N C I A  O P E R A C I O N A L	ÉXITO CRISTAL	1	10	94%	1
	ÉXITO VICTORIA	1	10	90%	2
	ÉXITO TULUA	1	10	89%	3
	ÉXITO FUNDADORES	1	10	85%	4
	ÉXITO SANCANCIO	1	10	80%	5
	ÉXITO PEREIRA CENTRO	1	10	78%	6
	ÉXITO BUGA	1	10	75%	7
	ÉXITO CARTAGO	1	10	71%	8
	ÉXITO ARMENIA	1	10	64%	9
	ÉXITO UNIARMENIA	1	10	55%	10
P O L I V A L E N C I A	ÉXITO ARBOLEDA	1	10	95%	1
	ÉXITO CALARCA	1	10	90%	2
	ÉXITO CUBA	1	10	88%	3
	ÉXITO CALLE 22	1	10	83%	4
	ÉXITO DOSQUEBRADAS	1	10	80%	5
	ÉXITO MANIZALES CENTRO	1	10	78%	6

grupo éxito

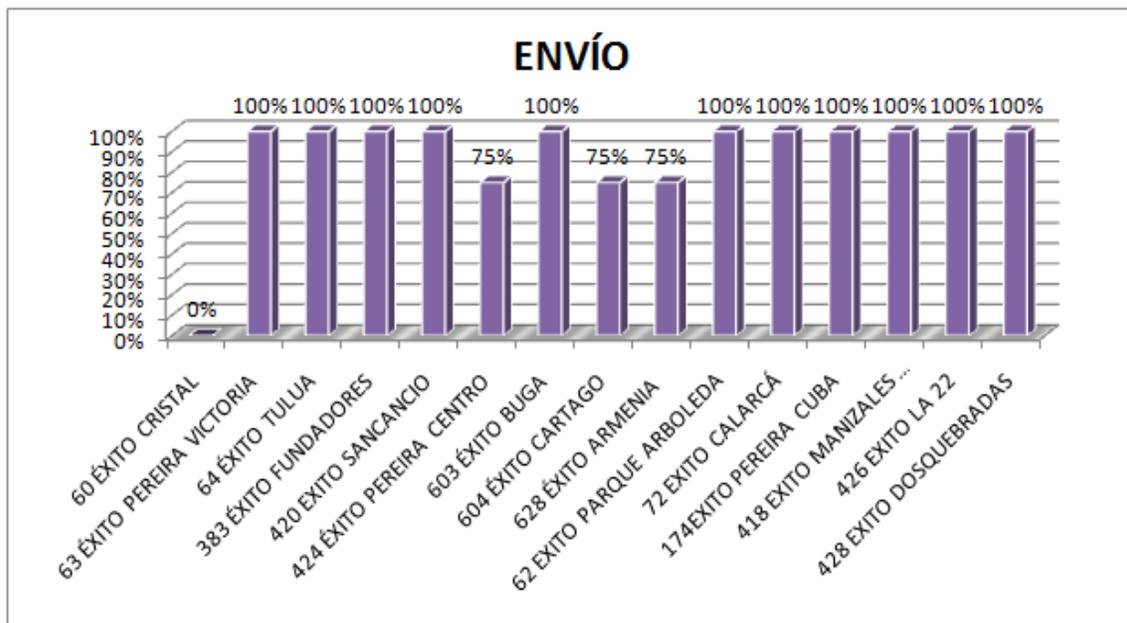
Los almacenes en el mes de Enero del 2012 cumplieron al 88% en el envío, teniendo en cuenta que la dependencia Éxito Cristal no realiza la evaluación en el mes, los demás almacenes tienen un cumplimiento del 84%, a continuación se muestran los datos registrados:

## 8.2 TABLAS DE REGISTRO DE RESULTADOS Y GRAFICOS

DEPENDENCIA	% CUMPLIMIENTO E.O - ENERO 2012				T. D EN EVAL
	ENE S1	ENE S2	ENE S3	ENE S4	
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	89%	87%	91%	87%	89%
64 ÉXITO TULUA	78%	88%	86%	81%	83%
383 ÉXITO FUNDADORES	71%	80%	70%	85%	77%
420 EXITO SANCANCIO	83%	84%	81%	78%	82%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO	70%	78%	74%		74%
603 ÉXITO BUGA	79%	86%	84%	86%	84%
604 ÉXITO CARTAGO	89%	92%	89%		90%
628 ÉXITO ARMENIA	70%	66%	64%		67%
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA	88%	59%	75%	82%	76%
72 EXITO CALARCÁ	88%	88%	88%	92%	89%
174 EXITO PEREIRA CUBA	93%	92%	94%	95%	94%
418 EXITO MANIZALES CENTRO	71%	87%	89%	81%	82%
426 EXITO LA 22	97%	97%	95%	97%	97%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	86%	85%	79%	84%	84%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>73%</b>	

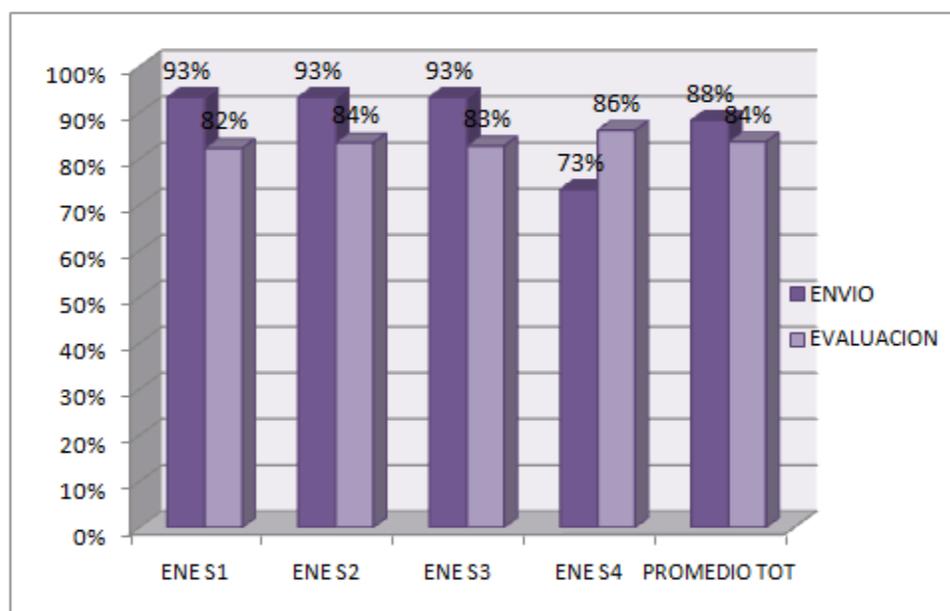


En el mes de Enero los promedios de evaluación quedan entre el 67% y el 97% con las dependencias Éxito Armenia centro y Éxito Calle 22 Respectivamente; Además, de las 15 dependencias del Distrito, 5 tienen un porcentaje por encima del 85%, para el almacén mas grande Éxito Pereira Victoria la evaluación fue del 89%.



El envío en el mes de enero obtuvo un cumplimiento del 88% en donde las dependencias Pereira Centro, Cartago y Armenia quedan con el promedio del 75%

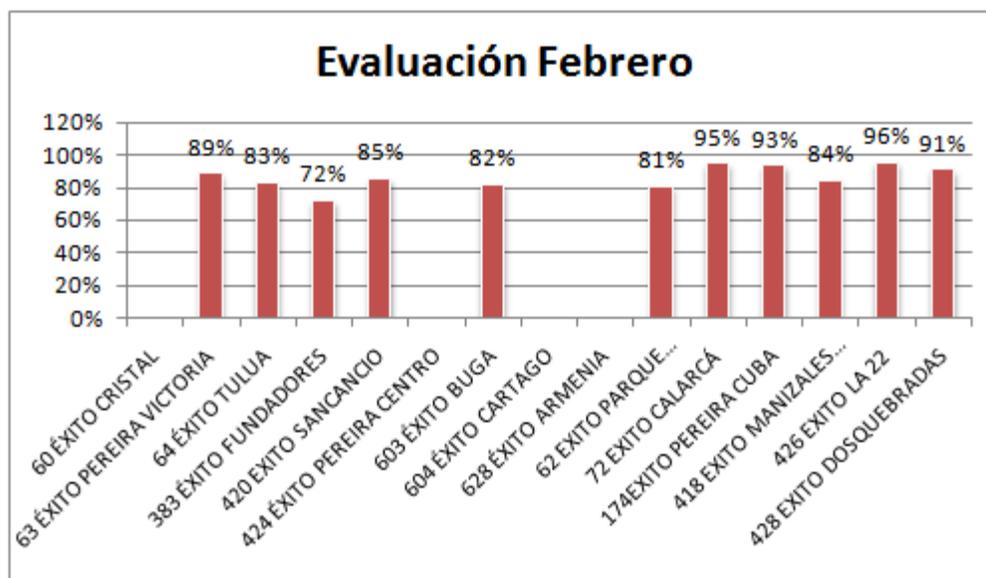
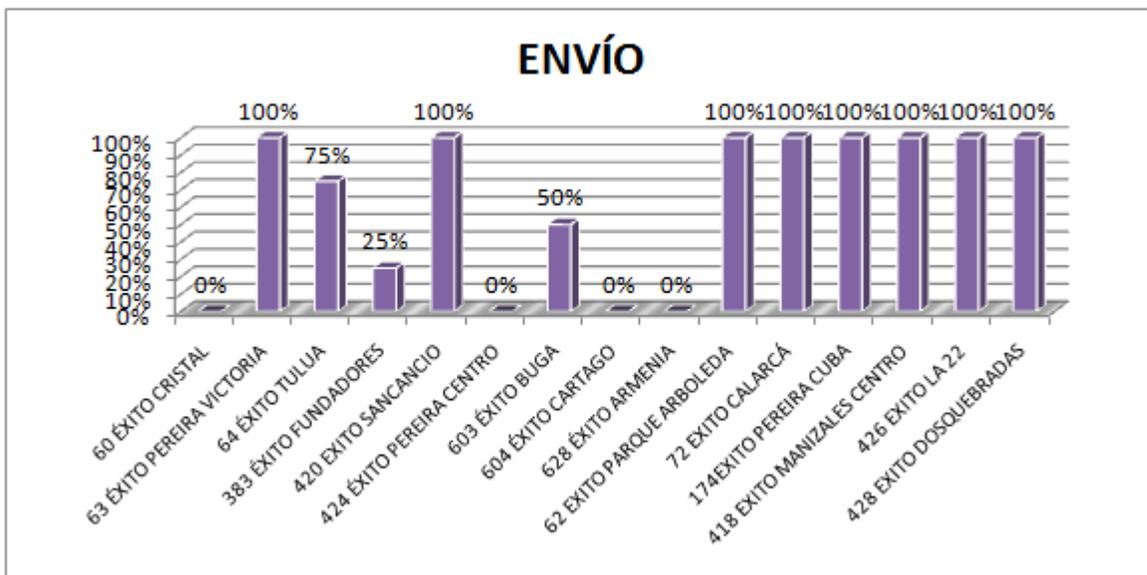
que corresponde al envío de 3 semanas, los demás almacenes lograron el 100% en el envío.



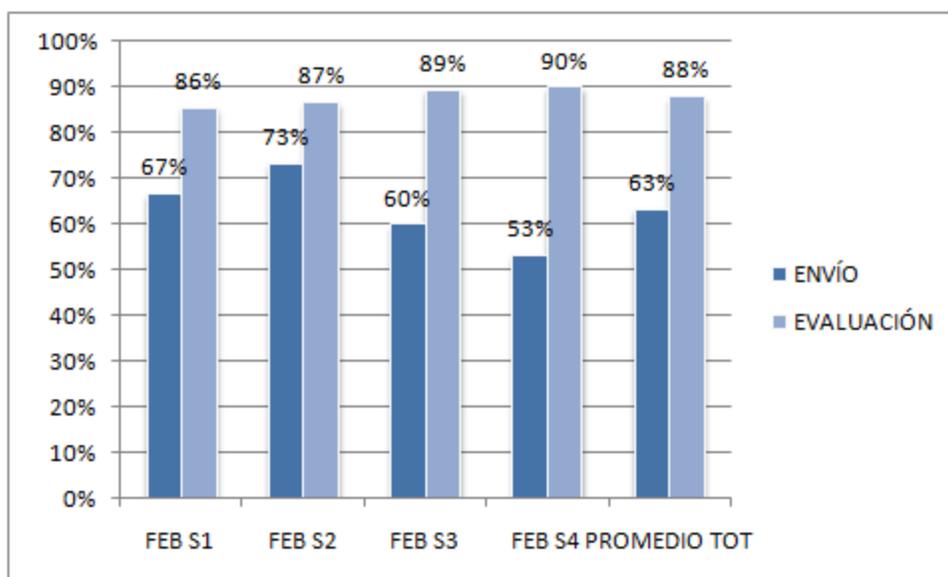
- FEBRERO**

	% CUMPLIMIENTO ENVIO E.O - FEBRERO 2012			
	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4
60 ÉXITO CRISTAL				
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	89%	86%	91%	88%
64 ÉXITO TULUA	85%	83%	80%	
383 ÉXITO FUNDADORES		72%		
420 EXITO SANCANCIO	80%	85%	85%	91%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO				
603 ÉXITO BUGA	81%	83%		
604 ÉXITO CARTAGO				
628 ÉXITO ARMENIA				
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA	78%	86%	80%	78%
72 EXITO CALARCÁ	88%	96%	97%	97%
174 EXITO PEREIRA CUBA	93%	92%	95%	93%
418 EXITO MANIZALES CENTRO	77%	86%	88%	85%
426 EXITO LA 22	96%	93%	96%	97%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	88%	91%	93%	91%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>67%</b>	<b>73%</b>	<b>60%</b>	<b>53%</b>

En el mes de Febrero se observa que 4 dependencias no envían Check List de E.O en todo el mes:



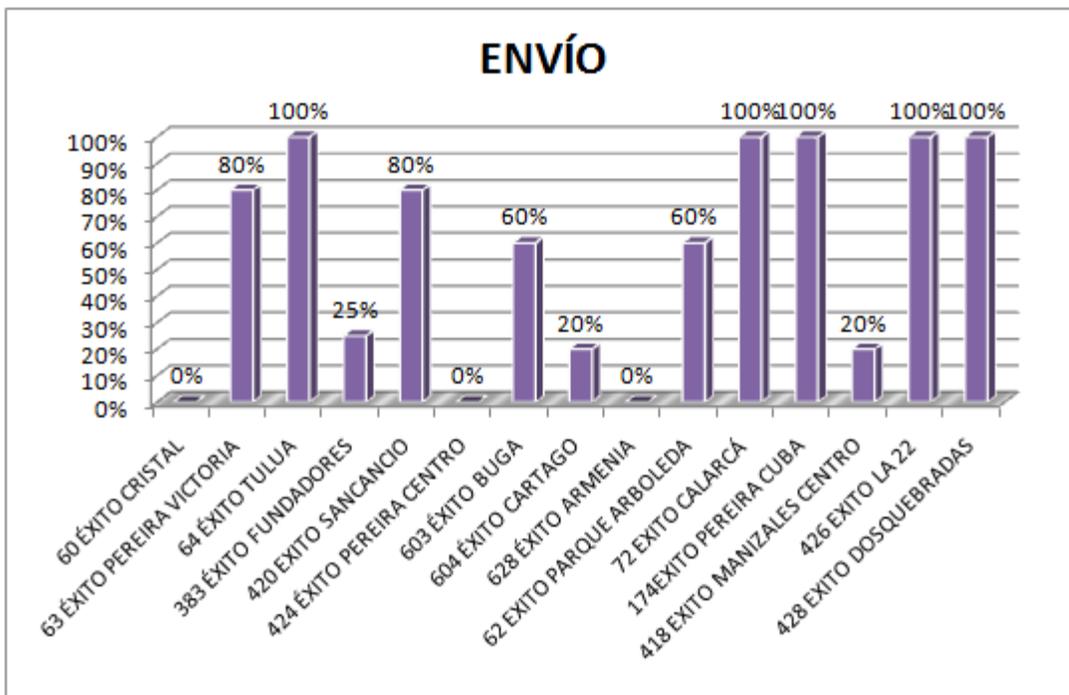
Los resultados evidenciados en las evaluaciones del Distrito muestran porcentajes para este mes del 72% siendo el más bajo de la dependencia Manizales Fundadores, y por el contrario Calle 22 obtiene un 96%, para este mes 6 almacenes tienen un porcentaje por encima del 85%.



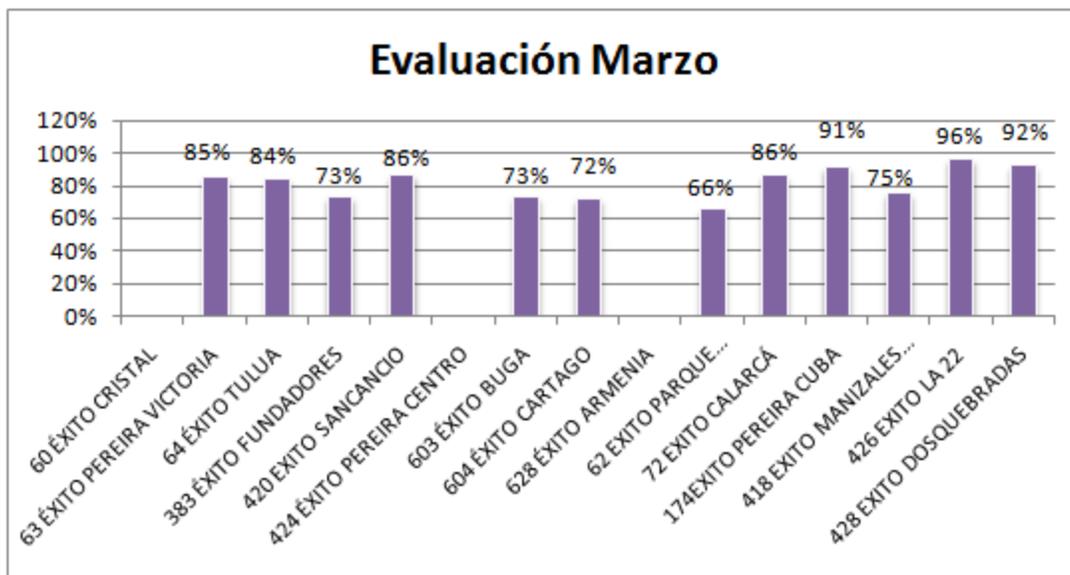
Los porcentajes del mes de Febrero muestran un cumplimiento del 63% en el envío disminuyendo frente al mes de Enero y un 88% en la evaluación aumentando 4% en el resultado.

- MARZO**

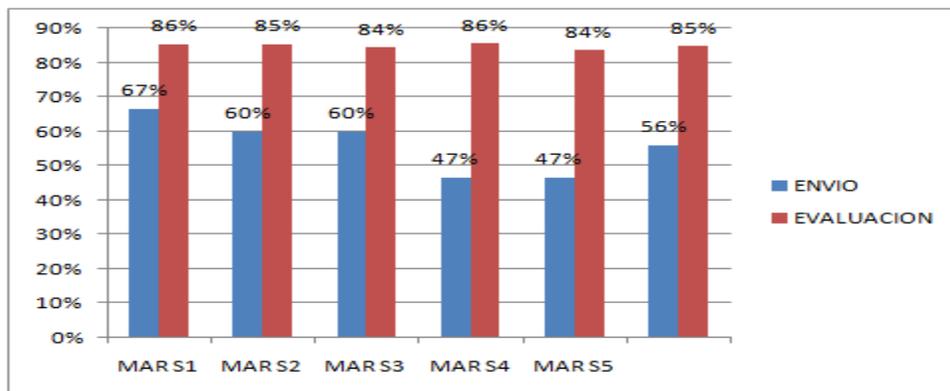
	% CUMPLIMIENTO E.O - MARZO 2012				
	MAR S1	MAR S2	MAR S3	MAR S4	MAR S5
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	84%	87%	84%		86%
64 ÉXITO TULUA	86%	88%	81%	81%	84%
383 ÉXITO FUNDADORES					73%
420 EXITO SANCANCIO	89%	83%	85%	88%	
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO					
603 ÉXITO BUGA	77%		71%	71%	
604 ÉXITO CARTAGO	72%				
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA	68%	61%	68%		
72 EXITO CALARCÁ	96%	93%	88%	82%	71%
174 EXITO PEREIRA CUBA	94%	93%	92%	93%	84%
418 EXITO MANIZALES CENTRO		75%			
426 EXITO LA 22	97%	98%	97%	92%	96%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	92%	91%	93%	92%	92%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>67%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>



El envío para este mes tiene porcentajes de cumplimiento entre el 20% el cual lo obtienen Manizales Centro y Cartago, por el contrario 5 dependencias logran el total de envíos para el mes.



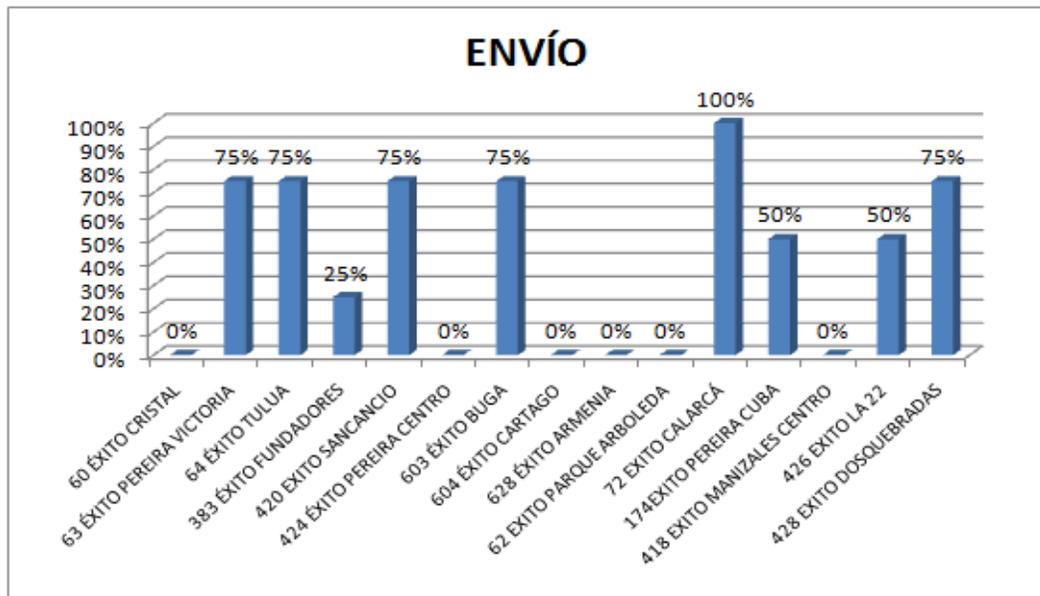
En este mes 3 almacenes no realizan la evaluación, de los restantes, 6 alcanzan un porcentaje superior al 85%, el resultado más bajo corresponde a la dependencia Parque Arboleda con un 66% y con un 96% Calle 22.



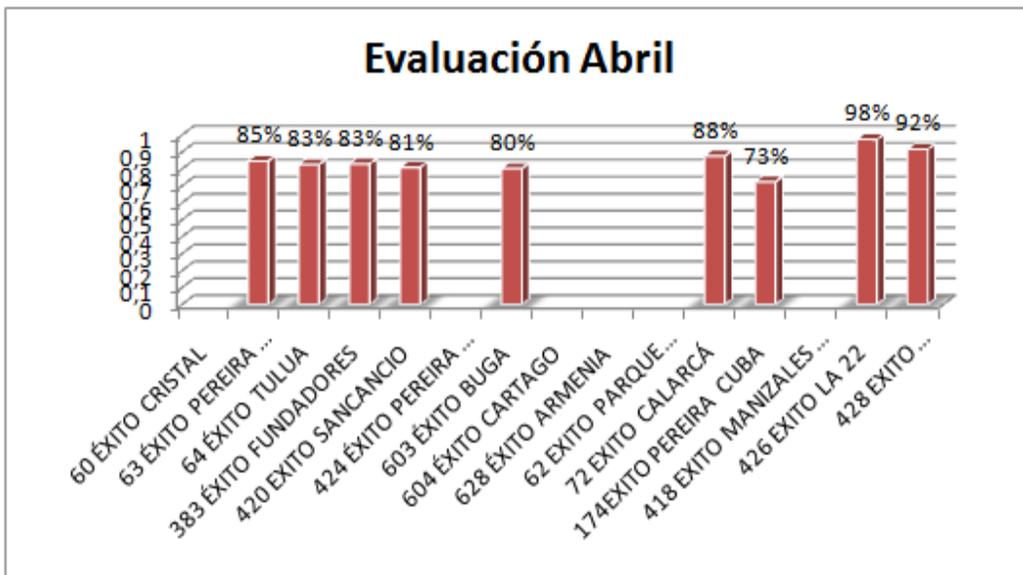
Para el mes el porcentaje de envío disminuye al 56% estando en el 63% en el mes anterior, al igual que el de la evaluación pasando del 88% en el mes de Febrero al 85% al mes de Marzo.

- ABRIL**

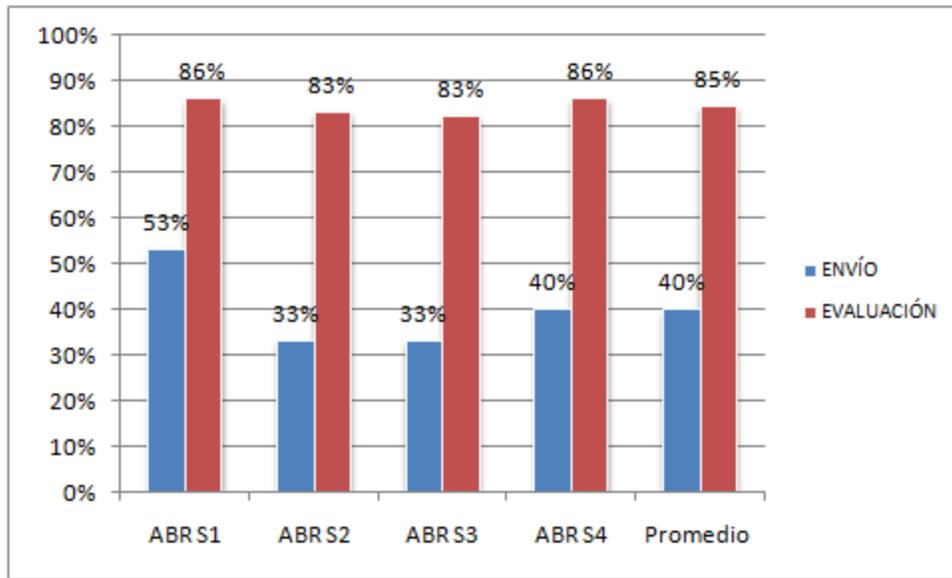
	% CUMPLIMIENTO E.O - ABRIL 2012				Evaluacion Abril
	ABR S1	ABR S2	ABR S3	ABR S4	
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	87%	84%		83%	85%
64 ÉXITO TULUA	84%		83%	81%	83%
383 ÉXITO FUNDADORES		83%			83%
420 EXITO SANCANCIO	82%		79%	82%	81%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO					
603 ÉXITO BUGA	78%		80%	83%	80%
604 ÉXITO CARTAGO					
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA					
72 EXITO CALARCÁ	92%	84%	84%	91%	88%
174 EXITO PEREIRA CUBA	77%	68%			73%
418 EXITO MANIZALES CENTRO					
426 EXITO LA 22	98%	97%			98%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	91%		87%	97%	92%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>53%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>



En los resultados del mes de Abril 6 dependencias no enviaron Check List, solo Éxito Calarca obtiene un porcentaje por encima del 85%, además Fundadores con un 25% se ubica en el puesto más bajo entre los resultados del Distrito.



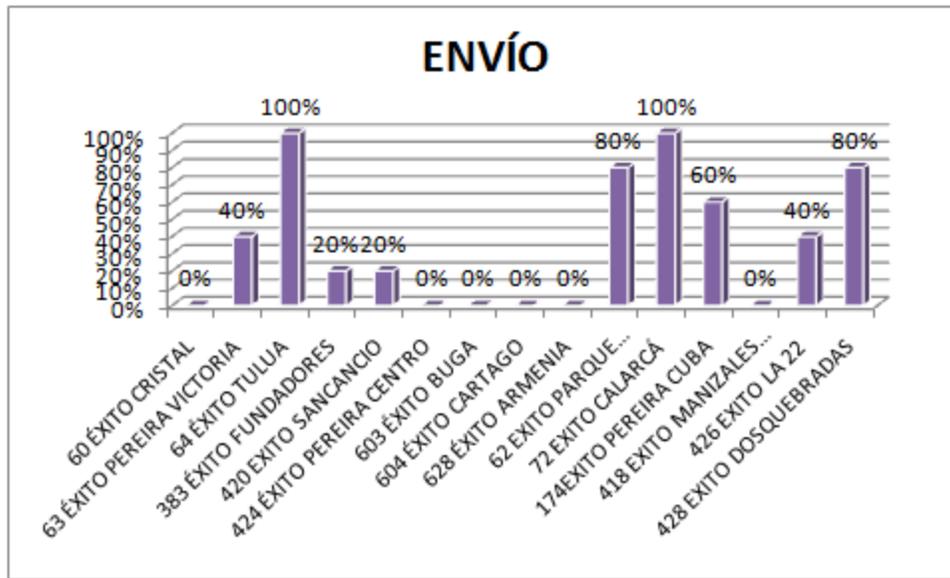
Respecto a la evaluación el menor porcentaje lo tiene Éxito Pereira cuba con un 73% y Calle 22 con el 98% se ubica en la primera posición.



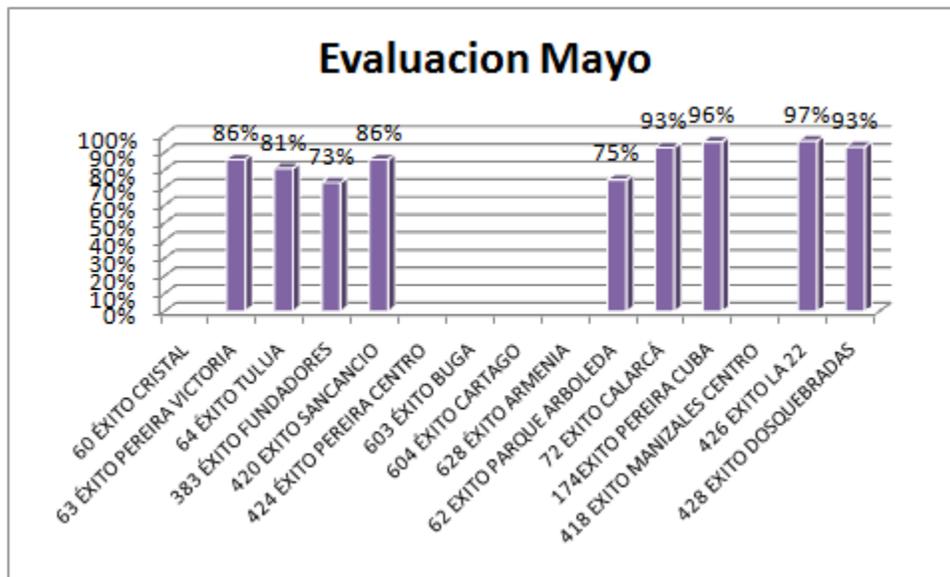
En el porcentaje promedio del Distrito la evaluación continua igual que el mes anterior con 85%, y el envío disminuye en 16%.

- MAYO**

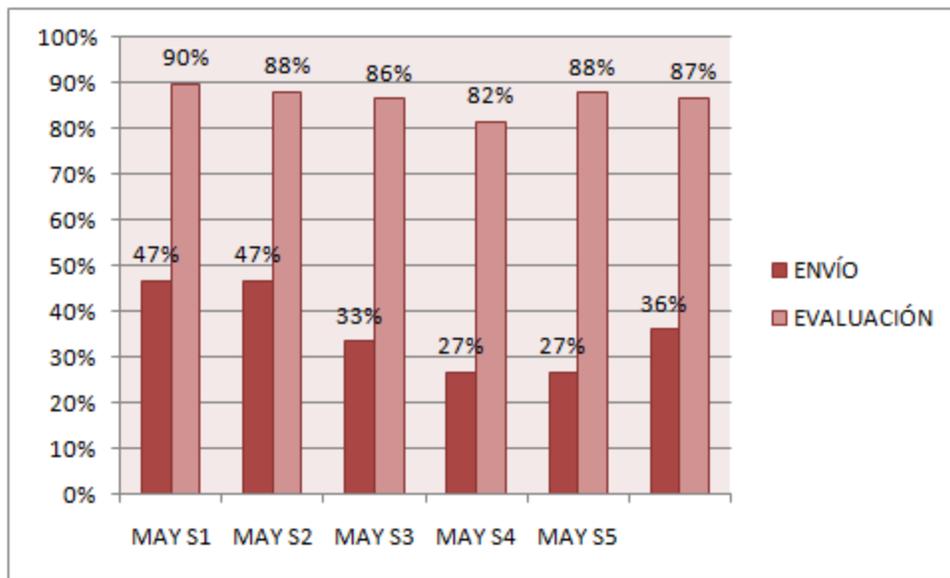
	% CUMPLIMIENTO E.O - MAYO 2012					Evaluacion Mayo
	MAY S1	MAY S2	MAY S3	MAY S4	MAY S5	
60 ÉXITO CRISTAL						
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	86%	86%				86%
64 ÉXITO TULUA	75%	83%	80%	81%	86%	81%
383 ÉXITO FUNDADORES				73%		73%
420 EXITO SANCANCIO	86%					86%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO						
603 ÉXITO BUGA						
604 ÉXITO CARTAGO						
628 ÉXITO ARMENIA						
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA		75%	69%	79%	75%	75%
72 EXITO CALARCÁ	93%	88%	93%	93%	97%	93%
174 EXITO PEREIRA CUBA	96%	95%	97%			96%
418 EXITO MANIZALES CENTRO						
426 EXITO LA 22	97%	96%				97%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	95%	92%	93%		93%	93%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>36%</b>



Para el mes de Mayo igualmente 6 almacenes no cumplen con envío de evaluación, de las 15 dependencias 2 cumplen con el 100%, 2 con el 80% y las demás con porcentajes menores, llegando al puesto más bajo del 20% para Fundadores y Sancancio.



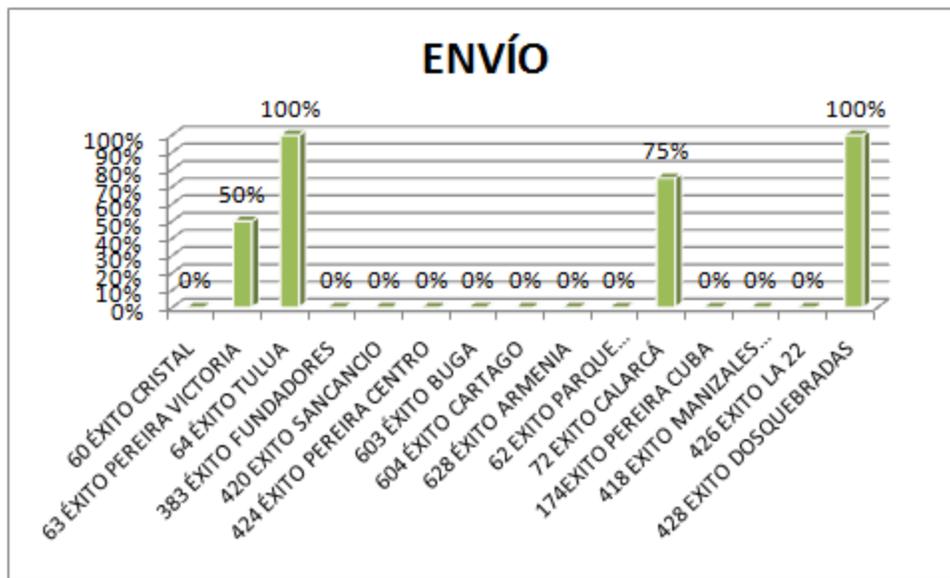
En la evaluación del Check List 6 dependencias obtienen porcentajes mayores al 85%, en el último puesto se ubica Fundadores con el 73% y en el primero Cuba con el 96%.



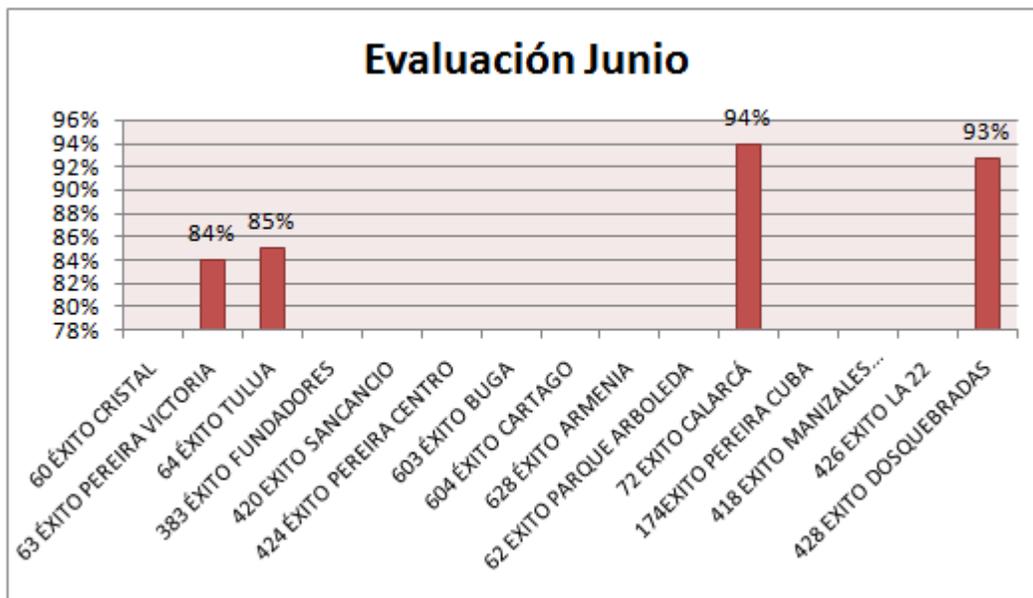
Al comparar los promedios de Evaluación y envío tenemos un aumento del 2% y una disminución de 4% respectivamente.

- JUNIO**

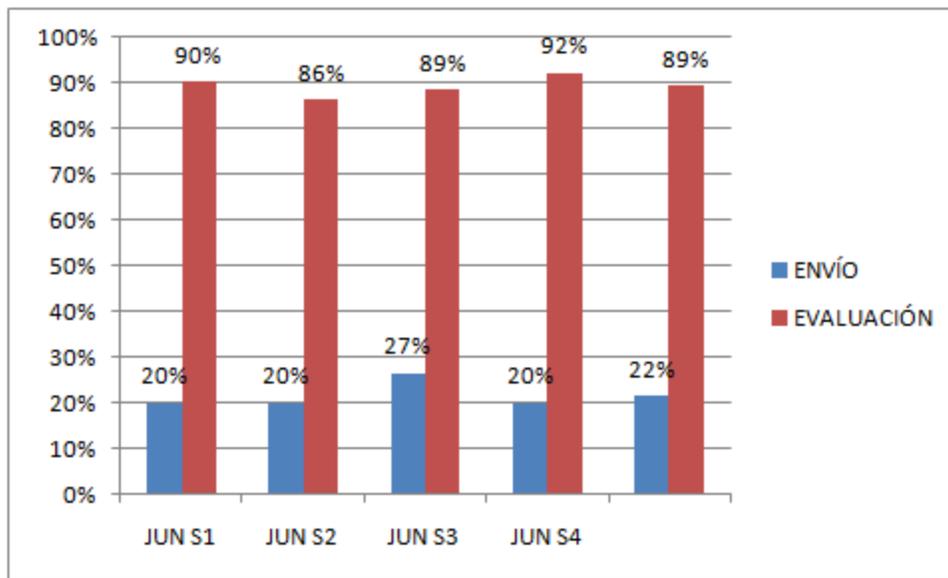
	% CUMPLIMIENTO E.O - JUNIO 2012				Evaluación Junio
	JUN S1	JUN S2	JUN S3	JUN S4	
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA		83%	85%		84%
64 ÉXITO TULUA	83%	84%	83%	90%	85%
383 ÉXITO FUNDADORES					
420 EXITO SANCANCIO					
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO					
603 ÉXITO BUGA					
604 ÉXITO CARTAGO					
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA					
72 EXITO CALARCÁ	94%		95%	93%	94%
174 EXITO PEREIRA CUBA					
418 EXITO MANIZALES CENTRO					
426 EXITO LA 22					
428 EXITO DOSQUEBRADAS	94%	92%	91%	94%	93%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>



En el mes de Junio bajan los porcentajes considerablemente, ya que solo realizan la evaluación 4 dependencias de las 15 del Distrito, siendo entre estas Pereira Victoria la que menos porcentaje tiene con 50%, lo que quiere decir que envió dos semanas de las 4 del mes, caso contrario sucede con Tullua y Dosquebradas que alcanzan el mayor cumplimiento del 100%.



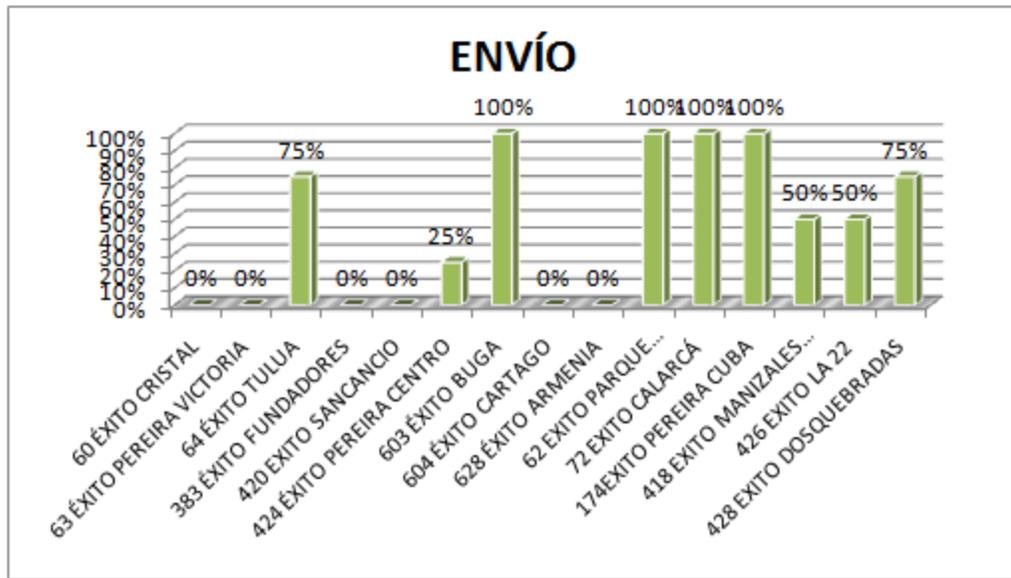
En la evaluación de las 4 dependencias Victoria se queda en el puesto más bajo con el 84%, y con el más alto Calarca con un 94%.



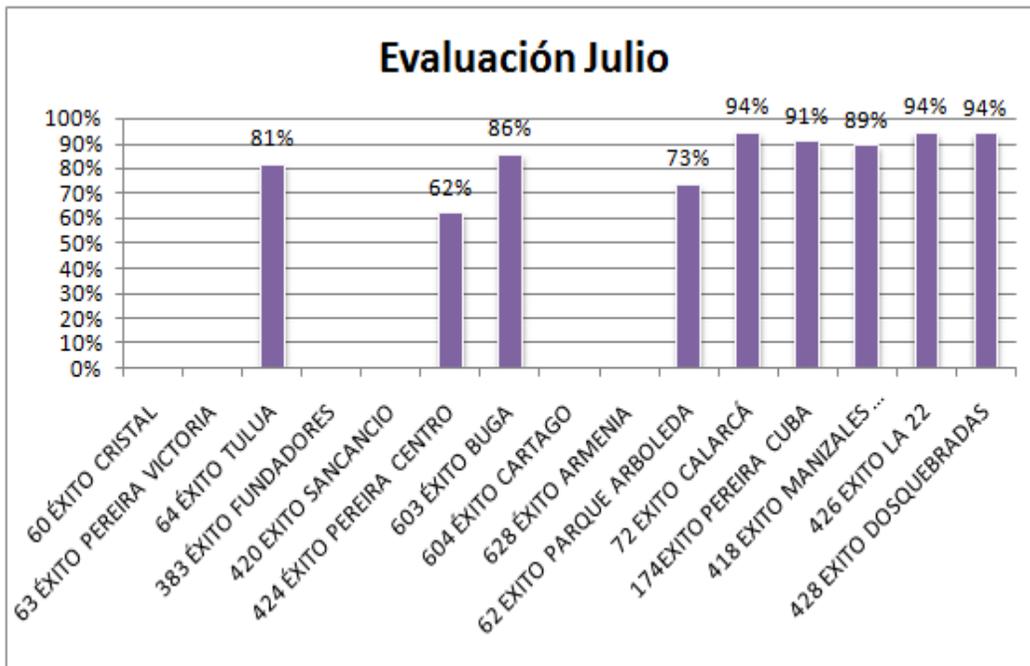
En el envío el porcentaje disminuye en relación al mes anterior en 14% y frente al cumplimiento de evaluación hay un aumento del 2%.

- JULIO**

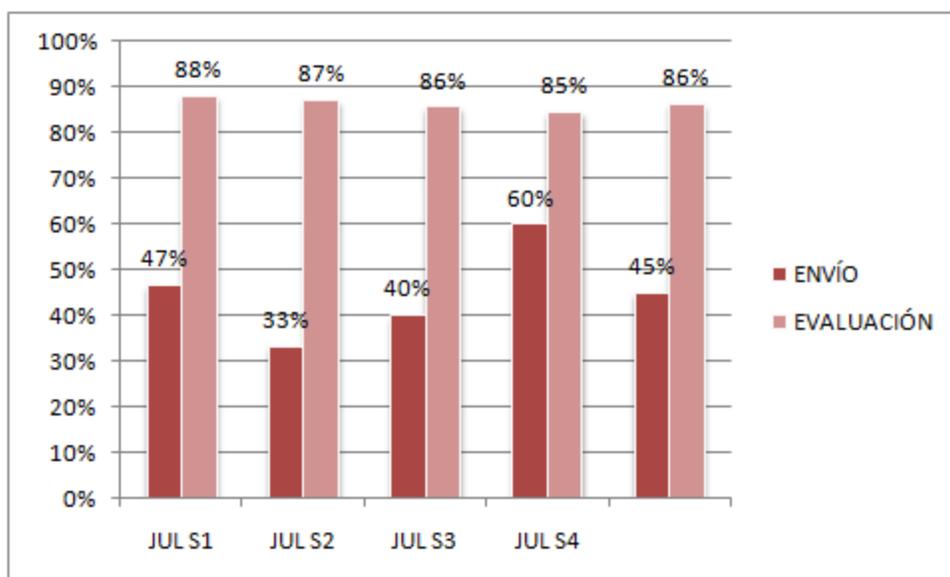
	% CUMPLIMIENTO E.O - JULIO 2012				promedio
	JUL S1	JUL S2	JUL S3	JUL S4	
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA					
64 ÉXITO TULUA	86%		83%	75%	81%
383 ÉXITO FUNDADORES					
420 EXITO SANCANCIO					
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO				62%	62%
603 ÉXITO BUGA	86%	80%	81%	95%	86%
604 ÉXITO CARTAGO					
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA	72%	76%	77%	68%	73%
72 EXITO CALARCÁ	97%	96%	92%	91%	94%
174 EXITO PEREIRA CUBA	90%	92%	89%	91%	91%
418 EXITO MANIZALES CENTRO			92%	86%	89%
426 EXITO LA 22	92%			96%	94%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	93%	91%		97%	94%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>47%</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>45%</b>



Para el envío de este mes se encontró que 4 almacenes cumplen al 100% y por el contrario Pereira Centro con un 25% se ubica en el último lugar.



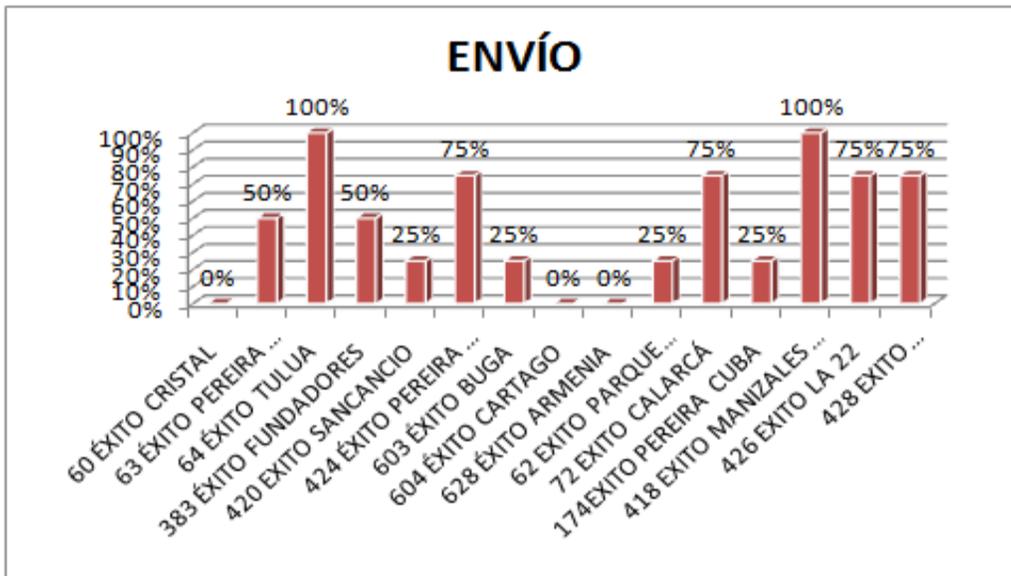
En este mes el primer lugar con el 94% lo ocupan Dosquebradas, Calle 22 y Calarca, caso opuesto le sucedió a Pereira Centro la cual queda con un 62 en el porcentaje.



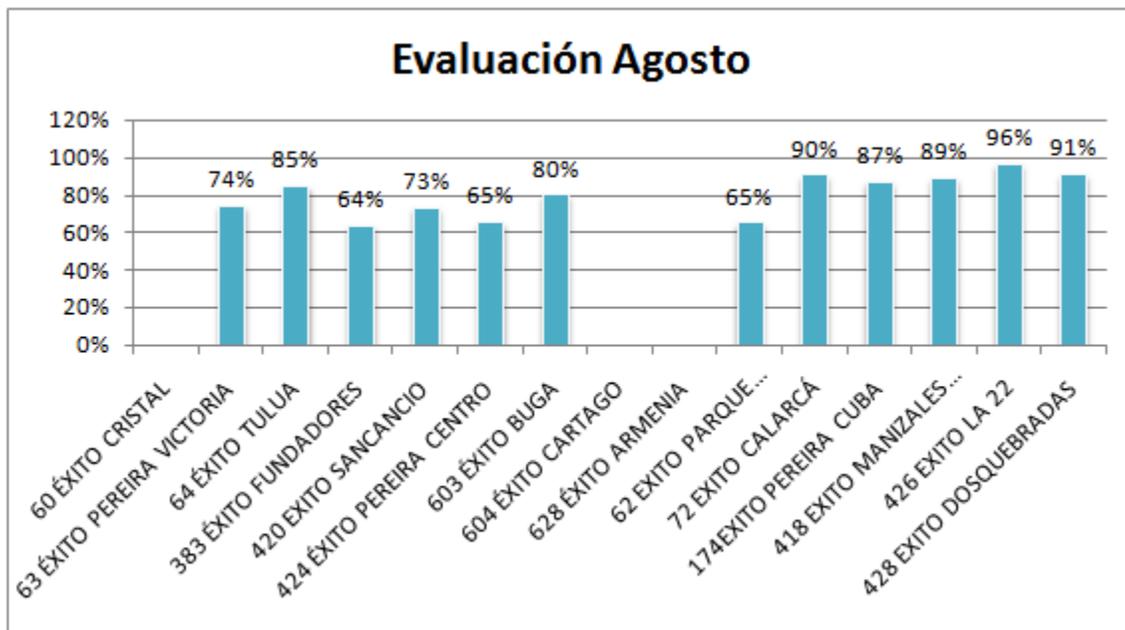
El Promedio de Envío aumenta de Junio a Julio en un 23%, y un 3% para la evaluación.

- AGOSTO**

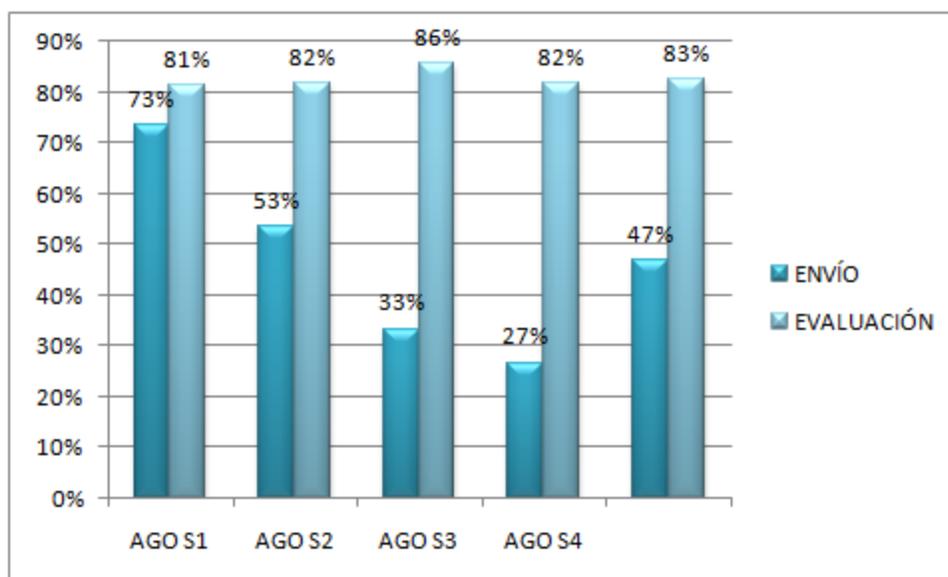
	% CUMPLIMIENTO E.O - AGOSTO 2012				promedio
	AGO S1	AGO S2	AGO S3	AGO S4	
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	85%	63%			74%
64 ÉXITO TULUA	86%	84%	84%	84%	85%
383 ÉXITO FUNDADORES	65%	62%			64%
420 EXITO SANCANCIO	73%				73%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO	68%		66%	62%	65%
603 ÉXITO BUGA	80%				80%
604 ÉXITO CARTAGO					
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA	65%				65%
72 EXITO CALARCÁ	92%	89%		90%	90%
174 EXITO PEREIRA CUBA		87%			87%
418 EXITO MANIZALES CENTRO	87%	90%	88%	91%	89%
426 EXITO LA 22	97%	96%	96%		96%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	96%	82%	94%		91%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>73%</b>	<b>53%</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>	<b>47%</b>



Para el mes de Agosto 3 Almacenes no realizan la evaluación, entre los 12 restantes Sancancio y Buga comparten el puesto más bajo con el 25%, contrario a esto con el 100% están ubicados Tuluja y Manizales Centro.



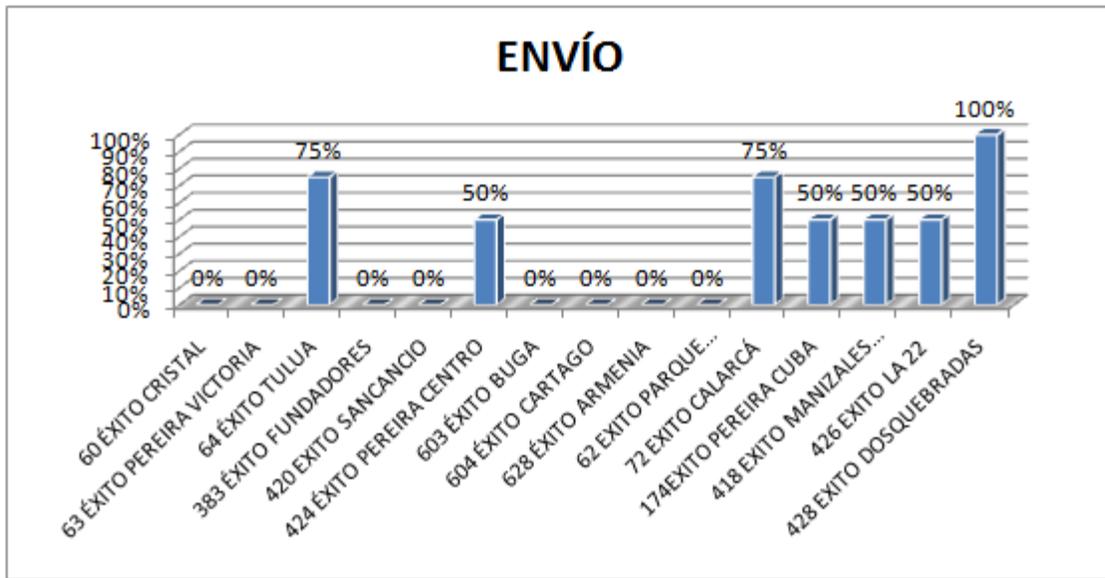
En este mes la dependencia con la evaluación mas baja es Fundadores y el mejor resultado lo obtuvo Calle 22 con el 96%, de los 12 Check List enviados, 6 tienen un porcentaje igual o más alto al 85%.



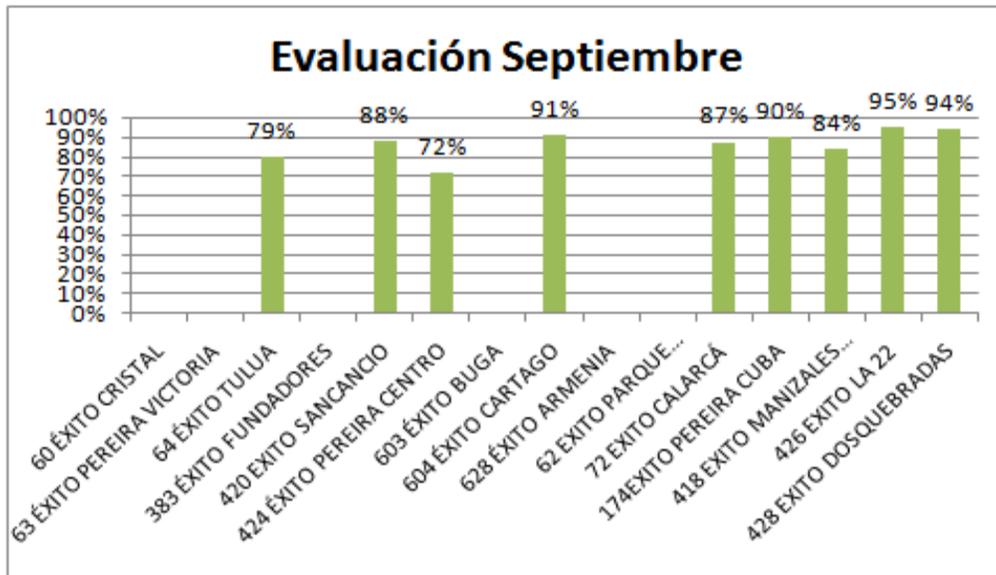
El envío frente al mes anterior aumento en un 2%, opuesto a esto el promedio de evaluación disminuyo en 3%.

- SEPTIEMBRE**

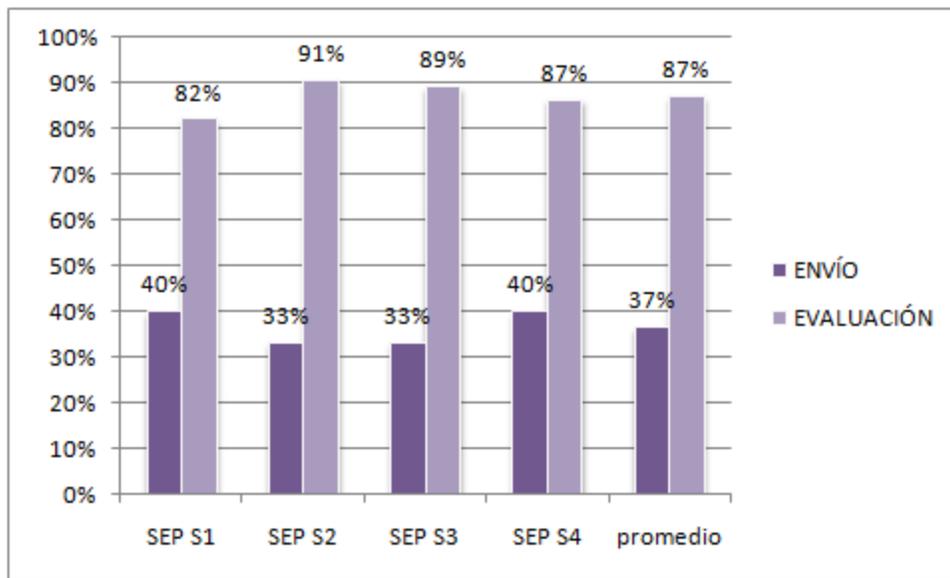
	% CUMPLIMIENTO E.O - SEPTIEMBRE 2012				
	SEP S1	SEP S2	SEP S3	SEP S4	promedio
60 ÉXITO CRISTAL					
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA					
64 ÉXITO TULUA	83%	78%		77%	79%
383 ÉXITO FUNDADORES					
420 EXITO SANCANCIO	85%		90%		88%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO	70%			73%	72%
603 ÉXITO BUGA					
604 ÉXITO CARTAGO		94%	87%		91%
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA					
72 EXITO CALARCÁ	87%		87%	88%	87%
174 EXITO PEREIRA CUBA			89%	91%	90%
418 EXITO MANIZALES CENTRO	73%	95%			84%
426 EXITO LA 22		94%		96%	95%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	95%	92%	93%	94%	94%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>37%</b>



En el mes de octubre 8 dependencias del Distrito no aplican la evaluación, solo Dosquebradas cumple con el 100% en el envío.



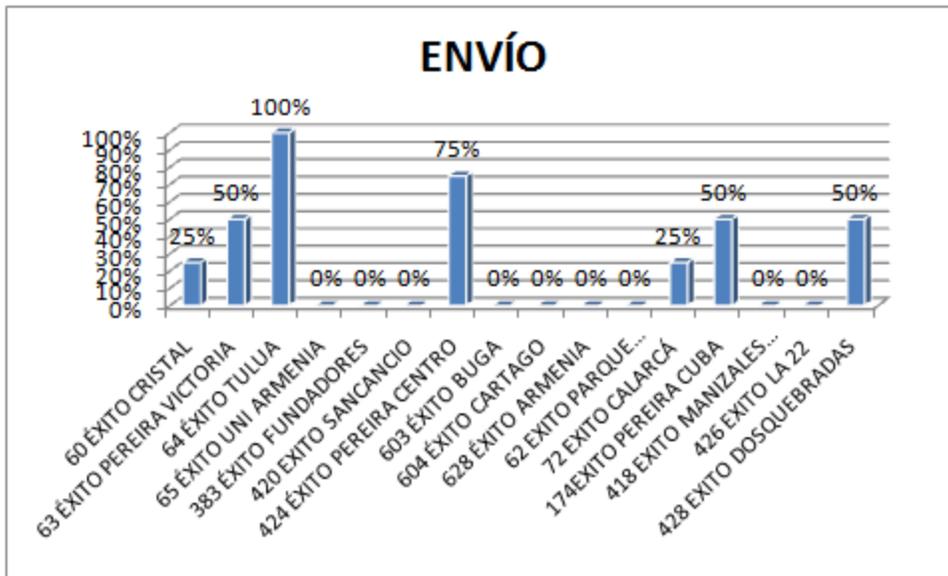
Para Septiembre el valor mínimo obtenido es de Pereira Centro con un 72% y 6 están ubicados por encima del 85%.



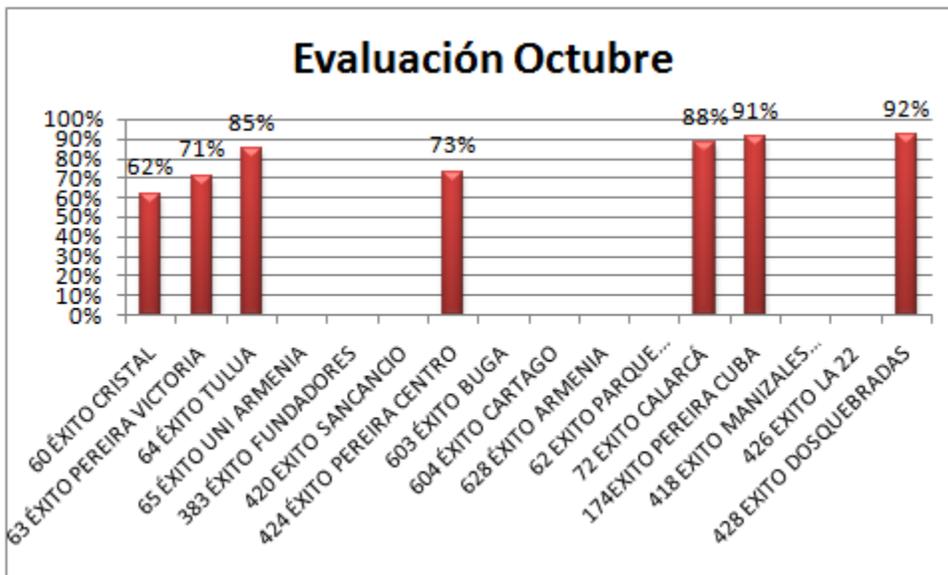
El envío del Check List disminuyó en un 10% y caso contrario ocurrió con la evaluación el cual aumentó en 4%.

- OCTUBRE**

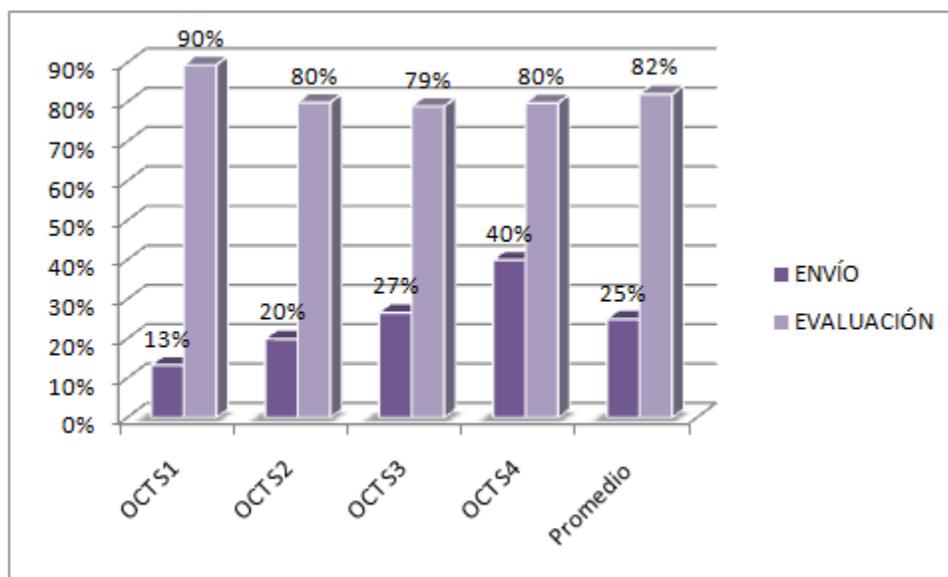
	% CUMPLIMIENTO E.O - OCTUBRE 2012				
	OCT S1	OCT S2	OCT S3	OCT S4	Promedio
60 ÉXITO CRISTAL				62%	62%
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA			69%	73%	71%
64 ÉXITO TULUA	86%	81%	83%	88%	85%
65 ÉXITO UNI ARMENIA					
383 ÉXITO FUNDADORES					
420 EXITO SANCANCIO					
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO		68%	74%	77%	73%
603 ÉXITO BUGA					
604 ÉXITO CARTAGO					
628 ÉXITO ARMENIA					
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA					
72 EXITO CALARCÁ				88%	88%
174 EXITO PEREIRA CUBA			90%	91%	91%
418 EXITO MANIZALES CENTRO					
426 EXITO LA 22					
428 EXITO DOSQUEBRADAS	93%	91%			92%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVIO</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>	<b>25%</b>



En el mes de Octubre 9 dependencias no envían los resultados de la evaluación, dos de las 16 dependencias, teniendo en cuenta que hubo apertura de Uni Armenia, obtuvieron un 25% en el cumplimiento de envío, y solo Éxito Tullua cumple al 100% en la aplicación del Check List en el mes.



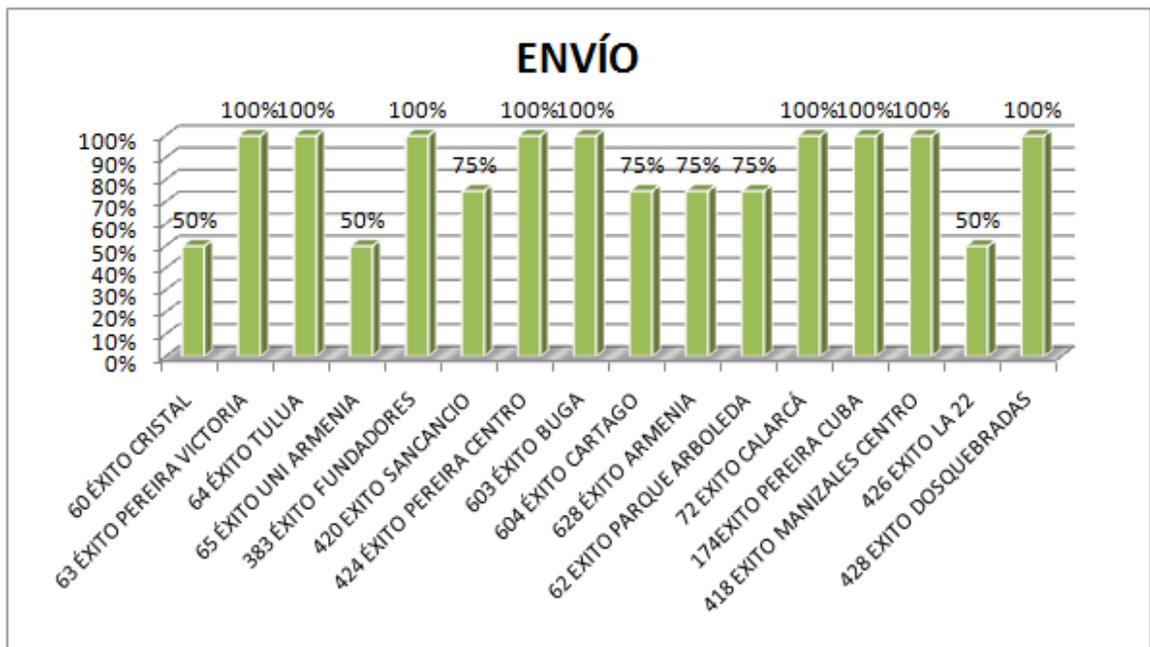
Para este mes Éxito Cristal se ubica en la más baja posición con un 62% en la evaluación, y Dosquebradas en el opuesto con 92% como resultado. De las 7 dependencias que enviaron resultados 4 obtienen un porcentaje igual o mayor a 85%.



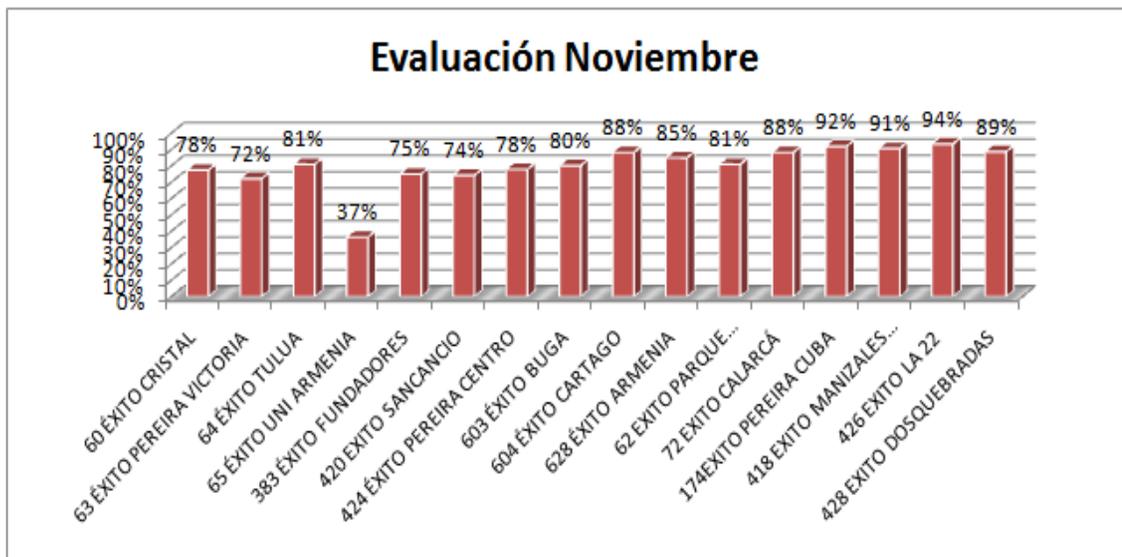
En el cumplimiento se observa la disminución del 12% y en la evaluación igualmente del 5%.

- NOVIEMBRE**

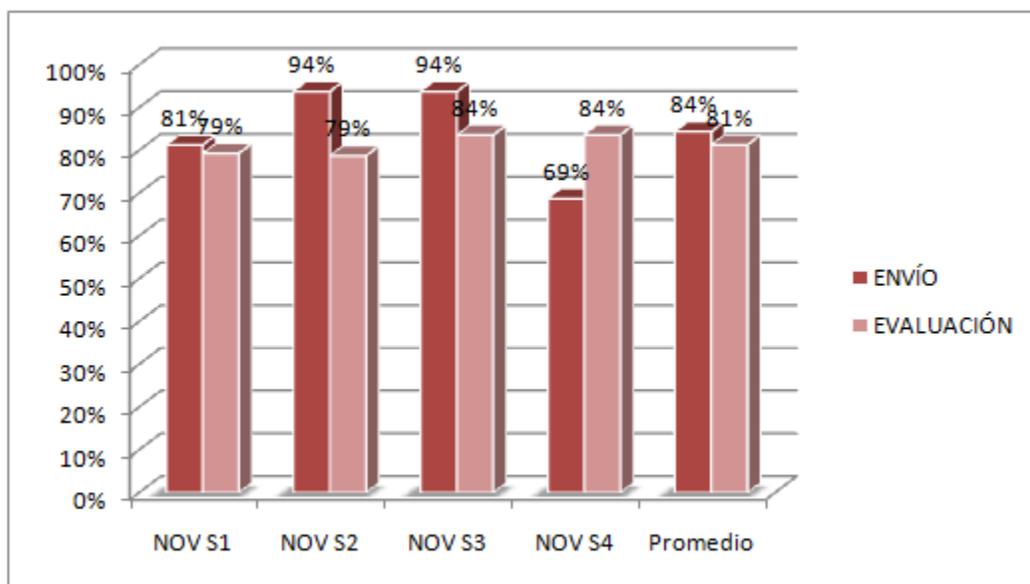
	% CUMPLIMIENTO E.O - NOVIEMBRE 2012				
	NOV S1	NOV S2	NOV S3	NOV S4	Promedio
60 ÉXITO CRISTAL		80%	75%		78%
63 ÉXITO PEREIRA VICTORIA	72%	67%	75%	75%	72%
64 ÉXITO TULUA	65%	89%	86%	84%	81%
65 ÉXITO UNI ARMENIA	31%	42%			37%
383 ÉXITO FUNDADORES	78%	75%	77%	70%	75%
420 EXITO SANCANCIO	79%	69%	75%		74%
424 ÉXITO PEREIRA CENTRO	80%	75%	80%	77%	78%
603 ÉXITO BUGA	81%	73%	85%	82%	80%
604 ÉXITO CARTAGO	90%		85%	90%	88%
628 ÉXITO ARMENIA	90%	85%	80%		85%
62 EXITO PARQUE ARBOLEDA		77%	80%	86%	81%
72 EXITO CALARCÁ	88%	90%	87%	88%	88%
174 EXITO PEREIRA CUBA	91%	91%	96%	90%	92%
418 EXITO MANIZALES CENTRO	93%	88%	92%	90%	91%
426 EXITO LA 22		92%	95%		94%
428 EXITO DOSQUEBRADAS	93%	88%	86%	88%	89%
<b>TOTAL DISTRITO EN ENVÍO</b>	<b>81%</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>	<b>69%</b>	<b>84%</b>



De los 16 almacenes del Distrito 9 enviaron las evaluaciones del mes obteniendo un 100%, 4 enviaron las correspondientes a 3 semanas logrando un 75% en cumplimiento y 3 de estas enviaron evaluaciones de 2 semanas, incluyendo Éxito Uni Armenia.



Respecto a las evaluaciones, 7 de las 16 dependencias obtienen un porcentaje igual o mayor a 85%, la más baja calificación es la obtenida por Uni Armenia con 37% y la más alta corresponde a Calle 22 con 94%.



El promedio de envío en el mes de noviembre aumento para los almacenes del Distrito alcanzando el 84% y la evaluación alcanzo un 81% disminuyendo un 1% respecto a la calificación del mes anterior.

## 8.2 PLANES DE ACCIÓN A CONTINUAR

- Al interior de los almacenes se establece una reunión quincenal la cual deberá hacer parte de los comités de grupo primario, en esta reunión se deberán revisar los avances en los cumplimientos de los indicadores de productividad, work standard, revisión de los Check List y sus respectivos planes de acción. También se deben consolidar las inquietudes y dificultades que se estén presentando en el desarrollo de la excelencia operacional.
- Creación del comité Regional de Excelencia Operacional, este tendrá una frecuencia quincenal y será liderada por el AOD (Administrador de Operaciones del Distrito). Se revisaran los tableros de control (productividad, costos, metas). Avances en las calificaciones del Check List, cumplimiento de los planes de acción, aclaración de inquietudes y dificultades de los almacenes. Al final de la reunión cada almacén deberá fijarse un compromiso para mejorar la excelencia operacional, el cual deberá cumplirse en los 15 días siguientes. En este comité participaran los líderes de los almacenes, gerentes, practicante operaciones, jefe de distrito y AOD.

## CONCLUSIONES

- A partir de la práctica realizada en almacenes Éxito se evidenció el liderazgo ejercido por sus administrativos para llevar a cabo procesos que permitan la optimización y excelencia en su servicio.
- En el área de operaciones donde se llevó a cabo el desarrollo de la práctica y la aplicación del presente trabajo, se identificó la necesidad constante de seguimiento y control para el adecuado desempeño de todas las personas encargadas de recibir, almacenar y surtir los productos en el punto de venta donde finalmente se está brindando el servicio a los clientes.
- Se evidenció la necesidad de evaluar más de cerca la aplicación del Check List de E.O por parte de los almacenes, para brindar un apoyo y así generar la correcta evaluación del mismo, lo cual conlleva al cumplimiento inicialmente, de los puntos esenciales que contiene el Check List, además, los horarios establecidos para las diferentes actividades que se deben realizar en la E.O, y por lo tanto el logro en los porcentajes de las evaluaciones.

## RECOMENDACIONES

- Cabe resaltar la importancia y la continuidad del seguimiento realizado al proceso de Excelencia Operacional en los almacenes Éxito del Eje Cafetero, y por lo tanto se recomienda a la nueva practicante de Ventas y Operaciones brindarle la importancia que requiere esta cultura que busca la optimización y la excelencia en el servicio.
- Se propone al Distrito (Jefe de Distrito y AOD) implementar la realización de un Coaching mensual en cada uno de los almacenes. Con el fin de medir el estado de la E.O en la tiendas.
- También se recomienda abrir un espacio en el comité regional de mermas y operaciones en el cual cada almacén deba hacer un resumen de cómo va la E.O y las buenas prácticas que han aplicado para el cumplimiento de esta metodología de trabajo implementada en la compañía.

## REFERENCIAS

- Horovitz, J. & Jurgens, M. (1995). La satisfacción total del cliente. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Johnston, M. & Marshall G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw Hill Interamericana Editores S. A.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

- Arias, A. Los procesos como actividad de valor en la Organización <http://www.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf> extraído el 9 de Noviembre a las 9:30 pm.
- Domínguez, H. (2011). La calidad de servicio como sinónimo de excelencia y liderazgo empresarial, Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/investigacion-marketing/marketing/articulo2CalidadServicio.pdf> extraído el 10 de Noviembre a las 7: 00 pm.
- Definición ABC extraído de: <http://www.definicionabc.com/general/supermercado.php> el 10 de Noviembre 6:00 pm
- La era de la productividad: Como transformar las economías desde sus cimientos. Extraído de: [http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia\\_2010\\_spanish.pdf](http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia_2010_spanish.pdf)
- Panorama del Retail Latinoamericano. extraído de: <http://mba.americaeconomia.com/system/files/retail.pdf> el 8 de Noviembre a las 10:00 pm.

## ANEXOS

### GUÍA DE EXCELENCIA OPERACIONAL

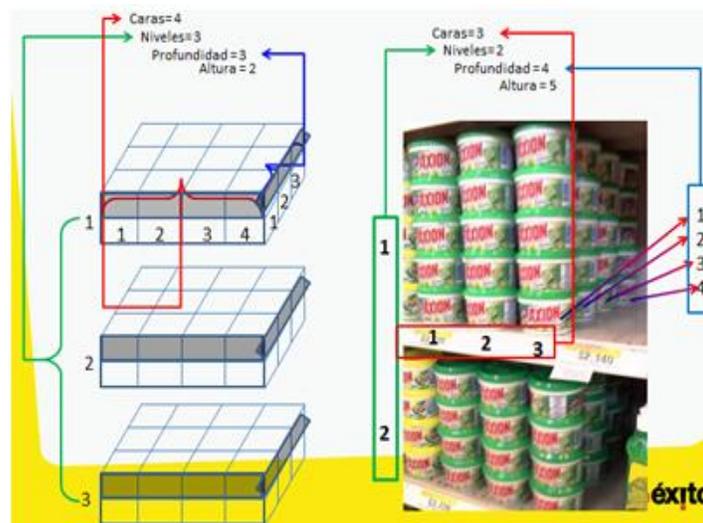
- Registro de los Check List enviados cada Lunes en la mañana, aplicados en la semana anterior.
- A los Almacenes que no realizaron el Check List, realizarles seguimiento mediante un correo al Jefe de Abastecimiento encargado de este proceso en el almacén con copia al Gerente y al AOD.
- Durante el transcurso de la semana registrar los porcentajes de las evaluaciones que faltaban y continuar con el seguimiento hasta su envío o finalización de semana.
- Informar al terminar cada semana, al AOD y JEFE DE DISTRITO cual fue el comportamiento en el envío realizado por los almacenes durante la misma, al igual de los que no cumplieron para buscar el porqué de la situación de incumplimiento.
- Revisar las evaluaciones y sus respectivos resultados para verificar que hayan alcanzado un porcentaje por encima del 90%, lo que demuestra el cumplimiento de los puntos de las tareas en la E.O.
- Las evaluaciones que muestren porcentajes bajos, se deben verificar punto por punto para conocer las fallas de cada almacén.
- Realizar seguimiento a los puntos con oportunidad de mejora encontrados en los almacenes del Distrito, aplicando planes de acción en busca de cumplirlos.

## REGISTRO FOTOGRAFICO DEL PROCESO

MARCACIÓN:



CNPA (CARAS, NIVELES, PROFUNDIDAD Y ALTURA):



OSG (Optimización de Surtido en Góndola):



Espacio de 5cm dentro de la categoría

PLANOGRAMAS APLICADOS:





# HOJA DE CAPTURA DE NECESIDADES:

NO	IMP	PLU	DESCRIPCION	ESTRUCTURA MARCA	PRECIOSITA INCOMO	TALLA/USOS	VAL	SOL. EXT	COMENTARIOS
043	770200020004	128200	ARROZ TOLA EIN S&L RUCO ARROZADO REP	REP	5000	500 0	130	4	
044	770200020004	207000	*ARROZ MICHAMILLA BOSTON	ELB REP	20000	2000 0	4	4	
045	770200020004	400000	ARROZ CAMARON 2 200 GR	ELB REP	2500	2500 0	4	4	
046	770200020004	500000	ARROZO PATTERNOZANO COLARTE	1400	COLARTE	2500	250 0	4	
047	770200020004	500000	ARROZO MICHAMILLA COLARTE	1400	COLARTE	4000	400 0	4	
048	770200020004	500000	ARROZ ELABO 5000 GRAMOS	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
049	770200020004	500000	ARROZ ELABO 2 100 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
050	770200020004	100000	ARROZO ELB 10000	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
051	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
052	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
053	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
054	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
055	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
056	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
057	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
058	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
059	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
060	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
061	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
062	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
063	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
064	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
065	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
066	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
067	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
068	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
069	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
070	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
071	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
072	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
073	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
074	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
075	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
076	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
077	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
078	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
079	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
080	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
081	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
082	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
083	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
084	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
085	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
086	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
087	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
088	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
089	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
090	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
091	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
092	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
093	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
094	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
095	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
096	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
097	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
098	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
099	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	
100	770200020004	500000	ARROZO ELABO 5000 GR	ELB REP	5000	5000 0	20	20	