

**DELINEACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA
MEJORA DEL MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL DE
ALMACENES ÉXITO EN EL DISTRITO EJE CAFETERO Y NORTE DEL
VALLE**

ANGÉLICA MARÍA HENAO MONTES

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA
2013**

**DELINEACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA
MEJORA DEL MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL DE
ALMACENES ÉXITO EN EL DISTRITO EJE CAFETERO Y NORTE DEL
VALLE**

ANGÉLICA MARÍA HENAO MONTES

PRESENTADO A

DAIRO ALEXANDER RENDÓN GRISALES – JEFE INMEDIATO

PABLO CÉSAR FRANCO VÁSQUEZ – TUTOR DE PRÁCTICA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PEREIRA

2013

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Almacenes Éxito por la oportunidad que brinda con sus prácticas a jóvenes universitarios de explorar su potencial, poner a prueba sus conocimientos y adquirir las herramientas necesarias para enfrentarse al mundo laboral.

Igualmente quiero agradecer a mi jefe Dairo Rendón, por la oportunidad, por el apoyo y por la confianza brindada en el proceso de aprendizaje; así como al Jefe de Distrito Jairo Vélez por hacerme partícipe de las actividades que se desarrollan en el área de operaciones, haciéndome sentir parte de esta.

Por último quiero agradecer a la Regional Eje Cafetero por la hospitalidad en estos seis meses, por las enseñanzas de cada una de las personas que allí trabajan y por hacerme sentir un miembro más de esta gran familia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA	10
1.1 RESEÑA HISTÓRICA:	10
1.2 MISIÓN:	11
1.3 VISION:	11
1.4 VALORES:	11
1.5 PRINCIPIOS:	12
1.6 MEGA (OBJETIVO MACRO):	12
1.7 SERVICIOS:	12
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	14
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES	14
3. EJE DE INTERVENCIÓN	15
4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN	19
5. OBJETIVOS	21
5.1 OBJETIVO GENERAL:	21
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	21
6. MARCO TEÓRICO	21
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANTEADAS	25
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	25
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1		14
ILUSTRACIÓN 2		16
ILUSTRACIÓN 3		17
ILUSTRACIÓN 4		18
ILUSTRACIÓN 5		19
ILUSTRACIÓN 6		20
ILUSTRACIÓN 7	ILUSTRACIÓN 8	23
ILUSTRACIÓN 9		41
ILUSTRACIÓN 10		45
ILUSTRACIÓN 11		45

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	27
GRÁFICO 2	28
GRÁFICO 3	28
GRÁFICO 4	29
GRÁFICO 5	32
GRÁFICO 6	33
GRÁFICO 7	33
GRÁFICO 8	38

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	25
TABLA 2	27
TABLA 3	29
TABLA 4	30
TABLA 5	31
TABLA 6	32
TABLA 7	34
TABLA 8	34
TABLA 9	35
TABLA 10	36
TABLA 11	37
TABLA 12	37
TABLA 13	37
TABLA 14	38
TABLA 15	39
TABLA 16	40
TABLA 17	40
TABLA 18	42

SINTESIS

El trabajo realizado en los Almacenes Éxito del Distrito Eje Cafetero y Norte del Valle, pretende diagramar algunas estrategias organizacionales que permitan mejorar el resultado del modelo de servicio denominando EXCELENCIA OPERACIONAL, llevando a cada una de las tiendas del distrito a ser eficientes y eficaces en cada una de las actividades que desarrollan.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se realizaron visitas a las diferentes dependencias, en las cuales se aplicó una herramienta de seguimiento denominada *CHECK LIST*, y a partir de los resultados arrojados, se realizó un comparativo con el fin de identificar las falencias que se reiteraban de un seguimiento a otro, para finalmente construir una matriz DOFA y plantear ciertas estrategias encaminadas al fortalecimiento y correcta ejecución del modelo en el distrito.

PALABRAS CLAVES: Excelencia Operacional, Eficiencia, Eficacia, Productividad, Estrategias.

ABSTRACT

The work done in Almacenes Exito's stores of the Eje Cafetero and North of the Valley district, aims to outline some organizational strategies that improve the result of the service model called operational excellence, leading each of the shops of the district to be efficient and effective in each of the activities carried out.

To achieve the goals, were carried out visits to different dependencies, in which applied a tracking tool called *CHECK LIST*, and from the thrown results, was carried out a comparative in order to identify the shortcomings which reiterated a follow-up to another, to finally construct a SWOT matrix and consider certain strategies aimed at strengthening and proper implementation of the model in the district.

Keywords: Operational excellence, efficiency, effectiveness, productivity, strategies

INTRODUCCIÓN

La Excelencia Operacional constituye un modelo de servicio desarrollado y aplicado por Almacenes Éxito en cada una de sus tiendas a nivel nacional, este modelo siembra sus bases en el proceso administrativo, pues su raíz teórica involucra las actividades de proyección, planeación y control como ejes centrales de funcionamiento. Además de esto, determina la mejora continua, la autoexigencia y el aprendizaje colectivo como herramientas esenciales para alcanzar niveles óptimos de productividad en las labores desarrolladas en cada uno de los almacenes y así cumplir los objetivos propuestos.

Es una estrategia de doble vía que propone un beneficio tanto para el consumidor como para la organización, pues el modelo garantiza que el cliente encuentre el punto de venta dispuesto para la compra, es decir, surtido y marcado de forma tal que la experiencia sea integral, y asegura de esta manera que la organización pueda diferenciarse de los demás competidores por sus estándares de servicio, resultado que se logra utilizando de manera óptima el recurso con el que se cuenta.

La organización busca con el modelo alcanzar su nivel máximo de productividad, programando el recurso humano en concordancia con el nivel de venta y servicio, realizando todas las actividades de manera eficiente y eficaz para mantener un nivel de competitividad que le permita conservar su postura como líder del *Retail* en Colombia, además de cumplir con su misión “Trabajar para que el cliente regrese”. Para determinar que efectivamente los objetivos del modelo se estuviesen cumpliendo, la organización desarrolló una estrategia de seguimiento en el año 2012, realizando acompañamientos a las dependencias para resolver inquietudes en la ejecución de los procesos.

En las visitas se determinaron las dificultades que se presentaban en el desarrollo del modelo, a través de la aplicación de un *Check List* de actividades, cuya función era determinar porcentualmente la correcta ejecución de los procesos de acuerdo al manual de E.O. A nivel distrito esta evaluación es desarrollada semanalmente por los líderes de abastecimiento o gerentes, y de forma mensual se realizan revisiones por parte del Administrador de Operaciones del Distrito (AOD), en las que se determinan planes de acción sobre aquellos ítems que presentan dificultad.

El proceso de control que se ejecuta a través de la realización del *Check List* a las dependencias da origen a los objetivos a desarrollar, a partir de las visitas mensuales desarrolladas en conjunto con el AOD y la respectiva aplicación del instrumento se generó un comparativo entre los resultados obtenidos en las dos revisiones realizadas, determinando aquellos puntos débiles que se reiteraban de una calificación a otra. Sobre estos resultados comparativos se construyó una DOFA del distrito, planteando estrategias que ayuden a mejorar las calificaciones obtenidas en las revisiones, generar conciencia sobre los beneficios del modelo y en últimas asegurar la correcta implementación de la Excelencia Operacional en el distrito.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA:

El grupo Éxito como se conoce hoy en día, nació en 1905 de la mano de José Carulla Vidal quien funda en Bogotá la primera tienda Carulla bajo el nombre “El escudo Catalán”. Desde entonces la premisa de la organización ha sido el servicio, premisa que 108 años después se mantiene en los tres formatos de la compañía (Éxito, Carulla y Surtimax). Ya en 1922 abre las puertas el primer almacén Ley con la ayuda de Luis Eduardo Yepes, un empresario Antioqueño con una visión extraordinaria, que lo llevo a fundar el primer almacén de autoservicio en Colombia.

Fue en 1949 cuando el Señor Gustavo Toro Quintero abre las puertas del primer almacén ÉXITO del país, en un local de no más de 8 mts² y con un capital limitado pero con el enorme deseo de expandirse, pero sobre todo de satisfacer al cliente, razón por la cual aún perduran sus enseñanzas en el quehacer de la compañía, bajo el lema que el mismo propuso “Trabajar para que el cliente regrese”.

20 años después, en 1969 Alberto Azout funda Vivero en la Ciudad de Barranquilla, seguido a esto nace la Fundación Éxito en 1982 “con el objetivo de trabajar para que Colombia sea un país más equitativo; en la actualidad su gestión tiene impacto en 23 departamentos del país, con un aporte importante en Atlántico, Santander, Antioquia, Valle y Cundinamarca, lo que permitió que en el 2012 más de 35.000 niños y 1.798 madres lactantes resultaran beneficiadas con su gestión” (Grupo Éxito).

Entonces tras el logro económico, la compañía decide en 1994 incluir la acción Éxito en las bolsas de valores de Colombia de ese entonces, sean Bogotá, Medellín y Occidente. Sumado a esto, en 1995 comienza la expansión llegando a Venezuela tras la adquisición del 10.5% de las acciones de Cativen, una cadena de tiendas venezolanas la cual a principios de 2010 fue nacionalizada por el gobierno Venezolano.

El creciente cambio en el mercado lleva al grupo Éxito a fortalecer su dominio y crear la tienda virtual del Éxito en 1998, bajo el dominio www.exito.com.co. Este hecho y el nombrado crecimiento económico y la visión de expansión llevan a la trasnacional Francesa CASINO a adquirir en 1999 el 25% de las acciones de Almacenes Éxito y a su vez al grupo Antioqueño a obtener la mayoría accionaria de la gran cadena de almacenes colombianos CADENALCO, fusión que se consolidaría en 2001, quedando absorbida entonces la razón social CADENALCO.

A partir de esta fusión se comienza a vivir una expansión no sólo en términos geográficos sino también en términos de diversificación de portafolio, es así como en 2005 se crea la tarjeta de crédito marca Éxito y se incursiona en el negocio inmobiliario en Neiva. Lo anterior catapultó a Almacenes Éxito para futuras adquisiciones como lo fue Carulla Vivero en 2007, y de forma instantánea la adquisición de la mayoría accionaria por parte del grupo

CASINO, sumado a esto nace la propuesta de viajes Éxito y se realiza por parte de Almacenes Éxito una emisión internacional de acciones de depositario global.

Un año después se inicia el negocio de seguros Éxito, nace el formato bodega Surtimax e inicia la operación de las estaciones de servicio. Luego en 2009 el grupo Éxito y Cafam firman una alianza comercial para en 2010 finalmente tras la vía libre dada por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) empezar a disfrutar del acuerdo establecido. “En este mismo periodo de tiempo, la superfinanciera aprueba la fusión de Almacenes Éxito con Carulla Vivero S.A., además se crea el formato Éxito Express bajo la premisa de un “Minimercado” con oferta básica de productos de gran consumo y frescos” (Grupo Éxito).

En 2011 el grupo continúa con su expansión en Suramérica llegando a Uruguay tras la adquisición mayoritaria de las cadenas Disco y Devoto, además “Se emiten más de 114 millones de acciones ordinarias para la expansión internacional y financiar el crecimiento de la compañía en Colombia” (Grupo Éxito). Como una constante de innovación se crea Éxito Tecno, un espacio dedicado a los amantes de la tecnología y los artículos del entretenimiento, y para cerrar el año pensando no sólo en un beneficio propio el Grupo Éxito se vincula al Pacto Global de la ONU demostrando una responsabilidad corporativa que corroboraría con su decisión de vincular cerca de 6.600 personas que trabajaban como prestadoras de servicio a la organización.

Su historia más reciente se remonta al 2012, año de gran expansión para el grupo no sólo con la apertura de 83 nuevos puntos de venta, sino con la construcción de los centros comerciales resultantes del proyecto inmobiliario del grupo Éxito, los cuales se denominan VIVA Laureles y VIVA Buenaventura. Adicional a esto el 2012 quedará marcado por la expansión del formato Surtimax y las Estaciones de Servicio, así como la implementación del servicio de domicilios en algunas ciudades del país.

1.2 MISIÓN:

“Trabajamos para que el cliente regrese”

1.3 VISION:

Dar oportunidad de empleo a más 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 y Austeridad:** 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 MEGA (Objetivo Macro):

En el 2015 el Grupo Éxito tendrá **resultados** superiores en:

Perspectiva financiera:

Perspectiva cliente/mercado:

Ingresos

QSA (Auditoría en la calidad del servicio)

ROCE (Retorno sobre capital empleado) Participación en el mercado

1.7 SERVICIOS:

El grupo Éxito como se conoce hoy en día es el líder del Retail (Comercio al por menor) en Colombia, su actividad económica es la venta de alimentos o productos de gran consumo, textiles, electrodomésticos, productos de aseo, abarros y artículos para entretenimiento.

Con más de 427 puntos de venta en el país, discriminados por formato entre los cuales 224 son Éxito, 79 Carulla y 119 Surtimax, este grupo empresarial conformado por una empresa matriz denominada Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Didetexco S.A., Almacenes Éxito Inversiones S.A.S, Spice Investments Mercosur y Carulla Vivero Holding Inc. genero a diciembre 31 de 2011 \$ 8.8 billones de ingresos operacionales y \$10.2 billones por ventas en 2012, gracias a la colaboración de sus 37.000 empleados directos y 28.000 indirectos.

Entre sus actividades complementarias se encuentran los créditos de consumo a través de la tarjeta Éxito, seguros Éxito, la alianza con Avianca para el establecimiento como agencia de viajes (Viajes Éxito), las industrias de textil y alimentos ubicadas en Medellín, el E-commerce o comercio electrónico, la distribución de combustible a través de las estaciones de servicio y el negocio inmobiliario nombrado anteriormente.

Para atender las necesidades de sus consumidores el grupo Éxito ha ido adaptando un formato especial para cada tipo de cliente, desde los que habitan en grandes ciudades, pasando por ciudades intermedias hasta llegar a los pequeños municipios. Para esto ha desarrollado tres marcas principales (Éxito, Carulla y Surtimax) y una adicional especializada en hogar (Home Art).

Bajo el la marca éxito se desarrollan los siguientes formatos a saber:

- ❖ Hipermercado: En este espacio el cliente encontrara todo en un solo lugar, desde productos de alimentos hasta especializados en tecnología.
- ❖ Éxito Vecino: Bajo el concepto “para mercar y algo más”, en este formato se desarrolla una selección de surtido especial acorde con el tipo de cliente al que atiende.
- ❖ Éxito Supermercado: Como su nombre lo indica este lugar alberga productos alimenticios de gran consumo, frutas, verduras y alimentos clasificados como frescos.
- ❖ Éxito Express: Un Minimercado donde se encuentra lo necesario, con un concepto de proximidad y conveniencia.
- ❖ Éxito Tecno: Lugar ideal para encontrar todo lo relacionado con tecnología y entretenimiento.
- ❖ Éxito.com: Tienda en línea, en 2011 tuvo un crecimiento de 174%.

Con la marca Carulla se busca ofrecer surtido de calidad con énfasis en **productos frescos** y atención personalizada. Tiene dos formatos:

- ❖ Supermercados Carulla y Pomona: Con una apuesta de productos saludables y gourmet.
- ❖ Carulla Express: Supermercado cuyo target se centra en los estratos más altos, donde se prestan servicios de panadería y horneados, combinado con la oferta de frutas y productos preparados de la mejor calidad.

Totalmente diferente a la propuesta Carulla aparece la marca Surtimax con un sólo formato, donde se llega a estratos de bajos ingresos a través de descuentos y actividades que impulsen la venta y la fidelidad de sus consumidores. Y finalmente la marca Home Mart, dedicado exclusivamente al cuidado del hogar a través de categorías como decoración, artículos de cocina, baños, dormitorios y todo lo en el hogar.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

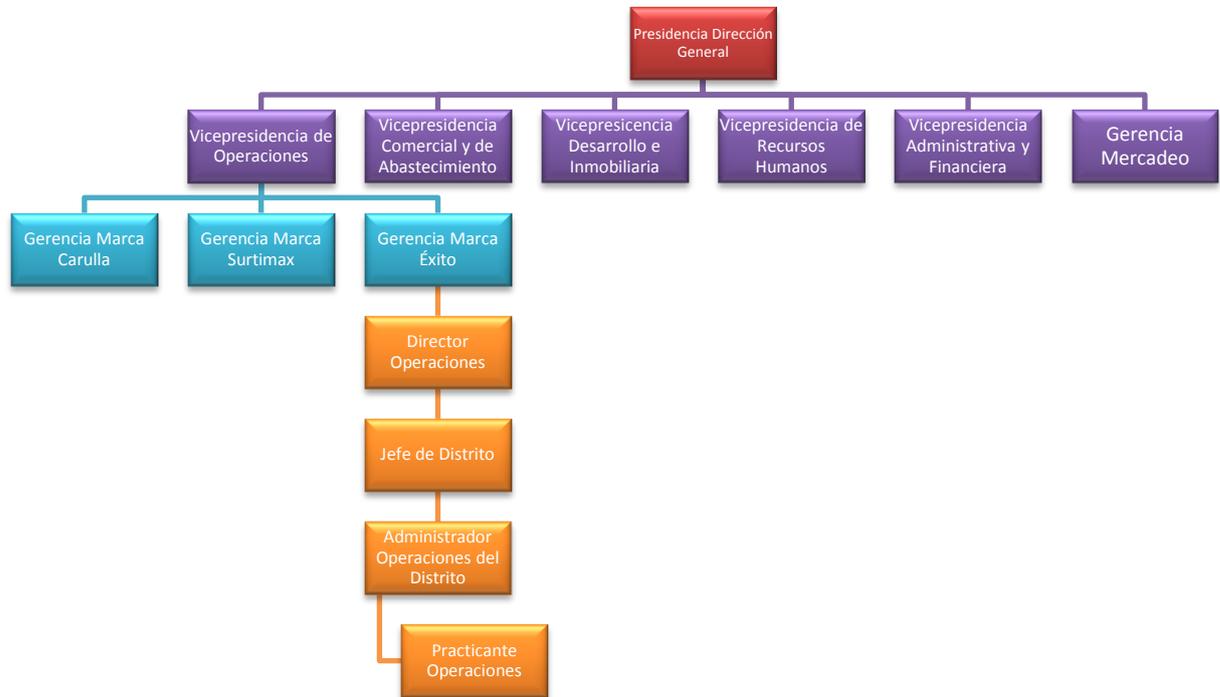


Ilustración 1

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

El modelo de Excelencia Operacional implementado en los Almacenes Éxito es una apuesta al logro de la eficiencia y la eficacia, partiendo de tres pilares que dan forma a la estrategia, los cuales son la proyección, la planificación y el control. El seguimiento al correcto funcionamiento de este proceso está a cargo del área de operaciones, pues se hace necesario asegurar que las actividades propias del modelo sean claras, aplicables y estén estandarizadas en todas las dependencias.

El área de operaciones de la empresa se encarga de programar, ejecutar y controlar todas las actividades que hacen parte de la operación al interior de los almacenes, las cuales buscan prestar un servicio de calidad tanto al cliente externo como interno, asegurando la adquisición de los productos por parte del consumidor y en últimas permitiendo la generación de la rentabilidad económica esperada.

Otro objetivo del área de operaciones es el direccionamiento de programas de prevención de mermas de la compañía, aterrizados a la realidad de cada tienda, con la idea de generar un mejoramiento particular que permita el establecimiento general de una cultura de ahorro, en aras de elevar los márgenes de rentabilidad operativa y el Ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) de cada tienda.

Adicional a esto, es responsabilidad del área velar por la aplicación idónea de los procesos y procedimientos definidos por la organización para el mejoramiento de los indicadores de gestión, la eficiencia y eficacia de los colaboradores y el logro de las metas establecidas por la compañía. La intervención de la práctica se deriva entonces de esta función, pues se enfoca en el análisis del proceso de Excelencia Operacional, evaluando el estado en cada uno de los almacenes con el fin de plantear directrices a través de las cuales la organización logre en todas las tiendas del Eje Cafetero y Norte del Valle el cometido de la Excelencia Operacional.

La Excelencia Operacional (E.O.) se define como un MODELO DE SERVICIO que apunta al mejoramiento continuo a través de la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en los niveles de venta generados por la excelencia en el servicio. Lo anterior permite obtener además una mayor productividad, mantener los niveles de servicio, crear una forma diferente de hacer las cosas para lograr una mayor competitividad, realizar actividades que agreguen valor y generar una cultura de medición que propenda el liderazgo en el sector.

A través de la observación e intervención directa en el proceso, se ha indagado el estado de la implementación de la Excelencia Operacional en cada una de las tiendas, evidenciando una notoria disparidad entre los resultados de unos y otros, por lo que se requiere de una propuesta adaptada a la realidad de cada tienda que le permita a la organización identificar los puntos más fuertes y débiles de unas y otras, para realizar una estandarización de los procesos y así finalmente cumplir con el objetivo de la Excelencia Operacional como proceso de inteligencia colectiva, que aprende de la experiencia pero que no puede limitarse a la experiencia pues recurre a la innovación, a la apertura al cambio y a la prueba y al error.

3. EJE DE INTERVENCIÓN

La intervención de la práctica apoya el proceso de seguimiento realizado por el área de operaciones a la aplicación y ejecución de los procesos definidos en el modelo de Excelencia Operacional, en las funciones de planeación y control del recurso, pues pretende asegurar que los procesos operativos sean realizados de manera adecuada para garantizar un surtido y un servicio idóneo utilizando el recurso óptimo.

El desempeño eficiente y eficaz del personal permite reconocer a Almacenes Éxito como pionero en la productividad del *Retail* Colombiano, su logro depende de la capacidad de innovación en la búsqueda de mejores resultados

a través de una cultura de medición y mejoramiento continuo, y la programación del recurso humano acorde al nivel de venta y servicio. La combinación de estos factores permite alcanzar el objetivo de la E.O. y la meta organizacional “Trabajar para que el cliente regrese”.



Ilustración 2

Se pretende a través de la identificación de los puntos más fuertes del distrito lograr un mejoramiento colectivo, basado en el aprendizaje y en la construcción de estrategias conjuntas que propendan al alcance de las metas del modelo de E.O. Para esto es necesario efectuar un análisis de los resultados obtenidos en las visitas de seguimiento y en los resultados del *Check List* de actividades, los cuales permiten realizar una interpretación sobre aquellos puntos positivos y negativos que se repiten de una calificación a otra, para determinar aquellas metodologías que pueden ser catalogadas como caso de éxito y ser implementadas a nivel distrito.

El avance colectivo debe reflejarse en el incremento de la calificación total de cada dependencia, pero debe estar soportado en el cumplimiento de los indicadores de los procesos relevantes de la organización, los cuales son alimentos, no alimentos y puestos de pago; procesos que a su vez cuentan con indicadores relacionados a la productividad y al costo. Para los Almacenes Éxito estos indicadores son la relación entre lo que cada colaborador hace (Surtir, Operar, vender, Registrar) dividido entre la cantidad de trabajo necesario para lograrlo (Número de Horas Hombre/Cantidad de empleados equivalentes necesarios para hacer dicha tarea). Se muestra a continuación los indicadores que se derivan de los procesos mencionados:

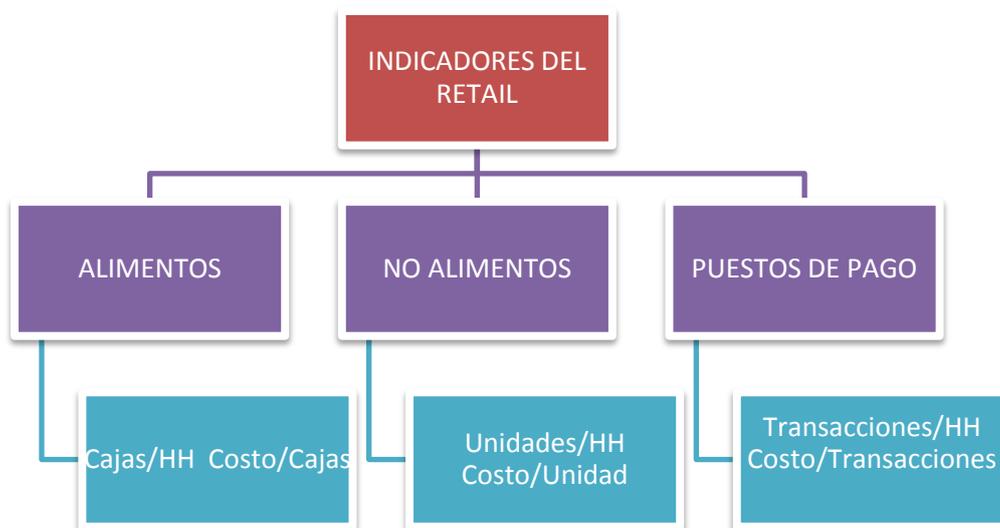


Ilustración 3

Para efectuar una interpretación acertada de los resultados obtenidos se debe tener en cuenta que todos los almacenes son medidos de manera independiente, con su propia base y meta. La base se deriva de la productividad inicial o punto de partida de la dependencia, mientras que la meta es una proyección gradual de un punto final óptimo, con tres plazos específicos, sean 3, 6 y 12 meses respectivamente.

El acercamiento inicial a cada una de las tiendas del distrito se realizó desde el inicio de la práctica, partiendo de visitas en función de observación para posteriormente realizar la evaluación a través del *Check List*. Este proceso permite determinar el estado inicial del distrito, además de identificar ciertas estrategias que cada dependencia haya aplicado y que puedan servir como buenas prácticas para las demás. A continuación se presenta el formato de evaluación que se ha venido desarrollando en las visitas de seguimiento:

EVALUACIÓN PROCESOS DE EXCELENCIA OPERACIONAL		GERENTE		Plan de acción / Observaciones
ALMACEN: FECHA:		ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	
1	Proyeccion y planificación en el almacén (trabajo en oficina)	😊 😞	😊 😞	
1.1	Proyeccion de la venta y planificación del recurso			
1.1.1	Revisar en acumulado del año el nivel de Asertividad (mayor o igual al 90%).			
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la ultima version.			
1.1.3	Verificar que el recurso humano planificado esté acorde con lo simulado en las plantillas. (simulador 1 consistente con simulador 2, simulador 2 igual malla y malla igual a la realidad de la asistencia)			
1.2	Indicadores de resultado y de proceso			
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacén que esta evaluando.			
1.2.2	Realizar un analisis del formato control de produccion del día anterior y semana anterior.			
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definicion de minimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)			
2	Observar en el almacén las diferentes etapas del proceso (trabajo de campo).			
2.1	Proceso de captura, picking y surtido			
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatin y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)			
2.1.2	Verificar que se este realizando el proceso de captura, de acuerdo a los lineamientos del modelo de excelencia operacional.			
2.1.3	Verificar para el proceso de picking que todas las listas queden barridas especificando la cantidad encontrada.			
2.1.4	Verificar que el punto de venta este surtido al 100% (realizar metodologia push a 10 plus aleatorios comparando las existencias en el sistema con la realidad del punto de venta)			
2.2	Labores Operativas			
2.2.1	Verifique que se esten realizando las dos lecturas del OSG (6:00 am y 1 pm) y que se realice toda la gestion sobre el reporte causa 1 "agotados con existencia en el almacén"			
2.2.2	Verifique que se este gestionando al 100% el reporte de alertas de agotados desde el recibo del almacén			
2.2.3	Verifique que se este realizando el check list de planogramas y que se definan los planes de accion. Constate para 20 plus aleatorios CNP			
2.2.4	Verifique que se haya realizado toda la gestion sobre el IREVEN en no alimentos de la semana anterior y que se tengan por escrito los planes de accion.			
3	Proceso de Ventas			
3.1	Verificar que la cartelera "Metas de ventas" este actualizada con los resultados del día anterior.			
3.2	Constate en el punto de venta que los vendedores conozcan sus metas y los resultados del día anterior			
4	Puestos de Pago	😊 😞		
4.1	Evaluar la planificación del recurso del día actual. Verificar que no se hayan realizado cambios en los horarios programados por Timera, sin justificación			
4.2	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento frente a la meta.			
4.3	Evaluar el porcentaje del gasto del material de empaque de la semana anterior, el cual debe ser inferior al 100%			
4.4	Validar que el % del Tiempo Cliente (Venta + Pago) en el Totem de la semana anterior sea mayor al 40%			
4.5	Validar que el % de horas sin explicación en el Totem de la semana anterior sea inferior al 3%.			
4.6	Verificar que los cajeros realicen empaque simultaneo, cuando en el registro en curso no tienen empacador.			
4.7	WI Calling: Validar que en la semana anterior, el promedio del tiempo de respuesta, sea igual o inferior a la meta asignada al almacén y que el % de eficiencia sea mayor al 95%, en los almacenes que aplique esta tecnologia			
5	Reunión de conclusiones con el equipo del Almacén	ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	PUESTOS DE PAGO
5.1	Definir planes de accion:			
Resultado total tienda				
Gerente Almacén		Evaluador		Fecha

Ilustración 4

4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN

La organización ha planteado unas pautas de seguimiento al modelo de E.O., las cuales incluyen un envío semanal por parte de los almacenes de un *Check List* elaborado por el gerente o jefe de abastecimiento, así mismo una evaluación mensual realizada por el AOD o Jefe de distrito y finalmente una evaluación anual programada por el departamento administrativo y financiero, departamento que desarrolló todo el modelo en los almacenes.

En las visitas de seguimiento y en el análisis de los resultados semanales se evidencia una calificación a nivel distrito inferior a la meta (100%), con almacenes muy por debajo de lo esperado (50 – 60%), además se ha identificado una falta de continuidad en la elaboración del *Check List* por parte de algunas dependencias (Semanal), lo que se ve reflejado en la falta de aplicabilidad de los conceptos de E.O. por parte de las personas directamente implicadas en el proceso.

Se evidencia también una amplia diferencia entre los resultados de unas y otras dependencias, por lo que se hace necesario evaluar las causas que están generando esta disparidad, reforzando en los almacenes el entendimiento de la E.O. y sus implicaciones positivas en los resultados de productividad de cada tienda. El hecho de alinear las actividades al modelo de E.O. influye no sólo en los resultados por tienda, sino, que genera una reacción en cadena que le permite al distrito y a la organización alcanzar sus metas. A continuación se observan los resultados de la visita de seguimiento efectuada en el mes de marzo:

EVALUACIÓN A LOS ALMACENES DISTRITO EJE CAFETERO					
ALMACÉN	ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	PUESTOS DE PAGO	TOTAL	OBSERVACIONES
éxito Manizales fundadores	71%	85%	56%	72%	Se acercó al Objetivo
éxito Manizales Sanancio	79%	50%	38%	58%	No se alcanzó el Objetivo
Éxito Manizales Centro	84%	72%	25%	68%	No se alcanzó el Objetivo
éxito Pereira Victoria	88%	85%	32%	70%	No se alcanzó el Objetivo
Éxito Pereira Centro	79%	90%	56%	77%	Se acercó al Objetivo
Éxito Parque Arboleda	35%	83%	56%	59%	No se alcanzó el Objetivo
Éxito Pereira Cuba	77%	72%	50%	71%	Se acercó al Objetivo
éxito Cartago	29%	77%	56%	54%	No se alcanzó el Objetivo
Éxito Armenia Centro	48%	65%	38%	53%	No se alcanzó el Objetivo
éxito Cristal Armenia	58%	84%	69%	71%	Se acercó al Objetivo
Éxito Calarca	32%	N/A	25%	30%	No se alcanzó el Objetivo
Éxito Tulua	75%	85%	56%	72%	Se acercó al Objetivo
Éxito Buga	68%	84%	56%	72%	Se acercó al Objetivo

Ilustración 5

Se busca entonces generar un círculo de mejoramiento, donde las dependencias se comuniquen entre sí para compartir aquellas buenas prácticas que han generado beneficios para cada almacén y a su vez poner en discusión aquellas dificultades que se presenten para la correcta implementación del modelo E.O. Lo anterior debe estar apoyado en la

identificación de las fortalezas y debilidades del distrito, para que trabajando como un todo se logre el cometido de la E.O.

Esta estrategia se desarrolla con el fin de aumentar la calificación obtenida por los almacenes hasta un 90%, resultado que permite inferir la adecuada aplicación de los procesos de la E.O., que en ultimas permite asegurar que la misión de la organización se cumpla, pues aplicando correctamente el modelo de servicio, el cliente regresara a las tiendas Éxito del distrito. Además se busca que el modelo perdure en el tiempo, logrando un ascenso y un sostenimiento en un porcentaje, pues se nota la falta de continuidad del proceso, representado en descensos en las calificaciones de un mes a otro, como se observa en el siguiente comparativo:

ALMACEN	1 Revisión 2013	2 Revisión 2013	
éxito Manizales fundadores	✘ 69%	⚠ 72%	↑
éxito Manizales Sanancio	⚠ 75%	✘ 58%	↓
Éxito Manizales Centro	✘ 25%	✘ 68%	↑
éxito Pereira Victoria	✘ 66%	⚠ 70%	↑
Éxito Pereira Centro	⚠ 72%	⚠ 77%	↑
Éxito Parque Arboleda	✘ 60%	✘ 59%	↓
Éxito Pereira Cuba	⚠ 78%	⚠ 71%	↓
éxito Cartago	⚠ 70%	✘ 54%	↓
Éxito Armenia Centro	✘ 59%	✘ 53%	↓
éxito Cristal Armenia	⚠ 70%	⚠ 71%	↑
Éxito Calarca	✘ 55%	✘ 30%	↓
Éxito Tulua	✘ 51%	⚠ 72%	↑
Éxito Buga	✔ 80%	⚠ 72%	↓

Ilustración 6

Para lograr esta continuidad se busca implementar un plan de acción basado en el análisis de los resultados obtenidos y en la interacción que se ha tenido con los líderes del proceso en cada tienda, para a partir de ello formar conexiones entre las dependencias, que permitan fortalecer los procesos más vulnerables a nivel distrito.

Este proceso permitirá que los Almacenes Éxito de la zona aseguren a través del modelo de E.O. un beneficio para el cliente y para la organización, pues las personas que visiten las tiendas encontrarán el producto que buscan surtido de manera adecuada en góndola con su respectiva marcación, asegurando la facilidad en la compra, en aras de aumentar el nivel de venta en las dependencias. Además, la organización se beneficia de la negociación que se tiene con los proveedores en cuanto a la exhibición de sus productos, evitando inconvenientes con los agotados en góndola.

Finalmente, la E.O. como propuesta de productividad asegura que la asignación del recurso sea eficaz, pues permite utilizar el recurso óptimo para la realización de una actividad, equilibrando de esta manera el gasto de

personal con las ventas del negocio. La asignación del recurso se realiza mediante la estandarización de los procesos, lo que permite identificar el recurso óptimo para lograr la eficiencia y determinar la relación de Productividad Hora Hombre / Costo Hora Hombre.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar los niveles del modelo de E.O. en los almacenes del Distrito Eje Cafetero y Norte del Valle, con el fin de delinear estrategias que permitan incrementar el resultado de la calificación del *Check List* actividades.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un análisis DOFA del distrito.
- Determinar las buenas prácticas empleadas por las dependencias.
- Realizar un comparativo entre las dos revisiones efectuadas a las dependencias.
- Identificar los puntos débiles del modelo que son reiterativos de una visita a otra.
- Determinar las dependencias que presentan mayor dificultad en la aplicación del modelo de E.O.

6. MARCO TEÓRICO

La E.O. es una estrategia diseñada por Almacenes Éxito, cuyos sustentos teóricos son los procesos de proyección, planificación y control. Es un modelo de servicio integrado que permite a través de los procesos mencionados anteriormente lograr la eficiencia y la eficacia en las actividades de abastecimiento y ventas del negocio.

Este modelo involucra las 4 fases del proceso administrativo, sean planificación, organización, dirección y control, proceso que se define como el “Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos” (Definicion.org).

La fase de planificación se divide en dos funciones en los almacenes, una parte de proyección que obedece al proceso que permite determinar el estimado de ventas para una semana y un proceso de planeación del recurso, a través del cual se asignan los horarios para las personas acorde al nivel de venta esperada en cada dependencia. Idalberto Chiavenato define la planeación

como “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura” (Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, 1986).

Es precisamente anticiparse a los resultados lo que busca la E.O., prever las necesidades futuras del cliente y del proceso para siempre estar dispuestos y de esta manera alcanzar las metas de la organización, por eso se busca generar un nivel de asertividad mayor por parte de los gerentes en el pronóstico de ventas, pues es a partir de esto que se genera la planeación del recurso humano y físico de las tiendas durante un periodo estimado de tiempo. “La planeación es la base de las funciones administrativas, ya que da lugar a que las demás funciones se puedan realizar. La planeación consiste en elaborar por anticipado las metas y los objetivos que se quieren cumplir y además defina las tácticas para llegar allí, por lo cual es considerado el modelo teórico para actuar en el futuro” (Nacional).

Para el proceso de planificación, Almacenes Éxito utiliza como herramienta un simulador que determina de acuerdo a la proyección, las horas hombres necesarias para el abastecimiento del negocio (Surtido y otras actividades complementarias) y las actividades de venta, estableciendo el recurso óptimo necesario para lograr la eficiencia y la eficacia. Por óptimo se entiende “el mejor valor que puede tomar una variable determinada en relación a un objetivo particular, considerando los medios que tiene para alcanzar ese objetivo (EcoFinanzas).

El recurso humano es el eje central de toda estrategia, pues son las personas quienes alcanzan resultados, generados a partir de una planificación del recurso asertiva, de allí la importancia de una correcta asignación de tareas en tiempos específicos. Cuando no se tiene claro las tareas a desarrollar por parte del personal, no se consigue ni la eficacia ni la eficiencia, por eso se dice que el objetivo principal de la planificación es “utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten” (Consultant, Quality).

Aunque no siempre las proyecciones son exactas y por ende la planificación adecuada a las necesidades de la dependencia, esta planeación del recurso permite trabajar con los mínimos requeridos llevando los gastos de personal acordes a las necesidades de venta del negocio, además también sirve para:

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa

La proyección y la planificación constituyen los pilares fundamentales del modelo de E.O., pues a partir de ambos procesos interconectados, se genera un plan de trabajo o bitácora que se constituye en el diario quehacer de las dependencias, asegurando que todas las actividades estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos trazados y el recurso humano este plenamente

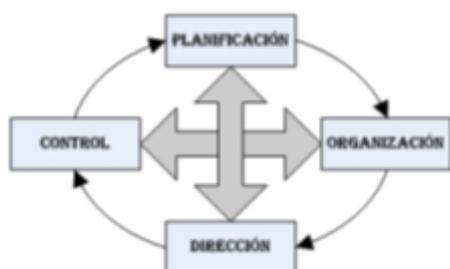
identificado con las metas que se desean alcanzar, para en ultimas ejecutar el modelo de la mejor manera posible.

Sin embargo, se necesita tener un control sobre el desarrollo de los procesos, pues de esta manera se puede garantizar el éxito de lo planeado, generando correcciones sobre la marcha de aquellos inconvenientes que puedan presentarse. El control de las actividades y del personal que las realiza ayuda a generar planes de acciones que eviten desviaciones del objetivo, además de conocer el estado del cumplimiento de los mismos. Dentro del proceso administrativo el control juega un papel esencial pues esta función “tiene que ver no solamente con los sucesos directamente relacionados para el logro del propósito principal, sino también con el mantenimiento de la organización en condición en la que pueda funcionar adecuadamente para realizar este propósito fundamental” (Litterer, 1965).

Este control influye directamente en la eficiencia y eficacia, pues permite determinar si los objetivos se están cumpliendo con el recurso óptimo, alcanzando de esta forma los niveles de productividad esperada. La productividad se define como “la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados. Mientras más eficientes y eficaces seamos en la utilización de los recursos, tanto más productivos y competitivos podremos ser” (Soto, 2010). Todas estas conexiones convierten la productividad en un objetivo estratégico de toda empresa que busca ser competitiva en el mercado, un mercado que exige innovar para alcanzar los objetivos propuestos.

La planeación, la proyección y el control constituyen actividades indispensables en toda organización, son el eje que articula la directriz organizacional, las funciones principales de un administrador, pues es a partir de ellas que lo pensado se convierte en acción. El proceso administrativo determina el accionar organizacional, se transforma en el conductor de los esfuerzos que pretenden alcanzar un objetivo, pues “cada cosa debe estar en su lugar en el momento indicado y no solo como la mente humana lo adecue, no se puede controlar sin antes haber planeado y organizado las ideas de acuerdo a la importancia de cada una de ellas” (Londoño, 2011).

A continuación se muestra un paralelo entre el proceso administrativo y el proceso base de la E.O. en los Almacenes Éxito.



Proceso Administrativo

Ilustración 7



Modelo Almacenes Éxito

Ilustración 8

Esta interacción de funciones permite elevar como se mencionó antes los niveles de productividad, pues a una mayor planificación y control, mayores y mejores resultados se obtendrán, resultados que necesariamente deben ir ligados a la obtención de la eficiencia y la eficacia en todas las actividades que se planean en la organización y así generar un beneficio económico a los grupos de interés. “Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar” (Amador).

El resultado final que persigue la E.O. es la obtención de la eficiencia y la eficacia, entendiendo la eficiencia como “Una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. (...) Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles” (Chiavenato, 1983), en otras palabras la eficiencia es el logro del objetivo utilizando solamente el recurso óptimo, ni más ni menos.

Mientras que la eficacia constituye la realización de las actividades que sean necesarias para cumplir el objetivo propuesto, sin que necesariamente sean óptimas. Para Stephen P. Robins y Mary Coulter la eficacia “Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas” (Robins & Coulter, 1996)

Es posible ser eficiente sin ser eficaz, sin embargo, el logro de ambos asegura la efectividad y la productividad, por ende las organizaciones persiguen ambas relaciones con el fin de obtener el mayor beneficio posible. “Es posible ser solamente eficientes o solamente eficaces; ser EFECTIVOS significa que se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico, es decir, se logra la satisfacción del cliente” (Delgado, 2004).

La E.O. persigue de manera intencionada el logro de la eficiencia y la eficacia, obteniendo gracias a esta relación un nivel de productividad esperado, lo que se traduce en beneficio económico para la organización, la productividad es un pilar actual de las empresas en un mundo globalizado, donde ajustar los costos en relación a los beneficios es la clave para sostenerse en un entorno competitivo como lo es el actual. “La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado. Por tanto, evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes” (Gonzalo, 2013).

Ser eficientes y eficaces asegura un nivel de productividad elevado, acorde a las necesidades del entorno, entorno altamente competitivo donde las empresas deben buscar un factor diferenciador que les permita mantenerse en el mercado, y aún más importante alcanzar y sostener el liderato en este. “En

los tiempos actuales las empresas que aún continúan en los diferentes mercados han logrado un grado de eficiencia, pero a su vez, a medida que avanza el desarrollo se introducen más competidores, (...), se requiere no sólo que debemos ser eficaces, sino también que importa mucho el ser eficiente y mantener una mejora continua” (Fernandez, 2009).

Es precisamente la búsqueda de la mejora continua que alienta al establecimiento firme del modelo de E.O. en las dependencias del Eje Cafetero, pues pretende conservar los niveles de servicio a través del ambiente de mejoramiento continuo, apoyado en la intervención de los procesos, buscando estandarizarlos para lograr la eficiencia y la eficacia en cada una de las tiendas.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANTEADAS

ACTIVIDADES	DIC				ENE				FEB				MRZ				ABR				MAY			
	S1	S2	S3	S4																				
Identificar necesidades en la organización	X	X	X	X																				
Elegir la necesidad a intervenir					X	X	X	X																
Entregar Informe de ubicación									X															
Observar e indagar sobre la intervención										X	X													
Entregar primer avance (Plan de practica)												X												
Delimitar eje teórico												X		X	X									
Entregar carta de aprobación													X											
Entregar Segundo Informe (Informe de Avance)																X								
Construir marco teórico													X	X	X									
Desarrollar Herramienta de análisis																X	X							
Entregar carta de aprobación																	X							
Recolectar resultados																	X	X						
Analizar resultados																		X	X					
Concluir trabajo																			X					
Entregar Borrador final																					X			
Corregir y entregar borrador final																						X		
Entrega informe final a Practicas																								X

Tabla 1

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La Excelencia Operacional como estrategia de servicio ha sido la apuesta de Almacenes Éxito como factor diferenciador en el mercado del *Retail*, sin embargo, lo que se ha plasmado teóricamente como el paso a paso del modelo no ha tenido la aceptación y la ejecución que se esperaba, por ende los resultados aún no han sido tangibles en las dependencias del Distrito Eje Cafetero y Norte del Valle.

Aunque todos los elementos del modelo fueron explicados y trabajados por el departamento de productividad, los almacenes enfrentan en su día a día múltiples adversidades que limitan el cumplimiento de los procesos de E.O., situaciones que van desde la ejecución en sí de las actividades hasta la comprensión general del modelo. Algunos de los procesos que no se pueden ejecutar en concordancia con lo establecido en el manual de E.O. han

conducido al distrito a un estado de conformismo con las actividades que se puedan realizar según los lineamientos de la E.O. y por ende con los resultados obtenidos. Este conformismo motivo el establecimiento de una metodología de retroalimentación que sirviera como herramienta para los líderes de los procesos en los almacenes y los directivos a nivel distrito a establecer planes de acción que fortalecieran el modelo y finalmente condujeran a los almacenes a mejorar su operación y los resultados finales.

El “*Check List*” de actividades representa una herramienta de revisión y mejoramiento que está orientada al conocimiento de los procesos que se están realizando con alguna dificultad o no se están realizando en la dependencia, además de ser una especie de auditoría que permite la interacción con las personas que desarrollan operativamente las actividades, siendo estos quienes conocen la operación del modelo y advierten cuales son aquellos factores que imposibilitan la ejecución al 100%.

Como una de las actividades desarrolladas en la práctica, la realización del *Check List* representó la oportunidad de conocer de primera mano la ejecución del modelo en cada una de las dependencias, las limitaciones para su desarrollo, el sentir respecto a las definiciones del modelo y en últimas establecer si se cumplía o no con los objetivos establecidos por la E.O., datos que se corroboraban con la calificación final obtenida por cada dependencia en las revisiones realizadas.

Como se señaló anteriormente, se realizaron visitas mensuales a los almacenes del distrito, en las cuales se aplicó la herramienta de *Check List* diseñada como seguimiento al proceso por parte de Almacenes Éxito, en estas visitas se identificaron los puntos en los cuales falla la implementación del modelo en las dependencias y cuáles son los avances que se presentan de una visita a otra, así como los puntos débiles reiterativos. Estas visitas son efectuadas en los meses de enero, febrero y marzo, pero comprenden dos revisiones las cuales se llevan a cabo en compañía del AOD del distrito.

La persona a cargo de la implementación y seguimiento del modelo de E.O. en los almacenes es el Líder de Abastecimiento, quien debe asegurar que las actividades sean desarrolladas según el manual, sin embargo, estas personas cuentan con unos líderes de proceso quienes deben conocer, implementar y controlar el modelo según su responsabilidad. Cuando se realizan estas evaluaciones el líder de abastecimiento acompaña la revisión de la dependencia, pues es quien conoce las limitaciones que se tienen para la acertada ejecución de los procesos y es además quien debe generar los planes de acción que se deriven de la revisión.

Sin embargo, no toda la implementación del modelo está a cargo del líder de abastecimiento, el *Check list* se divide en tres ejes, los cuales son: Alimentos, No Alimentos y Puestos de Pago, y cada uno de ellos tiene un líder o responsable, por ello en la mayoría de las ocasiones la evaluación es acompañada por el gerente de cada tienda quien es responsable de puestos de

pago, y por el líder de ventas de no alimentos, quien tiene a cargo la operación de No Alimentos en la dependencia.

Se debe tener en cuenta que para el mes de noviembre de 2012, las dependencias recibieron una visita por parte del departamento encargado de la productividad en Almacenes Éxito, quienes a su vez fueron los desarrolladores del modelo de Excelencia Operacional en todas las cadenas. A partir de este *coaching* se generaron planes de acción en pro del mejoramiento continuo y de la marcha idónea del modelo, sin embargo, en las revisiones realizadas a las dependencias se encuentran falencias en el modelo, como se observa a continuación en los resultados de la primera visita del año 2013, efectuada en Enero.

En esta tabla se muestran los resultados obtenidos por cada una de las dependencias en los tres ejes, así como un promedio de las calificaciones que permite determinar un nivel general del distrito teniendo en cuenta que la meta mínima a obtener es una calificación del 80%. Igualmente se muestran los gráficos que determinan el comportamiento de cada una de las variables.

	60	62	63	64	72	174	383	418	420	424	603	604	628	DISTRITO
ALIMENTOS	74%	58%	81%	55%	61%	77%	74%	16%	84%	74%	84%	71%	68%	67%
NO ALIMENTOS	79%	61%	74%	52%	NA	74%	81%	32%	77%	84%	84%	77%	52%	69%
PUESTOS DE PAGO	43%	57%	24%	43%	38%	81%	38%	0%	50%	43%	64%	50%	55%	45%
TOTAL	70%	60%	66%	51%	55%	78%	69%	25%	75%	72%	80%	70%	59%	64%

Tabla 2

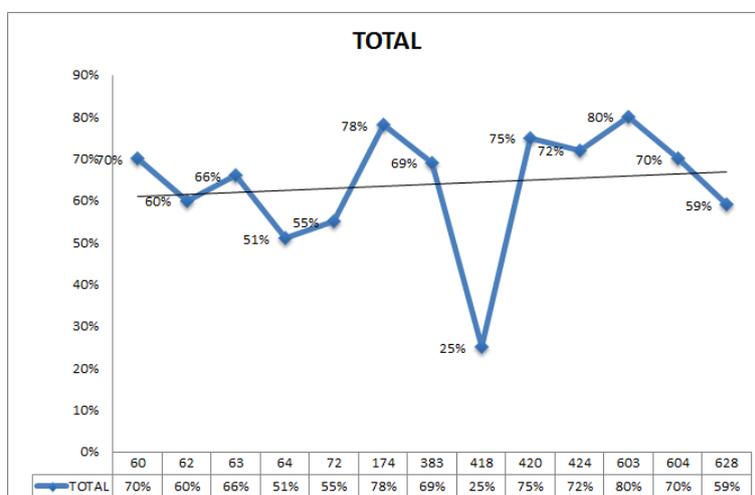


Gráfico 1

Se observa que únicamente la dependencia 603 Éxito Buga cumple el objetivo mínimo, caso contrario con las dependencias como 418 Manizales Centro, 64 Tuluá y 628 Armenia Centro las cuales obtuvieron calificaciones bastante lejanas a la meta.

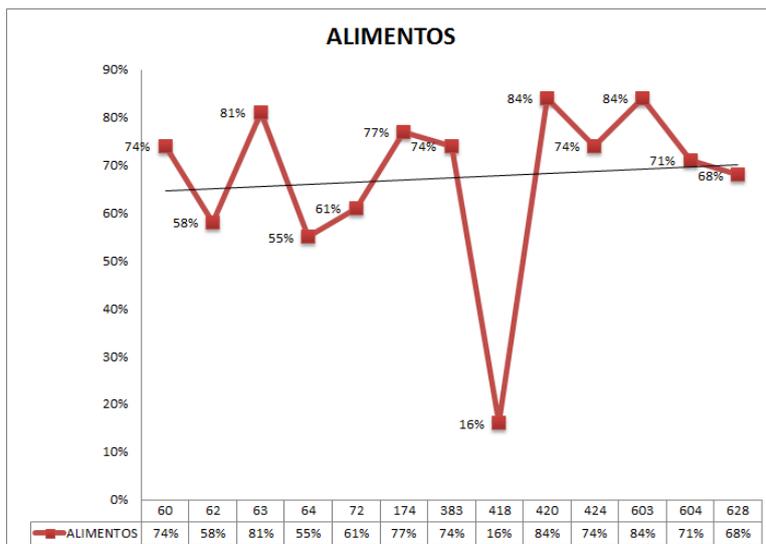


Gráfico 2

En el eje de Alimentos se observa una tendencia cercana al 70%, sin embargo, sólo las dependencias 60 Cristal Armenia, 63 Pereira Victoria, 174 Pereira Cuba, 383 Manizales Fundadores, 420 Sancancio, 424 Pereira Centro, 603 Buga y 604 Cartago se encuentran por encima de esta. Por el contrario dependencias como 418 Manizales Centro presentan un resultado alejado del promedio del distrito y por ende de la meta.

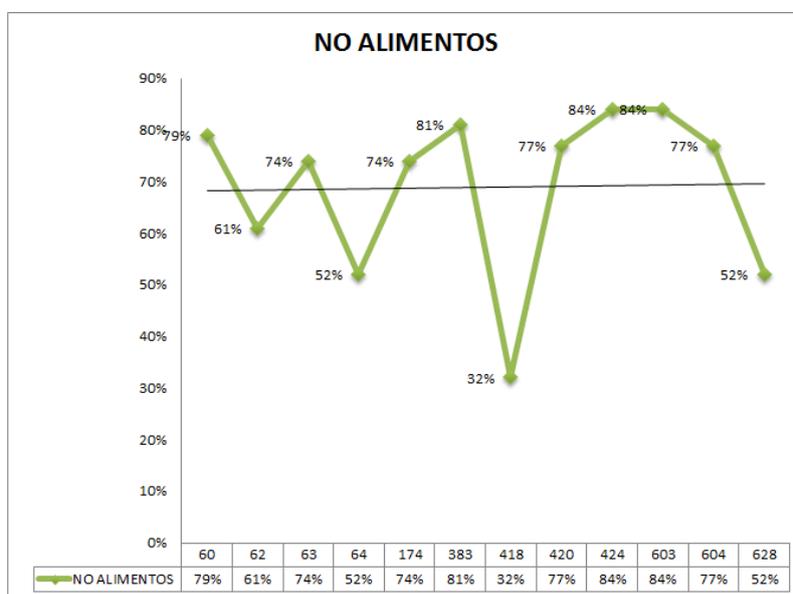


Gráfico 3

El comportamiento en No Alimentos no difiere del anterior, pues con una tendencia marcada al 70% las dependencias 60 Cristal Armenia, 63 Pereira Victoria, 174 Pereira Cuba, 383 Manizales Fundadores, 420 Sancancio, 424 Pereira Centro, 603 Buga y 604 Cartago logran superar por algunos puntos porcentuales el promedio. De igual manera 418 Manizales Centro continua siendo la dependencia más lejana a la tendencia y a la meta.

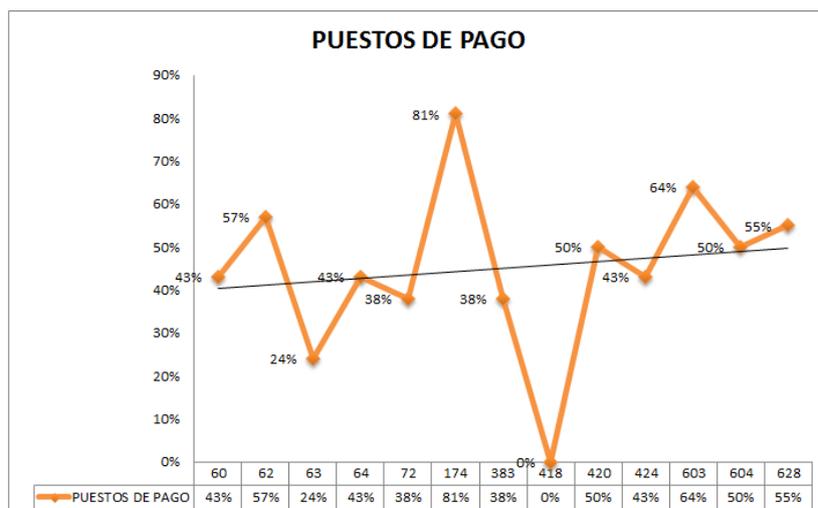


Gráfico 4

Finalmente en el eje de puestos de pago se evidencia un comportamiento variado, con una tendencia marcada en 40%, donde las dependencias 60 Cristal Armenia, 62 Parque Arboleda, 64 Tuluá, 174 Cuba, 420 Sancancio, 603 Buga, 604 Cartago y 628 Armenia superan este porcentaje.

De los gráficos anteriores se puede inferir que presentan comportamientos irregulares donde casi las mismas dependencias que están por encima de la línea de tendencia se repiten de un eje a otro, además pocas son las dependencias que superan la meta del 80% en los diferentes ejes.

Realizando un análisis detallado, se obtuvieron resultados cualitativos donde fue posible conocer los puntos que afectan en mayor medida al distrito, así como las dependencias que presentan mayor número novedades negativas en su calificación. Estos resultados se presentan a continuación para cada uno de los ejes trabajados.

ALIMENTOS:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO		
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definición de mínimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)	7
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacén que está evaluando.	5
2.2.3	Verifique que se esté realizando el check list de planogramas y que se definan los planes de acción. Constate para 20 plus aleatorios CNP	3
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la última versión.	2
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatrín y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)	1
2.1.3	Verificar para el proceso de picking que todas las listas queden barridas especificando la cantidad encontrada.	1
2.1.4	Verificar que el punto de venta esté surtido al 100% (realizar metodología push a 10 plus aleatorios comparando las existencias en el sistema con la realidad del punto de venta)	1

Tabla 3

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD		
64	TULUÁ	5
604	CARTAGO	3
628	ARMENIA	3
60	CRISTAL	2
383	MANIZALES FUNDADORES	2
424	PEREIRA CENTRO	2
63	PEREIRA VICTORIA	1
420	SANCANCIO	1
603	BUGA	1

Se observa que los dos primeros ítems (1.2.3 – 1.2.1) muestran el resultado que obtienen las dependencias a raíz de una aplicación eficiente del modelo, el primero de ellos denominado *Work standar*, constituye la relación entre el número de unidades surtidas por hombre y el tiempo empleado por los mismos, esto entonces resultado de un entendimiento claro del modelo, donde los operativos se hacen partícipes de las actividades y de los resultados. En el segundo ítem se evalúa la productividad resultante de las actividades desarrolladas por los colaboradores en los diferentes ejes, determinando de esta manera que realmente los procesos estén siendo eficientes y eficaces, objetivos de la E.O.

Los ítems siguientes constituyen actividades del modelo que pretenden ayudar en el cumplimiento de los objetivos y que de no hacerse limitarían o impedirían la correcta operación, pues son actividades contempladas en el manual y que son diseñadas con el fin de prestar un buen servicio al cliente, es decir, que son ítems que influyen directamente en el alcance de los resultados planteados como metas u objetivos del modelo.

NO ALIMENTOS:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO		
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definición de mínimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)	7
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacén que está evaluando.	4
1.2.2	Realizar un análisis del formato control de producción del día anterior y semana anterior.	2
2.1.2	Verificar que se esté realizando el proceso de captura, de acuerdo a los lineamientos del modelo de excelencia operacional.	2
2.1.3	Verificar para el proceso de picking que todas las listas queden barridas especificando la cantidad encontrada.	2
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la última versión.	1
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatrin y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)	1
3.1	Verificar que la cartelera "Metas de ventas" esté actualizada con los resultados del día anterior.	1

Tabla 4

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE		
64	TULUÁ	5
628	ARMENIA	5
63	PEREIRA VICTORIA	2
420	SANCANCIO	2
604	CARTAGO	2
60	CRISTAL	1
383	MANIZALES FUNDADORES	1
424	PEREIRA CENTRO	1
603	BUGA	1

En el eje de No Alimentos se repiten los ítems relacionados al *Work Estándar* y productividad tal como sucedió con Alimentos, esto refiere que las actividades propias del modelo no se están desarrollando acorde al manual, pues se encuentran dificultades en puntos como la captura (Lectura de necesidades de surtido en punto de venta) y *picking*, actividad subsiguiente al proceso de lectura de necesidades.

PUESTOS DE PAGO:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO		
4.2	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento frente a la meta.	9
4.5	Validar que el % de horas sin explicación en el Totem de la semana anterior sea inferior al 3%.	5
4.4	Validar que el % del Tiempo Cliente (Venta + Pago) en el Totem de la semana anterior sea mayor al 40%	3
4.3	Evaluar el porcentaje del gasto del material de empaque de la semana anterior, el cual debe ser inferior al 100%	1
	Wi Calling: Validar que en la semana anterior, el promedio del tiempo de respuesta, sea igual o inferior a la meta asignada al almacén y que el % de eficiencia sea mayor al 95%, en los almacenes que aplique esta tecnología	1

Tabla 5

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD		
63	PEREIRA VICTORIA	4
383	MANIZALES FUNDADORES	3
60	CRISTAL	2
64	TULUÁ	2
420	SANCANCIO	2
424	PEREIRA CENTRO	2
604	CARTAGO	2
603	BUGA	1
628	ARMENIA	1

En puestos de pago aparece como ítem de mayor dificultad la productividad, resultado derivado del segundo inconveniente denominado tótem, elemento que resume la utilización de las horas hombre en puestos de pago, en el cual se evidencia una ocupación de los cajeros de forma eficiente o ineficiente dependiendo del resultado obtenido en el porcentaje de horas inactivas.

Este resultado indica que la E.O. no cumple el objetivo en el distrito Eje Cafetero, pues en los tres ejes los elementos de productividad y servicio aparecen como los ítems con mayor dificultad, por lo que la eficiencia y la eficacia aún siguen siendo el objetivo a alcanzar. Quizá uno de los factores comunes que se identificó como limitante para la correcta ejecución de los procesos establecidos por la E.O. es el desconocimiento por parte de líderes y operativos de las repercusiones que tienen sus roles dentro de la efectividad del modelo, hecho que impide el compromiso total por parte de estas personas para con el funcionamiento idóneo del mismo.

Otra de las percepciones que se deriva de esta visita es la falta de comunicación entre los líderes, pues no se evidencia un plan de trabajo conjunto que asegure la E.O. como foco común en los ejes de alimentos, no alimentos y puestos de pago. Si cada uno de estos trabaja por separado los resultados se verán en unas áreas y en otras no, tal como se evidencia en los resultados obtenidos, donde alimentos y no alimentos presentan cierta similitud en el resultado, mientras que puestos de pago esta por muy por debajo de ambos valores.

Aunque cumplir teóricamente lo establecido representa un reto para cada una de las dependencias, teniendo en cuenta que como organización dedicada al servicio surgen actividades que no están planeadas y deben ejecutarse en el menor tiempo posible, los almacenes no tienen un control eficiente sobre los procesos y sus actividades, aunque conocen cuales son las tareas y en qué momento y día de la semana deben ejecutarse, no existe sobre estas un seguimiento que determine la no ejecución de las mismas, sino que se

evidencia cuando no se puede realizar ningún correctivo, afectando así los indicadores a los cuales va ligada la actividad.

Para la segunda revisión (Febrero – Marzo) se obtuvo la novedad de que ninguna dependencia cumplió con el objetivo del 80% como mínimo en su calificación total. A continuación se relacionan los resultados generales obtenidos.

	60	62	63	64	72	174	383	418	420	424	603	604	628	DISTRITO
ALIMENTOS	58%	35%	88%	75%	32%	77%	71%	84%	79%	79%	68%	29%	48%	63%
NO ALIMENTOS	84%	83%	85%	85%	NA	72%	85%	72%	50%	90%	84%	7%	65%	72%
PUESTOS DE PAGO	69%	56%	32%	56%	25%	50%	56%	25%	38%	56%	56%	56%	38%	47%
TOTAL	71%	59%	70%	72%	30%	71%	72%	68%	58%	77%	72%	54%	53%	64%

Tabla 6

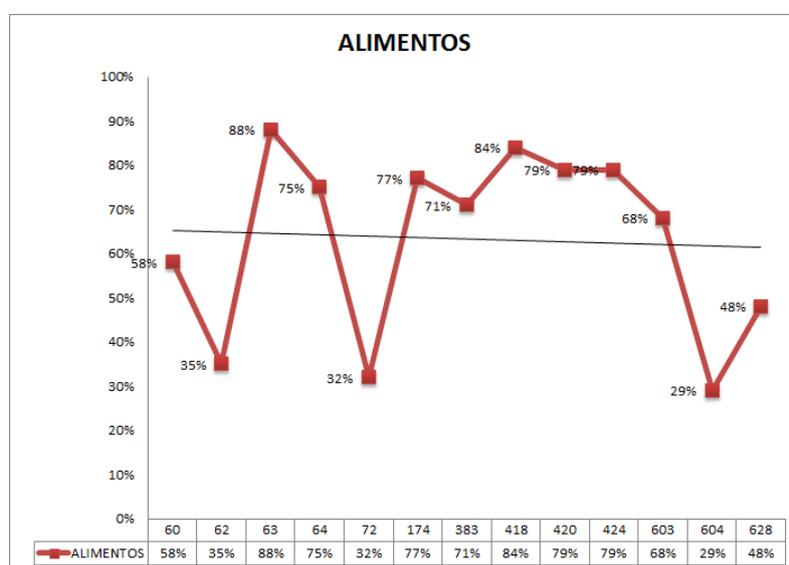


Gráfico 5

En alimentos, ocho de trece dependencias evaluadas superaron la tendencia del distrito, sin embargo, las dependencias que estuvieron por debajo de la media obtuvieron resultados alejados de la meta, como por ejemplo las dependencias 604 Cartago, 62 Parque Arboleda y 72 Calarcá, dependencias que no alcanzaron el 50% de la meta mínima.

Para No Alimentos, se evidencian resultados por encima del 80% e incluso con una calificación del 90%. Dependencias como 424 Pereira Centro, 603 Buga, 383 Manizales Fundadores, 64 Tuluá, 63 Pereira Victoria, 62 Parque Arboleda y 60 Cristal registraron un cumplimiento superior al 80%, mostrando mejoría respecto a las calificaciones pasadas.

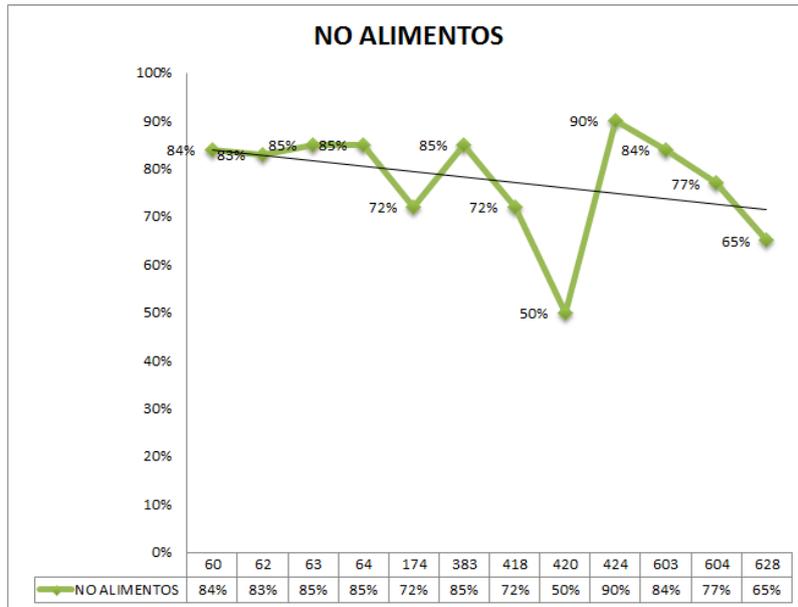


Gráfico 6

En lo que respecta a puestos de pago, las calificaciones son fluctuantes, con dependencias por encima de la media, y con otras muy por debajo de la misma.

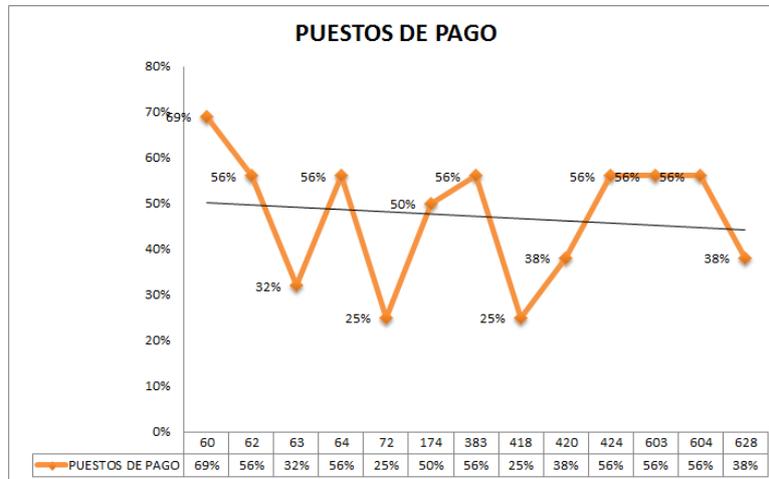


Gráfico 7

Los gráficos muestran un comportamiento irregular a nivel distrito, donde no se logra mantener una tendencia en todos los ejes, con calificaciones muy distantes de la meta. Lo anterior supone un modelo aún no constituido, con falencias en los diferentes ejes y sobre el cual debe realizarse un trabajo que permita constituir y mantener en el largo plazo las actividades que le ayuden a las dependencias a cumplir los objetivos y generar valor tanto para el cliente como para la misma.

A continuación se muestra el detalle de los resultados, con los puntos que mayor número de veces se repiten en el distrito, es decir, aquellos ítems sobre

los cuales debe realizarse un afianzamiento de sus implicaciones en el modelo y de los resultados que se pueden mejorar a partir de los mismos.

ALIMENTOS:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO		
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacén que está evaluando.	8
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definición de mínimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)	8
2.2.3	Verifique que se esté realizando el check list de planogramas y que se definan los planes de acción. Constate para 20 plus aleatorios CNP	6
2.1.2	Verificar que se esté realizando el proceso de captura, de acuerdo a los lineamientos del modelo de excelencia operacional.	4
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatrin y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)	2
2.1.4	Verificar que el punto de venta este surtido al 100% (realizar metodología push a 10 plus aleatorios comparando las existencias en el sistema con la realidad del punto de venta)	2
2.2.2	Verifique que se esté gestionando al 100% el reporte de alertas de agotados desde el recibo del almacén	2
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la última versión.	1
1.2.2	Realizar un análisis del formato control de producción del día anterior y semana anterior.	1
2.1.3	Verificar para el proceso de picking que todas las listas queden barridas especificando la cantidad encontrada.	1
2.2.1	Verifique que se estén realizando las dos lecturas del OSG (6:00 am y 1 pm) y que se realice toda la gestión sobre el reporte causa 1 "agotados con existencia en el almacén"	1

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD		
604	CARTAGO	8
628	ARMENIA	6
424	PEREIRA CENTRO	4
383	MANIZALES FUNDADORES	4
60	CRISTAL	4
64	TULUÁ	3
603	BUGA	3
63	PEREIRA VICTORIA	2
420	SANCANCIO	2

Tabla 7

En esta segunda revisión aparecen de forma reiterada los ítems concernientes a la productividad y el *Work Standar*, pero adicional a esto, se encuentran puntos que son del diario quehacer de los operativos y los cuales deben ser asegurados por los líderes a través del seguimiento, pues constituyen pilares del modelo de servicio al involucrar directamente el surtido del producto en góndola. Tal es el caso de los puntos 2.2.2 y 2.2.1, los cuales refieren a la optimización del surtido de los productos que se encuentran agotados en piso de venta pero están disponibles para ser surtidos, sea porque llegaron en un despacho o porque están ubicados en bodega.

NO ALIMENTOS:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO		
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definición de mínimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)	9
2.2.4	Verifique que se haya realizado toda la gestión sobre el IREVEN en no alimentos de la semana anterior y que se tengan por escrito los planes de acción.	3
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacén que está evaluando.	2
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la última versión.	1
1.2.2	Realizar un análisis del formato control de producción del día anterior y semana anterior.	1
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatrin y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)	1
2.1.2	Verificar que se esté realizando el proceso de captura, de acuerdo a los lineamientos del modelo de excelencia operacional.	1
2.1.3	Verificar para el proceso de picking que todas las listas queden barridas especificando la cantidad encontrada.	1
3.2	Constate en el punto de venta que los vendedores conozcan sus metas y los resultados del día anterior	1

Tabla 8

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE		
420	SANCANCIO	5
628	ARMENIA	4
64	TULUÁ	2
383	MANIZALES FUNDADORES	2
424	PEREIRA CENTRO	2
604	CARTAGO	2
60	CRISTAL	1
63	PEREIRA VICTORIA	1
603	BUGA	1

Para No Alimentos se repite lo del eje anterior, con los ítems de *Work standar* y productividad como los principales puntos a mejorar, además de que aparecen puntos operativos que se dejan de realizar e impactan directamente en el servicio al cliente.

PUESTOS DE PAGO:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO			DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD		
4.2	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento frente a la meta.	9	63	PEREIRA VICTORIA	4
4.3	Evaluar el porcentaje del gasto del material de empaque de la semana anterior, el cual debe ser inferior al 100%	5	420	SANCANCIO	3
4.5	Validar que el % de horas sin explicación en el Totem de la semana anterior sea inferior al 3%.	4	424	PEREIRA CENTRO	3
4.4	Validar que el % del Tiempo Cliente (Venta + Pago) en el Totem de la semana anterior sea mayor al 40%	3	628	ARMENIA	3
	Wi Calling: Validar que en la semana anterior, el promedio del tiempo de respuesta, sea igual o inferior a la meta asignada al almacén y que él % de eficiencia sea mayor al 95%, en los almacenes que aplique esta tecnología	1	64	TULUÁ	2
			383	MANIZALES FUNDADORES	2
			603	BUGA	2
			604	CARTAGO	2
			60	CRISTAL	1

Tabla 9

En el caso de puestos de pago, continúa como denominador común la productividad, además de los ítems que determinan la eficiencia y la eficacia en la programación del recurso en cajas. Se debe hacer claridad que la programación del recurso total de la tienda depende de la proyección de ventas en unidades y valor, generada por los gerentes de cada una de las dependencias.

En esta segunda revisión se evidencia que a pesar de los planes de acción generados en la primera visita el objetivo aún no se cumple, y que por el contrario sigue siendo reiterativo el no entendimiento pleno del modelo, pues se percibe que las actividades se realizan porque está dicho más no porque se conozca el valor agregado que estas tiene sobre la organización y el personal en general. Además la proyección representa un desafío para la planeación, pues de la asertividad de este proceso depende que se puedan equiparar los gastos con la venta.

Aunque la asertividad en la proyección depende de un sin número de factores no controlables, este ítem afecta la calificación total del *Check List*, pues de los valores que se proyectan como unidades a vender se desprende la planeación del abastecimiento de la dependencia, planeación en términos de personal, de actividades y en general el cronograma de la tienda, para cumplir con las obligaciones de las semana.

Tanto la planeación de actividades como la ejecución de las mismas debe realizarse en conjunto por el grupo directivo formado por el gerente y líderes, quienes deben ser los primeros en entender su rol para con el modelo, además de vivir la filosofía de este, pues son quienes llevan esta información a los operativos, y si esta comunicación no es efectiva, aunque la planeación y la

proyección sea lo más acertada posible, la ejecución no será acorde, pues las personas no tienen las indicaciones plenamente claras.

La E.O. constituye un reto para toda la organización, pues como sus bases lo indican es el resultado de la autoexigencia y de la construcción colectiva, por ende si cada uno de los ejes trabaja como una isla, por más planes de acción que se implementen no se visualizarán los avances, pues al conjunto no estar en pro de un mismo objetivo los esfuerzos se desviarán para diversos focos, evitando el cumplimiento de la promesa del modelo.

A partir de estas dos visitas y de los resultados obtenidos se generó un comparativo que buscaba determinar a nivel distrito sí el modelo mejoraba de una revisión a otra o sí al contrario era necesario incrementar los controles y mejorar las estrategias para lograr lo deseado. Además, pretendía encontrar aquellos puntos que presentaban falencias reiteradas y determinar que dependencias requerían un mayor apoyo para incrementar la calificación del *Check List* y en últimas mejorar la implementación del modelo.

REVISIÓN #1 (ENERO)					REVISIÓN #2 (FEBRERO - MARZO)					DIF
DEPENDENCIA	ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	PUESTOS DE PAGO	TOTAL	DEPENDENCIA	ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	PUESTOS DE PAGO	TOTAL	
60	74%	79%	43%	70%	60	58%	84%	69%	71%	1%
62	58%	61%	57%	60%	62	35%	83%	56%	59%	-1%
63	81%	74%	24%	66%	63	88%	85%	32%	70%	4%
64	55%	52%	43%	51%	64	75%	85%	56%	72%	21%
72	61%	NA	38%	55%	72	32%	NA	25%	30%	-25%
174	77%	74%	81%	78%	174	77%	72%	50%	71%	-7%
383	74%	81%	38%	69%	383	71%	85%	56%	72%	3%
418	16%	32%	0%	25%	418	84%	72%	25%	68%	43%
420	84%	77%	50%	75%	420	79%	50%	38%	58%	-17%
424	74%	84%	43%	72%	424	79%	90%	56%	77%	5%
603	84%	84%	64%	80%	603	68%	84%	56%	72%	-8%
604	71%	77%	50%	70%	604	29%	77%	56%	54%	-16%
628	68%	52%	55%	59%	628	48%	65%	38%	53%	-6%
DISTRITO	67%	69%	45%	64%	DISTRITO	63%	78%	47%	64%	0%

Tabla 10

Realizando el comparativo se evidencia una mejora a nivel distrito en el eje de No Alimentos pasando de un total de 69% a un total de 78% y del eje de Puestos de Pago, pasando de un 45% a un 47%, mientras que el eje de Alimentos disminuyó su calificación total en cuatro puntos porcentuales, pasando de un 67% a un 63%. En lo que respecta al total a nivel distrito la calificación permaneció estacional en un 64%.

Comparando la calificación total de cada una de las dependencias, los resultados no son los esperados, pues de trece dependencias evaluadas solamente seis lograron incrementar su calificación total, pero no alcanzaron la meta del 80%. A continuación se muestran los resultados comparativos.

DEPENDENCIA	DIF
60	1%
62	-1%
63	4%
64	21%
72	-25%
174	-7%
383	3%
418	43%
420	-17%
424	5%
603	-8%
604	-16%
628	-6%
DISTRITO	0%

Se observa que la dependencia que aumentó su calificación total en mejor proporción fue 418 Manizales centro con un crecimiento relativo del 43%, mientras que la dependencia que obtuvo un decrecimiento mayor fue 72 Calarcá. Además el aumento en puntos porcentuales fue relativamente bajo, con incrementos del 1%, 4%, 21%, 3% y 5%.

Tabla 11

Realizando el mismo ejercicio con cada uno de los ejes se obtuvieron los siguientes resultados.

ALIMENTOS:

DEPENDENCIA	ALIMENTOS	ALIMENTOS	DIF
60	74%	58%	-16%
62	58%	35%	-23%
63	81%	88%	7%
64	55%	75%	20%
72	61%	32%	-29%
174	77%	77%	0%
383	74%	71%	-3%
418	16%	84%	68%
420	84%	79%	-5%
424	74%	79%	5%
603	84%	68%	-16%
604	71%	29%	-42%
628	68%	48%	-20%
DISTRITO	67%	63%	-4%

Siendo consecuentes con el resultado total, la mayoría de las dependencias presentaron un decrecimiento en la calificación de este eje. Tan sólo cuatro dependencias lograron aumentar la calificación, resaltando a 418 Manizales Centro con un aumento significativo del 68%.

Tabla 12

NO ALIMENTOS:

DEPENDENCIA	NO ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	DIF
60	79%	84%	5%
62	61%	83%	22%
63	74%	85%	11%
64	52%	85%	33%
174	74%	72%	-2%
383	81%	85%	4%
418	32%	72%	40%
420	77%	50%	-27%
424	84%	90%	6%
603	84%	84%	0%
604	77%	77%	0%
628	52%	65%	13%
DISTRITO	69%	78%	9%

El incremento en el total de No Alimentos es el resultado de la mejora presentada en las dependencias, con resultados de 40%, 22% y 33% como los más significativos. Además dos dependencias mantuvieron la calificación presentada en la primera visita y tan sólo dos dependencias disminuyeron en su indicador.

Tabla 13

PUESTOS DE PAGO:

DEPENDENCIA	PUESTOS DE PAGO	PUESTOS DE PAGO	DIF
60	43%	69%	26%
62	57%	56%	-1%
63	24%	32%	8%
64	43%	56%	13%
72	38%	25%	-13%
174	81%	50%	-31%
383	38%	56%	18%
418	0%	25%	25%
420	50%	38%	-12%
424	43%	56%	13%
603	64%	56%	-8%
604	50%	56%	6%
628	55%	38%	-17%
DISTRITO	45%	47%	2%

Se presentaron aumentos y disminuciones en la calificación de puestos de pago por dependencias. Este eje es el más variable de todos, y aunque presenta una mejora en la calificación total, algunas dependencias disminuyen de forma considerable su calificación.

Tabla 14

Gráficamente se observan picos de crecimiento y decrecimiento en todos los ejes, solamente en No Alimentos se observa una línea casi recta para las primeras cuatro dependencias. Algunas dependencias mantienen una tendencia a la baja, mientras que algunas dependencias crecen considerablemente tal como se observa a continuación:

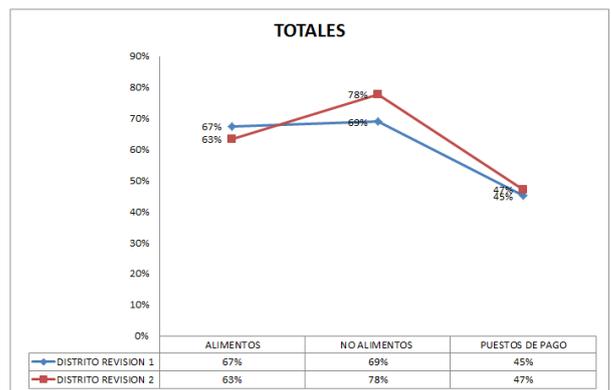
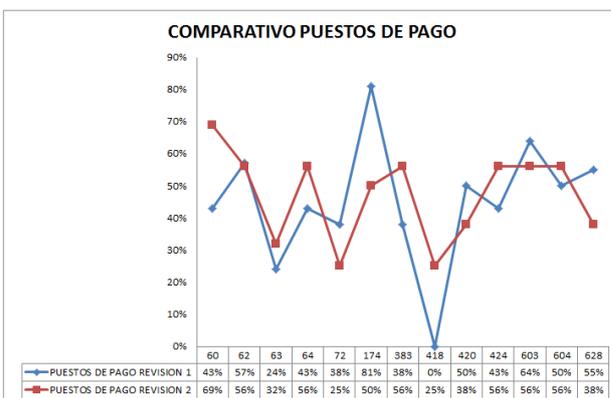
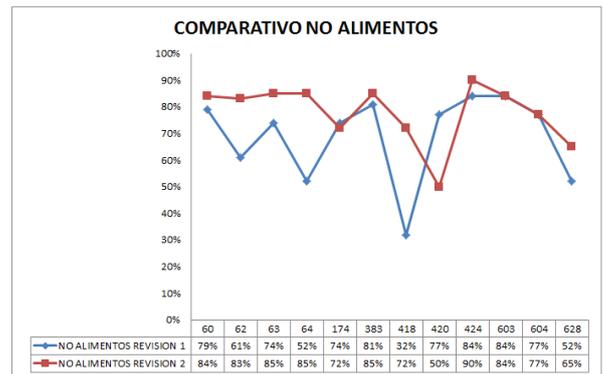
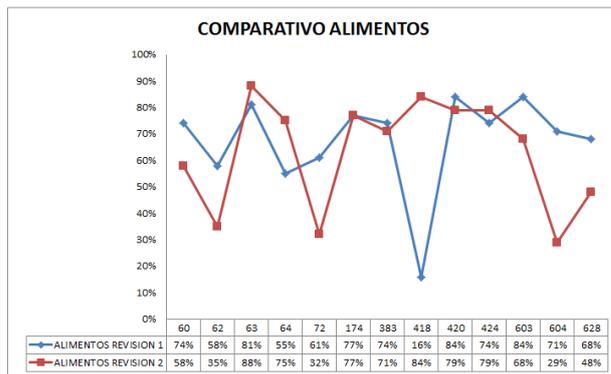


Gráfico 8

Se realizó un comparativo entre los ítems que presentaban mayor dificultad en la primera y segunda visita, encontrando que coincidían aquellos que son resultado de la correcta aplicación del modelo de E.O. como lo son la

productividad y el *Work Standar*. Ambos ítems se presentan en los tres ejes, demostrando de esta manera que el modelo no ha sido aplicado como debe ser, pues no cumple el objetivo de generar eficiencia y eficacia en la operación de las dependencias.

Lo anterior supone que las actividades desarrolladas por los almacenes no están siendo acordes con lo planteado en el manual de Excelencia Operacional, por lo que la identificación de éstas representa una oportunidad para generar planes de acción que conlleven a la mejora en los resultados del distrito, así como al cumplimiento del objetivo de la E.O., beneficiándose de esta manera las partes involucradas en el modelo.

A partir de los resultados que se muestran a continuación, se construyó una matriz DOFA del distrito Eje Cafetero y Norte del Valle, con el fin de generar estrategias que le permitan a los Almacenes Éxito de la región consolidar el modelo de E.O. en cada una de las dependencias, generando un servicio diferenciador y obteniendo mejores resultados en términos económicos.

ALIMENTOS:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO	
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definicion de minimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacen que esta evaluando.
2.2.3	Verifique que se este realizando el check list de planogramas y que se definan los planes de accion. Constate para 20 plus aleatorios CNP
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la ultima version.
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatrin y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)
2.1.4	Verificar que el punto de venta este surtido al 100% (realizar metodología push a 10 plus aleatorios comparando las existencias en el sistema con la realidad del punto de venta)

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD	
64	TULUÁ
604	CARTAGO
628	ARMENIA
60	CRISTAL
383	MANIZALES
63	PEREIRA VICTORIA
420	SANCANCIO
603	BUGA

Tabla 15

NO ALIMENTOS:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO	
1.2.3	Verifique que el Work standar cumpla con la definicion de minimo 350 unidades surtidas/HH (alimentos) y 250 unidades surtidas/HH (no alimentos)
1.2.1	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento del indicador de productividad frente a la meta del almacen que esta evaluando.
1.2.2	Realizar un analisis del formato control de produccion del dia anterior y semana anterior.
2.1.2	Verificar que se este realizando el proceso de captura, de acuerdo a los lineamientos del modelo de excelencia operacional.
2.1.3	Verificar para el proceso de picking que todas las listas queden barridas especificando la cantidad encontrada.
1.1.2	Revisar que la carpeta roja contenga en Alimentos y No alimentos todo el contenido actualizado en la ultima version.
2.1.1	Verificar que se esté realizando la prueba: Que la RF esté operando en línea leyendo códigos de barras de la etiqueta del silvatrin y mostrando la información de las existencias antes de iniciar la captura y que se tenga la prueba de la impresión como soporte (una sola prueba para los dos negocios)

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD	
64	TULUÁ
628	ARMENIA
63	PEREIRA VICTORIA
420	SANCANCIO
604	CARTAGO
60	CRISTAL
383	MANIZALES
424	PEREIRA CENTRO
603	BUGA

Tabla 16

PUESTOS DE PAGO:

ITEMS CON MAYOR DIFICULTAD A NIVEL DISTRITO	
4.2	Revisar el tablero de control acumulado año, calificando el cumplimiento frente a la meta.
4.5	Validar que el % de horas sin explicación en el Totem de la semana anterior sea inferior al 3%.
4.4	Validar que el % del Tiempo Cliente (Venta + Pago) en el Totem de la semana anterior sea mayor al 40%
4.3	Evaluar el porcentaje del gasto del material de empaque de la semana anterior, el cual debe ser inferior al 100%
	Wi Calling: Validar que en la semana anterior, el promedio del tiempo de respuesta, sea igual o inferior a la meta asignada al almacén y que el % de eficiencia sea mayor al 95%, en los almacenes que aplique esta tecnología

DEPENDENCIAS CON MAYOR NUMERO DE ITEMS CON DIFICULTAD	
63	PEREIRA VICTORIA
383	MANIZALES FUNDADORES
60	CRISTAL
64	TULUÁ
420	SANCANCIO
424	PEREIRA CENTRO
604	CARTAGO
603	BUGA
628	ARMENIA

Tabla 17

En este comparativo se evidencia que la mayoría de los puntos débiles dificultan el cumplimiento de los objetivos del modelo, ítems como la productividad y el *Work Standar* son reiterativos en los ejes de alimentos y no alimentos, lo que supone que al interior de cada dependencia hay muchos factores que deberán mejorarse si se quiere cumplir con el cometido de la E.O., además el beneficio mutuo no se está consiguiendo, pues ni la organización está equiparando los gastos con la venta ni el consumidor está viviendo una experiencia integral de compra, lo que vuelve el proceso un ciclo, pues si el consumidor no se va de la tienda con el deseo de regresar, por más acciones que se tomen la organización no cumplirá sus metas de ventas y los gastos no estarán acordes a estas.

Este panorama motivo la construcción de una matriz DOFA que permitiera identificar los factores internos que están limitando el funcionamiento del modelo a nivel distrito, para a partir de estos formar estrategias que le faciliten a la organización afrontar los factores externos y tomar ventaja de las oportunidades del medio. En esta matriz se recopilan los puntos más sobresalientes en cada uno de los componentes internos y externos, sobre los cuales se plantean unas estrategias que pretenden generar mejores resultados, atacando aquellos factores claves de éxito. De esta forma se pretende lograr la estandarización del modelo de Excelencia Operacional en el distrito y así lograr mayores beneficios.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de credibilidad en el modelo - No hay claridad en algunos componentes del modelo - Indicadores de productividad bajos - Falta de control y orden en el desarrollo de las actividades del modelo - Desconocimiento del <i>work standar</i> por actividad a nivel dependencia - No hay conocimiento sobre el objetivo de la E.O. por parte del personal de base - Dificultad en los procesos de captura, picking y surtido - Incumplimiento con las franjas horarias determinadas por el modelo de E.O. - La Asertividad en la proyección es baja - La planeación del recurso no es acorde a las necesidades de la dependencia - No hay interpretación ni análisis de los resultados arrojados por los simuladores de abastecimiento y de vendedores - No se tiene claro el procedimiento en algunas actividades - No hay control sobre el correcto desarrollo de las actividades en la forma y tiempo estipulados - Los operativos no saben interpretar la etiqueta de los productos, por lo que desconocen el CNPA y los productos marcados con A (Plu más vendidos) - No hay gestión sobre la herramienta OSG (Agotados con existencia en punto de venta), realizando dos veces el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un manual de E.O. donde se especifica paso a paso como debe llevarse a cabo el modelo - Encargados de cada uno de los ejes (Alimentos, No Alimentos, Puestos de pago) a nivel nacional, quienes desarrollaron el modelo y entienden su funcionamiento - Acompañamiento por parte del AOD y jefe de distrito en la implementación y revisión del modelo de E.O. - Mejora en la implementación del modelo de E.O. como objetivo del distrito - Líderes por procesos en los ejes temáticos mencionados, para cada una de las dependencias
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar las buenas prácticas de otras dependencias a las propias - Modelo de servicio enfocado al beneficio mutuo (Cliente - Organización) - Líderes del mercado retail - Equiparar el nivel de gastos con el nivel de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores cuya apuesta de servicio es superior a la de los Almacenes Éxito - Incumplimiento con la promesa estipulada en el modelo de servicio para con el cliente

Ilustración 9

A partir de los elementos consignados en la DOFA, se plantean algunas estrategias que conlleven a la mejora de los ítems que presentan mayor dificultad en el desarrollo del modelo. Estas estrategias pretenden generar una repercusión en las calificaciones que obtengan las dependencias en próximas visitas de revisión, además son de fácil realización pues parten del quehacer diario de los almacenes.

1. Determinar el *Work Standar* real por actividad:

- Conocer el *Work Standar* por persona en las diferentes actividades que se desarrollan en la dependencia, como lo son surtido, captura, *picking*, realización de selectivos, devoluciones, transferencias entre otras. Para esto se debe realizar una plantilla en Excel, donde se declare la hora de inicio y la hora de finalización de una actividad. Por ejemplo en el caso de devoluciones, si una persona se le entrega una lista con 200 PLU para grabar, se anota la hora en que da inicio la actividad y la hora que finaliza, este tiempo servirá de referente para otra persona que se dedique a la misma actividad, comparando el tiempo de una y otra, para finalmente medir el WS por persona y la productividad de la misma comparada con otra. Para este comparativo se debe establecer una unidad de medida en cada actividad, es decir, para captura se compara el número de PLU capturados, para selectivos el número de PLU contados y para devoluciones el número de PLU grabados, así para toda actividad.

	Actividad	Cantidad	Hora Inicio	Hora fin	WS	% Productividad (Comparado con el mejor)
Juan Aguirre	Devoluciones	350 PLU	8:00 AM	11:00 AM	350 plu por cada 3 horas hombre	100.00%
Luis Sanz	Devoluciones	350 PLU	8:00 AM	12:00 PM	350 plu por cada 4 horas hombre	66.67%
Pedro Cruz	Devoluciones	350 PLU	8:00 AM	1:00 PM	350 plu por cada 5 horas hombre	33.34%

Tabla 18

- Determinar el máximo *Work Standar* por actividad, el cual se tomara como el referente de la dependencia para programar el recurso acorde a las necesidades. Una vez se conoce el resultado individual y se realizan los comparativos pertinentes, el mejor WS logrado por actividad deberá considerarse como la meta a alcanzar por todas aquellas personas que se encuentran por debajo de dicho valor, para de esta manera proyectar una mejora colectiva que permita programar el recurso necesario para cumplir con las actividades planeadas de manera eficiente y eficaz.
- Comparar el *Work Standar* real por actividad con el establecido en el modelo de E.O., y el resultado obtenido se debe compartir con el personal operativo, determinando las causas que ellos consideran son las que impiden que la meta se cumpla, y a partir de estas formar estrategias que ambas partes consideren pertinentes para alcanzar la meta mínima determinada.

2. Asegurar el proceso de surtido:

- Asignar una persona que revise la gestión realizada sobre el OSG Causa 1, pues se debe garantizar que lo que se expresa en el formato este físicamente ubicado en el punto de venta, evitando de esta manera generar sobre un mismo PLU dos lecturas consecutivas, es decir, realizar dos veces un mismo proceso.

- Cuando finalice la captura de necesidades se debe revisar que todas las calles queden barridas, asegurando que se haya realizado la lectura a todos los lineales de la tienda para que el surtido sea eficiente, permitiendo así que el punto de venta este surtido al 100% y se pueda garantizar un nivel de servicio óptimo para el cliente.
- Cuando sean entregadas las hojas de *Picking* se debe verificar que se haya realizado una gestión eficiente, para lo cual se deben mirar aquellas hojas que contengan varios ceros, es decir, que no aparezcan PLU encontrados, pues posiblemente si estén físicamente pero por algún motivo no fueron encontrados o simplemente pusieron un cero por no buscarlos. Este proceso asegura que los lineales permanezcan surtidos, además que los datos de inventario sean lo más confiable posible y que no se repitan procesos, haciendo ineficiente la operación.

3. Control de las actividades más sensibles a no ser ejecutadas:

- Crear una lista de chequeo con aquellas actividades que por dependencia son las que con mayor periodicidad se dejan de realizar. El supervisor debe garantizar el control sobre esta lista, determinado responsables para cada actividad y asegurando que estas sean culminadas en los tiempos estipulados.

Ejemplo:

- Verificar la impresión de la hoja de prueba antes de iniciar la captura.
- Antes de iniciar el proceso de captura, recordar los lineamientos del modelo de E.O.
- Revisar que las listas de picking contengan únicamente el número que determine la cantidad encontrada.
- El líder de abastecimiento debe realizar un cronograma de actividades detallado donde tenga presente cada uno de los procesos involucrados en la E.O., de esta manera asegura que el día a día no consuma su tiempo y en últimas como responsable de la ejecución perfecta del modelo pueda cumplir con su rol.

4. Entendimiento del modelo, sus repercusiones y beneficios:

- El supervisor debe generar una capacitación práctica con el personal de base, recorriendo cada uno de los puntos que se evalúan en el Check List y demostrando las repercusiones que cada uno de estos tiene en el modelo de servicio que la compañía ha definido. Por ejemplo, para el ítem en el cual se evalúa el proceso de captura, el líder deberá realizar la captura de izquierda a derecha como indica el modelo y otra captura en desorden, demostrando él porque es más productiva una y no la otra.

Además debe clarificar las expectativas de estas personas, llevando el mensaje sobre la importancia de la labor que cada una de ellas realiza para el cumplimiento de la misión de la organización “Trabajar para que el cliente regrese”. En esta capacitación debe hacerse énfasis en la autoexigencia que cada uno de ellos debe tener con el proceso que realiza, mirándolo siempre desde la perspectiva de un cliente, pues de esta manera será posible generar conciencia sobre la importancia de su trabajo. Para esto las personas deberán hacer un recorrido de la tienda, en el cual sean ellos mismo quienes identifiquen las falencias que encuentren según el modelo de E.O.

- El líder de abastecimiento debe conocer el manual a plenitud, pues debe obrar como crítico de las actividades que se desarrollan, velando por que estas sean realizadas según lo plasmado en el manual. Debe entender el objetivo de la E.O. y como desde su rol aporta para que los objetivos sean alcanzados, teniendo presente que su función más que hacer es la de controlar.

Los líderes de los procesos también deben conocer desde la E.O. cuáles son las funciones que deben cumplir, la manera en que deben ser desarrolladas y los resultados que se deben obtener.

5. Análisis de las herramientas del modelo:

- Los simuladores se presentan como el eje de planeación para las dependencias, estos son los que indican la programación del personal acorde al nivel de venta, por esto, se debe generar una cultura de análisis sobre los resultados arrojados y lo inicialmente planteado. Con el histórico de los simuladores y los gráficos de programación se deben generar planes sobre los puntos que se determinan como falencia, para mejorar la asertividad con la que se está planeando el recurso y de esta manera lograr ser eficientes y eficaces, equiparando el nivel de venta con la utilización del personal.
- Los líderes en las reuniones que realizan semanalmente deben evaluar el desempeño del personal y como desde la planeación que efectúan pueden aumentar los niveles de productividad. Para esto se debe evaluar el Formato Control de Producción y la programación del recurso, identificado e indagando sobre las causas que generaron un decrecimiento en la productividad de cada uno de los colaboradores, o al contrario, seguir con el mismo proceso si la eficiencia y la eficacia es la deseada.

6. Creación de *WORKSHOPS*: Los *workshops* son espacios de construcción colectiva, donde se elige una temática para que las personas que asisten a estos generen estrategias que den solución a la dificultad planteada.

- Mensualmente se debe programar una reunión con los líderes de cada almacén, en la cual se construyan planes de acción sobre

algunos de los ítems que se evalúan en el *Check List*. Al final de la reunión se escogerán aquellas estrategias que se adapten a todas las dependencias, se elegirá un grupo responsable de su seguimiento y en la próxima reunión se presentarán los resultados arrojados en cada una de las dependencias. Estas reuniones se pueden realizar por ciudad y con los resultados que se arrojen en cada una de estas, se programa una teleconferencia en el distrito para que se compartan las estrategias generadas en las diferentes reuniones.

- En cada Comité de Abastecimiento los líderes deberán compartir un mínimo tres estrategias que se hayan implementado en la dependencia con el objetivo de incrementar la calificación del *Check List*. Cada líder tomará aquellas que considere pueden ser fructíferas para el almacén, generando así una cultura de exigencia y construcción colectiva.

Durante las visitas se recopilieron algunas prácticas que pueden ser adaptadas en todas las dependencias, son acciones que están relacionadas directamente con la función del modelo de E.O. de generar un proceso de mejoramiento continuo, haciendo las tareas más simples.



Ubicación de los elementos de seguridad para los productos sensibles a hurto en un espacio determinado, facilitando su identificación y colocación.

Estrategia encaminada a disminuir el tiempo de pinado y posterior surtido.

Ilustración 10



Construcción de un organizador de informes como lectura de OSG, Capturas, Alertas de recibo.

Estrategia encaminada a facilitar el seguimiento de la ejecución de los procesos de Excelencia Operacional.

Ilustración 11

CONCLUSIONES

- El modelo de E.O. es una construcción colectiva que debe ser apoyada por cada una de las personas que intervienen en el proceso, por ello es esencial que desde la parte directiva se genere una cultura de exigencia sobre el modelo, para que todos estén alineados con la filosofía y puedan de esta manera contagiar al personal de base, quienes son en últimas los hacedores del modelo.
- El manual de E.O. debe ser aplicado de forma total en las dependencias, el incumplimiento en el desarrollo de alguna de las actividades que allí se plantean repercute directamente en el alcance de los objetivos propuestos, por eso el líder de abastecimiento debe ser quien conozca a plenitud cada una de las observaciones que se expresan en este documento.
- Como todo modelo la Excelencia Operacional representa un ideal que se pretende alcanzar, por eso es importante que las dependencias conozcan sus principales limitaciones a la hora de desarrollar el modelo, para plantear acciones que impacten directamente en estos puntos y se evidencie mejoría en la ejecución del modelo.
- La Excelencia Operacional debe ser ejecutada en conjunto, por eso es vital para que el modelo funcione adecuadamente, que tanto el gerente como los líderes estén de acuerdo con las premisas y las actividades que deben ejecutarse para que este funcione, pues si la parte directiva no cree en su funcionalidad, el personal de base tomara la misma actitud y el modelo sencillamente seguirá siendo un ideal teórico.
- Cuando un modelo no tiene una continuidad dada por el seguimiento y control sobre sus actividades, no cumplirá con sus objetivos, pues las actividades no serán reiterativas y no se convertirán en el diario que hacer, no estarán en la mente de las personas y finalmente no tendrán cabida en la dependencia.
- Las dependencias que logren la adhesión de todos los colaboradores al modelo de E.O., lograrán mejoras importantes en los beneficios que puedan alcanzar, pues su productividad aumentará, su eficiencia y su eficacia se convertirán en efectividad y realmente cumplirán con la misión de “Trabajar para que el cliente regrese”.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda generar una estratificación de las dependencias, para aprovechar las fortalezas de unas y otras en el apoyo de aquellas que presentan más falencias.
- Se propone la aplicación de una encuesta de satisfacción a los líderes de abastecimiento, en la cual se mida la afinidad que tienen con los procesos del modelo de Excelencia Operacional.
- A raíz de los resultados arrojados en las dos visitas es posible realizar un clúster de dependencias, en los cuales se separen aquellas dependencias que tienen mayor número de ítems en común, aplicando sobre estas una misma estrategia encaminada a la mejora de los resultados.
- Incluir más a los gerentes en los procesos de Excelencia Operacional, no sólo que acompañen las revisiones, sino asegurar que realmente conozcan las actividades del modelo, compartan la filosofía y propendan por el cumplimiento de los objetivos de este.
- Realizar un comité trimestral de Excelencia Operacional en el cual se evalúen los avances en las calificaciones del modelo. En este comité se debe vincular a los líderes de los tres ejes: Alimentos, No alimentos y puestos de pago, para que en conjunto se creen estrategias que conlleven al avance colectivo del modelo.

REFERENCIAS

- Amador, J. P. (s.f.). El Prisma. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso administrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso_administrativo/)
- Chiavenato, I. (1983). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (06 de Abril de 1986). Introducción a la teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Consultant, Quality. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2013, de www.quality-consultant.com/libros/libro_0031.htm
- Definicion.org. (s.f.). Recuperado el 10 de Abril de 2013, de www.definicion.org/proceso-administrativo
- Delgado, F. (Agosto de 2004). Recuperado el 22 de Abril de 2013, de SlideShare: <http://www.slideshare.net/nikolajevic2/eficiencia-eficacia-efectividad-y-productividad>
- EcoFinanzas. (s.f.). Recuperado el 15 de Abril de 2013, de www.eco-finanzas.com/diccionario/O/OPTIMO.htm
- Fernández, B. D. (19 de Junio de 2009). DeGerencia. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-la-empresa-actual>
- Gonzalo. (08 de Enero de 2013). Territorio Empresas. Recuperado el 21 de Abril de 2013, de <http://www.territorioempresas.com/2013/01/08/definicion-de-productividad/>
- Grupo Éxito. (s.f.). Recuperado el 02 de Marzo de 2013, de www.grupoexito.com/index.php/es/fundacion-exito
- Grupo Éxito. (s.f.). Recuperado el 02 de Marzo de 2013, de www.grupoexito.com.co/index.php/es/conozcanos/la-empresa-hoy/nuestras-marcas
- Grupo Éxito. (s.f.). Recuperado el 02 de Marzo de 2013, de www.grupoexito.com.co/index.php/es/conozcanos/historia

- Litterer, J. A. (18 de ABRIL de 1965). The Analysis of Organizations. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Londoño, A. (12 de Agosto de 2011). Gerencia. Recuperado el 18 de Abril de 2013, de <http://www.gerencie.com/proceso-administrativo-importancia-en-la-organizacion.html>
- Michael, L., & Barton, W. (2011). Retailing Management. McGraw-Hill/Irwin.
- Nacional, U. (s.f.). Fundamentos de Administración. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%205/cap5_b.htm
- Robins, S. P., & Coulter, M. (1996). Administración. Prentice Hall.
- Soto, J. M. (22 de Julio de 2010). Conceptos de Productividad. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151%3Aconceptos-de-productividad