

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA
METODOLOGÍA JUSTO A TIEMPO EN EL ÉXITO DE SABANETA, DESDE
EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO Y VENTAS PGC, DURANTE LOS AÑOS
2015 Y 2016.

ESTUDIANTE:

DAVID RICARDO VANEGAS UPEGUI

INSTITUTO TECNOLÓGICO PASCUAL BRAVO
FACULTAD DE PRODUCCIÓN
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
MEDELLÍN
2016

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA
METODOLOGÍA JUSTO A TIEMPO EN EL ÉXITO DE SABANETA, DESDE
EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO Y VENTAS PGC, DURANTE LOS AÑOS
2015 Y 2016.

ESTUDIANTE:

DAVID RICARDO VANEGAS UPEGUI

Trabajo de grado realizado bajo la modalidad validación de experiencia
para optar al título profesional de tecnólogo en producción industrial.

ASESOR:

Ovirne Arturo García

Ingeniero industrial

INSTITUTO TECNOLÓGICO PASCUAL BRAVO
FACULTAD DE PRODUCCIÓN
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
MEDELLÍN

2016

DEDICATORIA

A mi hermano, Juan Felipe Vanegas Upegui.

Ya mis padres, Beatriz Elena Upegui Agudelo y Leonel Vanegas Moncada,
con todo mi amor.

AGRADECIMIENTOS

Al Grupo Éxito, y su extraordinario talento humano que contribuye a que sea uno de los mejores lugares para trabajar.

Particularmente al señor Álvaro Gallego, gerente del Éxito de Sabaneta, por ser amigo y maestro, que me ha guiado en mi proceso de formación social y profesional.

A mi asesor y toda la planta docente de mi alma mater.

A todos ustedes, muchas gracias.

CONTENIDO

GLOSARIO	7
1. RESUMEN	10
2. INTRODUCCIÓN	12
2.1. Avances de procesos productivos del Grupo Éxito.....	12
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE LA PRÁCTICA.....	14
4. FUNCIONES ASIGNADAS	19
4.1. Marcación del producto exhibido en el punto de venta	19
4.2. Recibo de la mercancía	21
4.3. Atención a proveedores	22
4.4. Control de los inventarios	23
5. PLAN DE TRABAJO DE LA EMPRESA	25
5.1. Tipos de parámetros:.....	25
5.1.1. Congelados	25
5.1.2. Stock de presentación	25
5.1.3. Stock de seguridad.....	26
5.1.4. Reservas	26
6. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	28
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
7.1. Revisión de documental (fuentes bibliográficas)	31
7.2. Trabajo de campo (experiencia y observación directa)	31
8. JUSTIFICACIÓN.....	32
9. OBJETIVOS.....	34
9.1. Objetivo general.....	34
9.2. Objetivos específicos.....	34
10. REFERENTES TEÓRICOS	35
10.1. El sistema just in time con taichi	37
10.2. Sistema de manufactura esbelta	38
11. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA	43
11.1. Asignar la disponibilidad del producto en el punto de venta:	43

11.2. Coordinar el traslado de mercancía proveniente del proveedor o cedí:	45
11.3. Garantizar la rotación de la mercancía; primeros en entrar, primeros en.....	45
11.4. Coordinar la ejecución de las actividades de de almacenamiento de mercancía en la trastienda	46
12. CONCLUSIONES	49
13. REFERENCIAS	50

GLOSARIO

-CLUSTERS: agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos.

-GMROI (Gross Margin Return On Investment): el rendimiento del margen bruto sobre la inversión también se conoce como el rendimiento del margen bruto sobre la inversión en inventario (GMROI_I).

-LAYOUT: el término layout proviene del inglés, que en nuestro idioma quiere decir diseño, plan, disposición. El vocablo es utilizado en el marketing para aludir al diseño o disposición de ciertos productos y servicios en sectores o posiciones en los puntos de venta en una determinada empresa. Por otra parte en el ámbito de diseño también es utilizada la palabra layout que corresponde a un croquis, esquema, o bosquejo de distribución de las piezas o elementos que se encuentran dentro de un diseño en particular, con el fin de presentarle dicho esquema a un cliente para venderle la idea, y luego de llegar a un acuerdo y aceptar la idea, poder realizar el trabajo final en base a este bosquejo.

MÉTODO: es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo.

PARÁMETRO: se conoce como parámetro al dato que se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación. A partir de un parámetro, una cierta circunstancia puede comprenderse o ubicarse en perspectiva. Por dar algunos ejemplos concretos: “Si nos basamos en los parámetros habituales, resultará imposible comprender esta situación”, “El paciente está evolucionando de acuerdo a los parámetros esperados”, “Estamos investigando pero no hay parámetros que nos permitan establecer una relación con el caso anterior”, “La actuación del equipo en el torneo local es el mejor parámetro para realizar un pronóstico sobre su participación en el campeonato mundial.

PICKING: es la preparación de pedidos por unidad automatizada. El picking consiste en partir de una lista de artículos y ubicaciones en las que se encuentran, ir recogiendo las unidades que especifica la lista para conformar uno o varios pedidos. Dada la disparidad de productos que podemos encontrar la automatización de esta tarea puede ser muy costosa y difícil técnicamente, por lo que acostumbra a ser una tarea intensiva.

PLANIMETRIAS O PLANOGRAMAS: son esquemas o fotografías que nos indican donde deben ir exhibidos los productos, que posición deben tener dentro de la góndola, pared, lineal, etc. la cantidad de cada uno, a que altura se debe poner, cuantos poner de frente (facings referencias), la profundidad que deben ocupar, etc. Un planograma puede ser tan complejo dependiendo del detalle al cual se quiera llegar o puede ser tan sencillo como un esquema básico que muestre una sección específica del punto.

Los planogramas o planimetrías nos ayudan a la organización del espacio de exhibición del producto ayudando a la presentación del mismo, a incrementar

las ventas y a mantener la imagen de la marca (si se cuenta con varias tiendas).

PRODUCTIVIDAD: puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

RETAIL: el término Retail es una palabra inglesa que hace referencia al comercio conocido como minorista, al por menor o al detalle. La traducción al castellano es “deta” o por la expresión “al detalle”. El sector retail como todos aquellos negocios de venta directa al público que se encuentren en cualquier centro urbano ya sea en tienda de calle, dentro de un centro comercial o dentro, normalmente, de unos grandes almacenes, el conocido shop in shop.

STOCK: término anglosajón el cual indica la cantidad de productos o materias primas que posee un comercio en su almacén a la espera de su venta o comercialización.

1. RESUMEN

Con el objetivo de describir analíticamente los procesos de implementación en el Éxito de Sabaneta de la metodología justo a tiempo durante los años 2015 y 2016, en este trabajo de grado se formula la siguiente pregunta: ¿cómo la metodología justo a tiempo, recientemente implementada por el Éxito de Sabaneta, ha logrado mejorar los indicadores y la labor realizada por el área de Abastecimiento y Ventas PGC? Y para dar respuesta a este interrogante, se establece una estructura argumentativa que parte por establecer los fundamentos teóricos del justo a tiempo, en relación a las funciones del cargo de Coordinador de Abastecimiento y Ventas PGC del Éxito de Sabaneta; además, los procesos que se desarrollan en el almacén se relacionan y confrontan respecto a los aportes conceptuales y analíticos de la producción industrial.

PALABRAS CLAVE: producción industrial, justo a tiempo, Almacenes Éxito, productividad.

ABSTRACT

With the objective of analytically describing the processes of implementation in the Éxito of Sabaneta the just-in-time methodology in the area of supply and sales PGC, during the years 2015 and 2016, in this work of degree the following question is formulated: how the just-in-time methodology, recently implemented, have managed to improve the indicators and work carried out by

the Supply and PGC Sales area? And to answer this question establishes an argumentative structure that starts by establishing the theoretical foundations of the just in time, in relation to the functions of the Coordinator of Supply and Sales PGC in the Éxito of Sabaneta; In addition, the processes that are developed in the warehouse are related and confronted with respect to the conceptual and analytical contributions of industrial production.

KEY WORDS: Industrial production, just in time, Éxito Shop, Productivity.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Avances de procesos productivos del Grupo Éxito.

La cadena retail franco colombiana más grande de Sur América con una historia de aprendizaje y evolución en procesos productivos que data de 110 años de experiencia en el mercado, se ha visto en varias ocasiones afectada debido a la inexperiencia en planeación logística y procesos productivos a nivel nacional; procesos que a través del tiempo esta compañía ha aprendido a estructurar y los cuales le han enseñado como ser una cadena líder, la cual representa un orgullo para el territorio colombiano.

Dicha compañía en busca de su mejoramiento continuo ha implementado y articulado de manera asertiva algunas metodologías del área de la producción industrial, lo cual ha impactado en el desarrollo continuo de los procesos que implementa para cumplir con su misión empresarial; logrando de esta manera un excelente servicio y satisfacción a sus clientes.

Esta metodología fue implementada casi en su totalidad durante finales del año 2015, y a mediados del año 2016, implementación que ha impactado fuertemente en los siguientes indicadores:

- Incremento de la Utilidad operativa.
- Aumento del margen bruto, retorno de la inversión en inventario (GMROI).
- Disminución de las averías.
- disminución del rompimiento de inventario o agotado en punto de venta.
- Incremento del servicio y la atención al cliente.
- Incremento en ventas.

Estos logros se han visto reflejados a lo corrido del año 2016.

El principal inconveniente en la adopción de esta metodología es que no es posible implementar por inmediatez el Justo a tiempo, ya que al ser una cadena retail, y teniendo en cuenta la capacidad de carga sus estanterías siempre deberá tener inventario en los anaqueles, este inventario en un 90% es el que cubrirá las necesidades del re-abastecimiento diario, debido a la rotación de los productos; los productos que por baja rotación quedan almacenados en la bodega tienden a desaparecer con el tiempo ya que la metodología justo a tiempo orienta a la reclasificación de categorías A, B, C de los inventarios, obteniendo así un portafolio de productos con un excelente margen y rotación.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE LA PRÁCTICA

Grupo Éxito es una entidad de negocios, la cual ha hecho historia desde hace 110 años en el territorio colombiano, hoy es considerada la empresa más grande de ventas retail a nivel de Sur América, con importantes acciones en Brasil con la cadena de supermercados Pao de Azúcar, en Argentina con la cadena de supermercados Libertad y 54 puntos de venta en Uruguay con las marcas Devoto, Disco y Géant.

Estas cadenas, son definitivamente orientadas desde la ciudad de Envigado ubicada en Antioquia, Colombia donde se eligió será la sede central del planteamiento de métodos, estrategias y herramientas de procesos productivos de esta gran compañía.

Almacenes Éxito nace en el año de 1949 bajo el liderazgo del señor Gustavo Toro Quintero, el cual con una gran ambición de crecimiento y viendo la necesidad de expandir sus almacenes vende el 25 % de sus acciones a una cadena de supermercados Francés llamada Grupo Casino en el año 1999, en este mismo año almacenes Éxito adquiere la mayoría accionaria de Cadenalco.

En el transcurso de su historia sus principales evoluciones en el mercado se ven reflejadas con las siguientes acciones:

-2001 se crea la fusión entre Cadenalco y Almacenes Éxito, en el año 2005 Grupo Éxito incursiona en nuevos mercados iniciando operación en el negocio inmobiliario, y creando Tarjeta Éxito.

-2007 Casino adquiere la mayoría accionaria de Almacenes Éxito, en este mismo año nace viajes Éxito.

-2008 se genera como negocio complementario seguros Éxito, mismo año en que se crea el formato bodega Surtimax e inicia operación en estaciones de servicio.

-2010 Éxito y Carulla Vivero se fusionan y nace el formato Éxito Express.

-2011 Almacenes éxito adquiere el 100% de las acciones de SpiceInvestments Mercosur, Compañía propietaria de las cadenas Disco, Devoto y Géant en Uruguay.

-2012 • Cafam, Pomona y Ley terminan el proceso de unificación a las marcas Éxito, Carulla y Surtimax.

- Viva inaugura el primer centro comercial en Medellín.

-2013 • Móvil Éxito sale al mercado como telefonía móvil.

- Inicia el servicio de Giros internacionales.

- Nace Aliados Surtimax.

-2014 Almacenes Éxito adquiere Súper Ínter, cuarta marca del retail.

- Gemex O&W S.A.S., se crea como canal de venta directa.

- La mega Gen Cero se presenta al país para lograr que en el 2030 ningún niño padezca desnutrición crónica en Colombia.

-2015 • Almacenes Éxito adquiere el 50% de derechos de voto del Grupo Pao de Azúcar, en Brasil; y el 100% de Libertad, en Argentina.

- Devoto, en Uruguay, implementa el formato Express.

- Se estrena la película “Colombia Magia Salvaje”.

- La empresa Logística y Transporte (LTSA) inicia operación.

- Se reestructura el programa de Fidelización de Éxito y Carulla.

- Súper Inter ingresa al programa Aliados.

- Se realiza la primera versión del Mes por la Nutrición Infantil.

Grupo Éxito en su proceso de expansión se ha constituido hasta el año 2016 por las siguientes marcas:

Éxito

Marca líder del retail en Colombia única, multiformato del país: Hipermercados, Supermercados, Vecino, Express, Outlet y estaciones de servicio.

Cuenta con 261 puntos de venta en el territorio Colombiano en el cual se encuentran todos los formatos los cuales se distribuyen según los metros cuadrados del almacén.

Carulla

Este se podría llamar el supermercado Premium de la compañía, el cual se caracteriza por tener productos frescos, los cuales satisfacen con un estilo único de amabilidad, ambiente y servicio la necesidad diaria de consumo de sus clientes.

99 puntos de venta en Colombia.

Surtimax

Marca ubicada en sectores de bajo nivel Socio-económico cuyo enfoque principal es ofrecer precios bajos a los clientes y cercanía.

152 puntos de venta en el país.

Súper Inter

Marca reconocida por productos frescos, abundantes y de la más alta calidad a un precio que se ajusta a todos los clientes brindando de esta manera un excelente servicio.

Con 58 puntos de venta es la cuarta marca retail, la cual convierte el Grupo Éxito en líder del descuento en el país incluyendo a la marca Surtimax.

Surtimayorista

Esta es la actual apuesta de Grupo Éxito en el cash and carry (pague y lleve), mercado dirigido a clientes que compran un alto número de volúmenes para, a su vez, venderlos o transformarlos.

1 punto de venta ubicado en la ciudad de Bogotá (Colombia), que cuenta con 2.500 metros cuadrados y 3500 referencias de productos.

El almacén objeto de la investigación es la dependencia Éxito de Sabaneta, Sabaneta (Colombia), este almacén ubicado al interior del centro comercial Aves María, abre sus puertas al público en general durante el año 2008, Bajo la dirección del Sr. Gerente, Antonio Grodelfi, quien fue el primer encargo de posicionar este punto de venta y fidelizar esta robusta compañía ante la población de este municipio.

Este almacén cuya estructura al inicio era solo de un nivel y en el cual se encontraba solo productos de gran consumo; al identificar que el municipio de sabaneta se convertía a gran velocidad en una metrópolis y que la demanda de alimentos y productos del hogar se convertían día a día en una necesidad de esta población, se toma la decisión de ampliar el portafolio de productos y adquirir aún más metros cuadrados con el fin de dar un mejor servicio a sus clientes. Fue así como en el año 2009 se adquiere un segundo, nivel de iguales metros que primera planta (1500 m²), este lugar fue definitivamente orientado a lo que se conoce como productos de no alimentos, y es allí donde se

encuentran pequeños y grandes electrodomésticos, textiles, hogar, entre otros productos dedicados más a las comodidades del hogar de los clientes.

Este almacén ya constituido con un área de 3.000m², para su continuo funcionamiento requiere de 176 personas entre las cuales no se incluyen, proveedores y personal externo a la operación tales como personal mantenimiento de estructura, control plagas, aseo entre otros.

El promedio de ventas es de 40 millones al día, con un afluente de 2.500 clientes; en promedio la venta en retail es de 6500 unidades al día, por lo cual demanda que este almacén tenga una gran capacidad de reacción ante los cambios del mercado para no afectar las operaciones de abastecimiento, servicio y venta.

4. FUNCIONES ASIGNADAS

Este trabajo de grado se ha realizado con base en los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo recibido en la Institución Universitaria Pascual Bravo, en relación a la experiencia laboral adquirida en el Grupo Éxito. Dicha experiencia ha sido fundamental para comprender de mejor manera las fundamentaciones teóricas recibidas en las clases.

El propósito de este apartado es socializar las funciones específicas que han permitido realizar el análisis de la metodología justo a tiempo, en los procesos de producción industrial enmarcados en la sección de Abastecimiento y Ventas PGC del Éxito de Sabaneta. Por ellos se presenta inicialmente la ficha que detalle el rol del estudiante-investigador que realizó este trabajo de grado y, a su vez, se realizan los análisis pertinentes para establecer la relación entre aquellas funciones y la metodología justo a tiempo.

Cargo:

Coordinador de abastecimiento y ventas PGC.

Se entiende que, en el Éxito de Sabaneta el área de abastecimiento coordina la transparencia y adecuada ejecución de las siguientes actividades:

Funciones:

4.1. Marcación del producto exhibido en el punto de venta

Cuando en el Éxito de Sabaneta se hace referente a temas tan importantes para las diferentes empresas del sector terciario, servicios y comercio, los cuales realizan compra de productos con el fin de obtener una utilidad; Éxito Sabaneta tiene presente la importancia del cumplimiento a cabalidad la normatividad impuesta por el gobierno del territorio colombiano, entre ellas la

mayormente conocida ley 1480; la cual puede ser exigida por cualquiera de sus clientes y seguida detalladamente por entes del estado, como la confederación colombiana de consumidores, estas normas hacen referencias a la transparencia en la publicidad, precios al cliente, ente otras.

El incumplimiento de la ley ha llevado a grandes y pequeñas empresas a la quiebra de allí la importancia y el compromiso a la ley. cabe tener en cuenta que mas que respeto a la ley lo que más valor genera a ellos es el respeto y la satisfacción de sus clientes.

Temas de servicio y el constante riesgo de perder los clientes, son situaciones por las que una compañía no quisiera pasar; Éxito de Sabaneta entiende y asume la gran importancia de la marcación del producto en el punto venta, convirtiendo este proceso “marcación” en un servicio más importante que el abastecimiento mismo.

Un producto agotado aunque es un tema de servicio y de igual manera es un riesgo que se corre ante la posibilidad de perder un cliente, no generara nunca una perdida tan grande como podría hacerlo el tema relacionado a la “marcación y la publicidad engañosa”.

Diferentes investigaciones han demostrado como esta herramienta visual genera satisfacción al cliente al no verse impedido u obligado a recorrer distancias en busca de obtener una respuesta acerca de la descripción, uso, gramaje, referencias, precio, entre otras diferentes características del producto; dicho fleje o precio, aporta también descripción de los parámetros usados internamente para el reabastecimiento interno del Éxito de Sabaneta, como las caras, niveles, profundidad y altura (por sus siglas CNPA) de los productos, de esta manera identifican fácilmente la capacidad de carga de la góndola para el producto descrito en el precio esto permite tener un gran

incremento en la productividad ya que conocen la necesidad exacta de la mercancía para separar el picking.

Es además una manera práctica de llegar al consumidor, aplicando métodos de mercadeo y estudios relacionados al pensamiento del cliente se pueden obtener mayores utilidades implementando una marcación estratégica de la mercancía, temas como el “5.990” llegan de una manera pasiva a los cerebros de los consumidores, el cual asocia de manera general el primer número del valor del producto, como el precio final del mismo, es decir que el pensamiento del cliente interpreta que dicho producto “no vale más de \$5.000”.

4.2. Recibo de la mercancía

El capital de trabajo en el Éxito de Sabaneta, cuenta con diferentes puntos de ingreso y salida de las utilidades e inversiones, desde la cadena de abastecimiento; el recibo se considera un punto constantemente crítico. Si estuviera en esta ubicación del almacén el recurso equivocado, sería un gran riesgo que podría verse reflejado en pérdidas.

No solo temas de conflicto de interés son factores críticos en esta área, sino también temas relacionados al nivel de servicio del proveedor, y la inocuidad alimentaria, características higiénicas, físicas y de refrigeración en de los vehículos.

Gran variedad de productos requieren ser transportados en cadena de frío sea refrigeración o congelación por lo cual es un área que puede impactar de manera ya sea positiva o negativa las utilidades e inversiones del Éxito de Sabaneta, y en general aplica para todas las empresas lo importante e idóneo que el personal a cargo de este proceso conozca y certifique la transparencia en el proceso.

La trazabilidad de los productos, hace referencia al seguimiento logístico, ubicación de los vehículos, cargue, descargue de la mercancía entre otros; es el paso a paso de los productos desde el momento en que se embarcan en los vehículos de transporte, hasta llegar a su lugar destino.

Esta herramienta permite al Éxito de Sabaneta tener un control constante de la inocuidad y transparencia en la cadena de abastecimiento.

Establecer y exigir el ingreso de las maquinas, herramientas, productos, por este lugar garantiza un mayor control del uso, la ubicación y deterioro de los equipos. La salida de las averías, devoluciones y transferencias que se realizan por el recibo ya sea al cedí, proveedor o demás dependencias pertenecientes al Grupo Éxito da confiabilidad y control de los inventarios.

4.3. Atención a proveedores

Es el primer aliado para el Éxito de Sabaneta, este garantiza por medio de sus despachos y cumplimiento de entregas un afluente constante en el inventario, la satisfacción y un excelente servicio a los clientes; es idóneo cuidar los proveedores en cualquier empresa ya que de allí depende las buenas prácticas y relaciones comerciales que se establecieron pues de ello depende un beneficio mutuo, en temas como margen, Fidelización de clientes y posicionamiento en el mercado.

Es el proveedor quien impacta más positivamente el costo de inversión (ebitda) en el Éxito de Sabaneta; los proveedores, no solo en Grupo Éxito sino en toda cadena sin importar el sector sea primario, secundario o terciario, paga para estar encima de la competencia y ser el más fuerte y posicionado.

En los supermercados existen terminologías tales como, entrepaños calientes (los del medio), topes (exhibiciones al final de la góndola), topes de topes

(exhibiciones al lado de los topes), rejillas (exhibiciones al costado de los topes); estas exhibiciones adicionales tienen un costo, el cual puede variar según la contundencia y ubicación en cuanto al flujo o zonas más transcurridas de los clientes; es este tipo de negociaciones las que el proveedor busca para entrar al mercado, es usual que estos también los usen para mover productos líderes o productos que no tengan un buen margen, sin embargo la rotación sea exagerada lo cual es conveniente al momento de vender uno más e incrementen la utilidad en una empresa.

Son herramientas y apoyo crucial del abastecimiento, pues acostumbran realizar eventos con clientes para generar espacios activos; como valor agregado también realizan seguimientos de los inventarios, para de esta manera asegurar que el flujo de producción de ellos sea constante al igual que la venta; desde la producción industrial, este es un gana, gana ya que el Éxito Sabaneta puede apoyarse en estos para mantener los inventarios acordes a la realidad, trazabilidad, fechas de vencimiento e inocuidad en los productos lo cual impacta, en disminución de tiempos y optimización del recurso propio del Éxito de Sabaneta.

La atención de proveedores garantiza cercanía, comunicación, respuestas rápidas, oportunas y claras al cliente, es esta una manera eficaz de ganar más dinero acordando la realización de eventos culturales y lúdicos en los cuales los clientes se pueden sentir consentidos, desarrollar preferencias por las marca y realizar compras.

4.4. Control de los inventarios

El Éxito de Sabaneta debe garantizar selectivos constantes de los inventarios, temas como hurto, la avería y otros factores son causas comunes de tener los productos agotados en el punto de venta, toda la mercancía que es distribuida a esta dependencia entra por el recibo y es habitual que debido a la cantidad

no se realice el conteo de las unidades que se reciben debido a tiempos y disponibilidad del recurso.

Por lo cual identificar y realizar la debida gestión de los anteriormente mencionados factores de inventarios fantasmas garantiza, el servicio, y calidad de dato en el almacén.

Es confiable en temas de seguridad ya que este tipo de procesos permiten tener un análisis detallado de por donde es que se está perdiendo el capital de trabajo y de esta manera generar un seguimiento y control al respecto.

Por este proceso se identifica cuando la mercancía falta ya sea en el ingreso, bodega o punto de venta.

Los inventarios fantasma por lo general se ajustan cuando por medio de trazabilidad se identifica lleva algún tiempo sin ser vendida, indispensable antes de realizar los ajustes a los inventarios revisar muy bien que la mercancía no se encuentre físicamente ya sea en una caja re-empacada en la trastienda, ubicada en la bodega o punto de venta.

La figura que desempeña el cargo Auxiliar Control de Unidades (por sus siglas ACU) es además una figura de acompañamiento ante los diferente conceptos para el movimiento de los inventarios como auto consumos, donaciones, transferencias internas, entre otras.

5. PLAN DE TRABAJO DE LA EMPRESA

La metodología Justo a Tiempo trae como principal beneficio la reducción de los inventarios; por lo cual es estrictamente necesario conocer y realizar un zoom a los parámetros usados en el Grupo Éxito, para de esta manera identificar los productos o referencias que están generando sobre stock en la zona de almacenamiento y tener un punto de partida para restablecer los inventarios y liberar capital de trabajo.

5.1. Tipos de parámetros:

5.1.1. Congelados

Se utilizan para garantizar el abastecimiento en exhibiciones y negociaciones adicionales a las de los lineales o góndolas del punto de venta, algunas de las negociaciones son llamadas eventos PAC (plan de acción comercial), tienen una duración de máximo un mes y se realizan durante todo el año. Este parámetro se caracteriza por tener una duración la cual define el usuario o las personas encargadas de indicar al sistema cuáles serán las cantidades necesarias para cumplir con la demanda durante la duración del evento.

Este parámetro tiene una gran ventaja sobre las demás ya que le da a la compañía la posibilidad de realizar trazabilidad de la negociación, evacuación del inventario y temas relaciones a los conflictos de interés, también permite identificar la persona que realizo el proceso de ejecución y de esta manera evitar compras de mercancía que pueden convertirse en un sobre stock.

5.1.2. Stock de presentación

En el Éxito de Sabaneta tener los entrepaños sin mercancía ya que es el que especifica al sistema en qué momento se debe realizar el pedido y de esta manera reducir la cifra de producto agotado. se le conoce como stock de

presentación a la cantidad de caras de un planograma o unidades mínimas que se deben tener exhibidas en los lineales o racks del punto de venta, este se realiza con el fin de evitar

Esta herramienta no solo es utilizada en súper mercados; talleres de producción en línea adoptan este método para garantizar el flujo constante en el proceso de fabricación ya sea materia prima o producto.

5.1.3. Stock de seguridad

En el Éxito de Sabaneta, este se actualiza según la demanda que frecuenta el producto y no tiene una relación directa a la planimetría o en facings del punto de venta.

Se implementa por lo general a los productos de clasificación A, B con el fin de evitar todo riesgo de agotado en punto de venta o desactualización de parámetros; este parámetro no puede ser modificado por personal de almacenes sino solo por personal de planificación de mercancía.

5.1.4. Reservas

Dicho parámetro tiende a ser obsoleto para el Éxito de Sabaneta, debido a que es un parámetro que después de establecido, no tiene una fecha de finalización y debe ser retirado de manera activa por el personal, lo cual les trae como consecuencia que al finalizar la promoción o descuento del producto matriculado a reserva este deba pasar a la bodega para abrir espacios en punto de venta a las negociaciones que se continúan realizando entre Éxito de Sabaneta y Proveedor.

Debido a que era frecuente que el personal, debido a la cantidad de negociaciones retirara todas las reservas del punto de venta, aunque este

producto seguía generando un constante abastecimiento y se veía representado en grandes excesos en los inventarios y bodegas.

La trazabilidad para este parámetro es poca ya que no es posible identificar quien lo implementa y con qué justificación.

Estos parámetros tienen una relación directa a la producción industrial, ya que permiten establecer la necesidad de producción de acuerdo a los requerimientos del cliente; esta herramienta se convierte, además, en un registro histórico de las demandas del cliente lo cual puede ser usado para determinar el comportamiento del cliente, el mercado ante los cambios de la moneda, calidad o inocuidad de un producto.

Con base a este historial de estradas y salidas es posible también realizar proyección de ventas, producción o recurso según, los estándares de productividad para suplir las demandas del mercado.

Nota: es vital para el buen flujo del proceso un seguimiento cercano a los parámetros y en lo posible garantizar de que sea manipulado por una sola persona en caso de que la empresa sea demasiado robusta, identificar personal de confianza que trabajen de la mano por el cumplimiento del objetivo empresarial.

6. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El Éxito de Sabaneta ha ido identificando como decaen los principales procesos (la venta y abastecimiento) esta tienda al verse afectados por inventarios que desbordaban de manera exagerada la capacidad de almacenamiento de las bodegas.

El gran volumen de productos almacenados dio inicio a una problemática latente la cual afectaba de manera directa todas las operaciones y procesos productivos de este almacén; adicional a los impactos negativos en los procesos, tenía un gran margen de pérdida debido a la cantidad de productos que perdían inocuidad al ser arrumados de manera poco técnica en las grandes bodegas, y a la cantidad de veces que era manipulada por el personal operativo y de surtido al momento de llevarla al punto de venta, que posteriormente se consideraba no apta para la venta debido al mal estado del empaque y del producto como tal.

La problemática anteriormente descrita es conocida como avería, y de tal manera se considera todo producto que debido a la manipulación del personal, clientes, transporte, y mal almacenamiento sufre daños en su empaque o producto, lo cual se considera como una contaminación cruzada y de inocuidad en los alimentos; en el área de productos de aseo personal y del hogar, se pierde el gramaje o las características técnicas, por lo cual deja cumplir con los requerimientos del cliente y la normatividad establecida. Esta avería trae como consecuencia que el Retorno de Capital Empleado (ROCE, por sus siglas) tenga valores negativos y la utilidad del almacén se vea afectada.

Por otra parte, las características de la metodología empujar la cual era empleada por el Éxito de Sabaneta, hacía que la bodega del almacén se

mantuviera con excesos de mercancía, y por ello se favorecía el crecimiento del hurto, la cantidad y altura de las estibas dificultara la labor de abastecimiento pues el flujo de la mercancía se hacía de manera desorganizada. En definitiva, gran parte del inventario y capital no generaba el ROCE esperado, disminuía la calidad del servicio y producto, y los almacenes, que por definición y estructuras tiene como principales objetivos el servicio, el abastecimiento y la venta, se habían convertido en centros de almacenamiento (bodegas).

Esta forma de operar que estaba contradiciendo la razón de ser de la compañía se conoce con el nombre de empujar, realizar abastecimiento sin un debido parámetro o demanda, en esta metodología el exceso de mercancía es algo habitual.

Los diferentes Centro de Distribución (CEDI) que abastecen los almacenes debido a sus excesos en el inventario no les importaba cuando un proveedor no cumplía con sus entregas antes aprovechaban estas situaciones para evacuar bodegas enviando mercancía a los almacenes; del Éxito de Sabaneta no se podía identificar claramente desde el punto de venta cuál era el nivel de servicio de los proveedores, los cuales deben ser constantemente monitoreados desde el Área de Abastecimiento y Ventas con el fin garantizar que la mercancía esté en el punto de venta a tiempo y completa (en inglés, on time in full, otif)

Hubo grandes pérdidas en tiempo laboral por parte del personal operativo y de surtido, ya que los procesos de abastecer, obtener una disminución en la merma de productos, el hurto, la avería, y el no tener establecidos los métodos y tiempos para estos procesos; de este modo alcanzar las metas establecidas se convertía en una utopía. Hoy en día, en el Éxito de Sabaneta se vienen empleando nuevas estrategias y metodologías que han logrado mejorar significativa todos los parámetros por los que se trabaja desde el Área de Abastecimiento y Venta PGC, y se ha hecho evidente que desde la alta

gerencia hasta el personal de surtido y operativo trastocan la manera de pensar y actuar para cumplir con los resultados establecidos para el Éxito de Sabaneta.

La metodología justo a tiempo empezó a ser implementada en octubre del año 2015, para entonces las averías para el Éxito de Sabaneta estaban cuantificadas mensualmente en 7'960.000 pesos, pero para el año 2016 cuando ya se estaban consolidando las nuevas metodologías, la avería fue de 2'960.000 pesos, es decir que se redujo en un 64% la merma; y en bodega y punto de venta se pasó de tener un total de 256.266 unidades en bodega en octubre de 2015 a 189.973 unidades en bodega un año después, lo que significa que hubo una disminución de 66.293 unidades de productos en inventario. Estas cifras se deben interpretar como un gran avance, puesto que los recursos se optimizan, y por ende, las utilidades aumentan.

Desde estas perspectivas, la pregunta que guía este trabajo de grado es ¿cómo la metodología justo a tiempo recientemente implementada por el Éxito de Sabaneta ha logrado mejorar los indicadores y la labor realizada por el área de Abastecimiento y Ventas PGC?

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de este trabajo de grado se ha basado en la revisión de fuentes bibliográficas, la revisión de fuentes documentales y la experiencia laboral adquirida en el Grupo Éxito durante 5 años; el análisis se realizó mediante el método hermenéutico, el cual permite relacionar los resultados prácticos y teóricos desde una perspectiva interpretativa.

A continuación se describen los métodos y pasos específicos utilizados para desarrollar este trabajo de grado:

7.1. Revisión de documental (fuentes bibliográficas)

La pesquisa bibliográfica estuvo enmarcada en identificar las referencias teóricas útiles para desarrollar el concepto de justo a tiempo, pero también en se procuró por profundizar en los procesos implementados en el Éxito de Sabaneta y el cargo de Abastecimiento y Ventas PGC.

Después de su identificación, estas fuentes bibliográficas se sometieron a un riguroso proceso de análisis, rescatando de ellas los aportes más significativos y almacenados en una base de datos que fue triangulada con el trabajo de campo. Con base en los análisis y triangulaciones fue posible la construcción de este documento final, en el que se alcanzan a los objetivos y se da respuesta a la pregunta orientadora.

7.2. Trabajo de campo (experiencia y observación directa)

El trabajo de campo se ha considerado como los 5 años de experiencia profesional que posee el investigador que realiza el trabajo de grado, y la observación directa y análisis grupales realizados por el equipo investigador (personal encargado del almacén (gerente, coordinadores) y el asesor del trabajo de grado).

8. JUSTIFICACIÓN

Desde la tecnología de producción industrial, se debe comprender que es indispensable la mejora continua e innovadora; los procesos diariamente presentan desafíos y oportunidades los cuales mediante los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias adquiridos en el proceso de formación profesional se enmarca la capacidad de dar respuestas asertivas y de gran impacto en las organizaciones y sus diferentes procesos.

En este trabajo de grado se brinda bases sólidas para la mejora continua y crecimiento, no sólo a nivel profesional y personal, sino también a nivel organizacional y académico, mediante la re-estructuración, implementación y control de los diferentes procesos del área de la producción industrial, de manera particular en el Éxito de Sabaneta.

Uno de los impactos más importantes que detenta la realización de este estudio es garantizar la comunicación y productividad de los diferentes departamentos que conforman la estructura organizacional de almacenes Éxito, ya que de ello depende una excelente productividad. Las sociedades actuales exigen mayor productividad y calidad, además de mantener un conjunto de alternativas e ideas innovadoras para garantizar el flujo continuo de los procesos, superando profesional y éticamente las dificultades que puedan presentar.

Si bien el enfoque de la empresa objeto de estudio es multiformato, ya que incurre en múltiples y diversas áreas: industria, comercio, servicios entre otras, vale destacar que este último, es uno de los valores corporativos más importante, y se establece como una de sus principales metas en su afán de mejorar continuamente y optimizar sus utilidades.

Almacenes Éxito se ve beneficiado con este trabajo de grado toda vez que cuenta con la posibilidad de conocer detalladamente algunos conceptos propios de la producción industrial, a saber, justo a tiempo, en función de sus procesos productivos, lo cual contribuye a que gran parte de su portafolio en el área de PGC aumente la competitividad y mejore sus indicadores y función interna.

Asimismo, desde un punto de vista crítico-analítico es posible la revisión de las metodologías implementadas en el Éxito de Sabaneta, para hallar creativas e innovadoras oportunidades de mejora.

9. OBJETIVOS

9.1. Objetivo general

Describir analíticamente los procesos de implementación en el Éxito de Sabaneta de la metodología justo a tiempo en el área de abastecimiento y ventas PGC, durante el año 2015 y 2016.

9.2. Objetivos específicos

- Indagar sobre las características del proceso que implementa el Éxito de Sabaneta en el área de abastecimiento y ventas PGC
- Establecer la relación entre los procesos adelantados por el almacén y las metodologías justo a tiempo, destacando los aciertos y las oportunidades de mejorar los procesos, con el fin de elaborar un informe analítico desde la perspectiva de la producción industrial que dé cuenta de los hallazgos, recomendaciones y conclusiones de mayor trascendencia que contribuyan a mejorar los procesos implementados por el Éxito de Sabaneta.

10. REFERENTES TEÓRICOS

Justo a Tiempo, fue creada por el ingeniero Taiichiohno y desarrollada en compañía del ingeniero Shigeo Shingo, inicialmente en la empresa TOYOTA, justo a tiempo da un gran foco a la optimización operativa y productiva de una empresa, integrando de manera rápida y asertiva diferentes herramientas de la calidad, las cuales surgen a medida que el Justo a Tiempo de manera indirecta impacta con gracia los procesos y flujos productivos del abastecimiento, venta y mercadeo de las compañías.

El año 1957 fue el inicio del concepto de producción con calidad, la cual fue escrita por el doctor Armand Feigenbaun. y aplicados a la gran industria. Estos conceptos iniciaron un proceso de radical transformación. Se quedaron atrás, definitivamente rezagados, aquellos procesos que generaban incrementos significativos en el valor del producto y que no se veían reflejados en la satisfacción y requerimientos del cliente; ni en optimización de procesos en la cadena de producción.

Se realizara un recorrido puntual de la evolución del proceso justo a tiempo la cual fue adoptada por el Éxito de Sabaneta en sus principales procesos productivos a finales del año 2015, y de la cual se realizara un análisis monográfico desde el área de la producción Industrial.

Taiichi Ohno, nativo de Manchuria y nacido en el año 1912, graduado en 1932 en el departamento de tecnología mecánica del Instituto Técnico de Nagoya y a instancias de su padre, entro a trabajar en la planta textil de hilados y tejidos Toyoda hasta su disolución en 1942, fecha en la cual fue trasladado a Toyota Motors como jefe de taller de máquinas.

En 1947 estando a cargo del taller de fabricación No. 2 en la planta de Koromo, realizó modificaciones al layout del mismo, introduciendo máquinas en líneas paralelas en forma de L y estableciendo la multi-especialización de los obreros.

En 1949 se produjeron 25662 camiones y 1008 autos, un año después con el inicio de la guerra de Corea, los Estados Unidos de Norteamérica decidieron reciclar parte de sus camiones que se encontraban en el sudeste asiático y fabricar algunos nuevos, eligiendo a Toyota para esa tarea.

A finales de 1959 había dos departamentos de producción: uno de fundición y forjado y otro de fabricación y montaje el cual era dirigido por Taiichi, en el cual empezó a emplear el Kanban.

Kanban es un término japonés que se puede traducir como “señal”. Tiene como propósito controlar el flujo de trabajo en un sistema de manufactura a través del movimiento de materiales y la fabricación por demanda.

Shigeo Shingo (1909-1990), fue un ingeniero industrial japonés que se distinguió por ser uno de los líderes en prácticas de manufactura en el Sistema de Producción de Toyota. Se le acredita haber creado y formalizado el Cero Control de Calidad, que resalta mucho la aplicación de los Poka Yoke, un sistema de inspección en la fuente.

Nació en Saga, Japón, el 8 de enero de 1909. Estudió en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros, en Saga, donde descubrió el trabajo de Frederick Taylor, fundador del movimiento conocido como "Organización Científica del Trabajo".

Durante la década de los 40 Shingo estudió y aplicó el Control Estadístico de la Calidad. En 1961, luego de una visita en Yamada Electric, Shingo comenzó a introducir instrumentos mecánicos sencillos en los procesos de ensamblaje, con el objetivo de prevenir que las partes sean ensambladas erróneamente,

entre otras que daban señales de alerta cuando un operario olvidaba una de las partes.

En 1977, luego de una visita a la planta de la división de máquinas de lavar de Matsushita en Shizuoco, se consiguió un mes entero sin defectos en una línea de ensamblaje con 23 operarios. Así, Shingo llegó a la conclusión de que el Control Estadístico de la Calidad no era necesario para conseguir cero defectos, sino que bastaba la aplicación de Poka Yoke e inspección en la fuente, siendo esto la base del Cero Control de Calidad.

Dicho autor quizá sea más conocido por sus contribuciones al área de la optimización de la producción que a la calidad total; sin embargo, el argumento cardinal de su filosofía es que una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de instrumental) funcionará de manera óptima si se cuenta con un proceso de cero defectos, para lo cual Shingo propone la creación del sistema poka yoke (a prueba de errores).

Entre las aportaciones de Shingo podemos encontrar: inventó el Sistema Just in Time con Taiichi; el sistema maestro de la empresa Toyota con Ohno; el sistema de manufactura esbelta; cambio rápido de instrumento (SMED).

Definición de desperdicio: cualquier elemento que consume tiempo y recursos, pero que no agrega valor al servicio.

Filosofía: Una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad.

10.1. El sistema just in time con taiichí

Este sistema tiene una filosofía de “cero inventarios en proceso”. Este no solo es un sistema, sino que es un conjunto de sistemas que nos permiten llegar a

un determinado nivel de producción que nos permita cumplir el “justo a tiempo”.

Hay varias ventajas que nos proporciona el sistema de “cero inventarios”:

- Los defectos de la producción se reducen al 0 % porque al momento en que se presenta uno, la producción se detiene, hasta eliminar sus causas.
- Al hacer esta reducción de cero defectos, se reducen también los desperdicios y otros materiales consumibles quedan también en ceros.
- El espacio de las fábricas también se ve beneficiado, ya que no tiene necesidad de almacenar productos defectuosos ni materiales desviados.
- Este sistema es confiable en cuanto a la entrega justo a tiempo, ya que se obliga a trabajar sin errores.

10.2. Sistema de manufactura esbelta

Son varias herramientas que le ayudará a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador. La Manufactura Esbelta nació en Japón y fue concebida por los grandes gurús del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyoda entre algunos.

El sistema de Manufactura Flexible o Manufactura Esbelta ha sido definida como una filosofía de excelencia de manufactura, basada en:

- La eliminación planeada de todo tipo de desperdicio
- El respeto por el trabajador: Kaizen
- La mejora consistente de Productividad y Calidad.

El justo a tiempo es una metodología considerada de mucha ayuda para los diferentes sectores empresariales ya que está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo de los procesos, las áreas, departamentos y el recurso humano.

Esta herramienta tiene la capacidad debido a su naturaleza, “reducir inventarios”, de articular de una manera estratégica la comunicación entre, proveedores, cadena logística, cedis, abastecimiento, ventas, mercadeo y producción de una compañía; las cuales al identificar el valor del capital de trabajo empleado, acuden a nuevas culturas, estrategias y herramientas de trabajo para realizar una debida planificación de compra de los productos, es decir satisfacer las necesidades del cliente y crear un afluente constante de productos, sin generar costos por los cuales este no estará dispuesto pagar, tales como transportes innecesarios, almacenamiento, reprocesos, entre otros.

Partiendo de la cadena logística, se le atribuye la disminución de costos, hoy día las empresas de transportes realizan los cobros de transportes basados en el peso y las dimensiones de la mercancía, al realizar la debida planificación de los pedidos se garantiza a las compañías que no generara un sobre costo a sus clientes y tendrá un mayor margen de ganancia de la mercancía la cual no pasara por procesos de almacenamiento ni transportes innecesarios, sino llegara directamente a los punto de venta.

Genera comunicación clara, específica y de estricto cumplimiento y control entre compañía y proveedores, los cuales se ven definitivamente orientados a cumplir con las necesidades ya que son puntuales y tienen un margen mínimo de error. Lo cual pone a las compañías en una situación de interés hacia sus

proveedores, ya que se debe saber cuál es la capacidad de producción y reacción a los distintos cambios del mercado y la economía de un país, impidiendo de esta manera verse afectado y correr riesgos innecesarios de pérdida de clientes, desprestigio o quiebra.

Es una herramienta práctica para ser fuertes, sólidos y robustos como compañía afrontando retos con una excelente capacidad reacción a los cambios lo cual es una ventaja significativa ante la competencia.

El control de los inventarios; los cuales se pueden ver afectados por diferentes factores ya sea en distribución, bodegas o puntos de venta. Con esta herramienta se garantiza una mayor calidad del dato en los mismos, además es más fácil la ejecución ya que al momento de realizar los conteos de la mercancía se garantiza no habrá cantidades enormes en sobre stock, y de esta manera tener una mayor orientación al buen dato y preservación del inventario.

Es común que diferentes compañías no den la importancia que merece el producto en punto de venta el cual si tiene baja rotación también afecta de una manera directa y pasiva el capital de trabajo que día a día envejece mas y pierde gran valor en el mercado el cual constantemente moderniza los productos, es allí donde es definitivamente necesario que el área de mercadeo impacte de una manera específica y contundente la clasificación del inventario es decir, clasificación A,B,C,D de los productos; cuestionar de manera critica si es necesario contar con este portafolio amplio de productos en punto de venta o reducir el inventario a la clasificación A,B,C los cuales son los de mayor rotación y generan mayor utilidad a las compañías.

Al reducir el portafolio, se da paso al área de ventas la cual realiza el estudio de los mercados y establece planimetría basados en el pensamiento del

cliente; logrando así, ya sea promover un producto en el mercado o generar mayores ventas de los productos de mejor rotación.

Los centros de distribución (cedis), usualmente de gran área debido a la naturaleza de estos, los cuales son por lo general puentes entre proveedores y almacenes aunque también son usados como bodegas alternas para los puntos de venta, se ven continuamente afectados al ver como exageran la capacidad de almacenar al recibir constantemente excesos en productos lo cual demuestra la inexperiencia de planeación en cuanto a la demanda y necesidades del cliente.

Existe un gran riesgo en esta herramienta y es la de tomar una decisión apresurada en su implementación, allí se hace referencia a no tener un conocimiento claro de las capacidades de producción de los proveedores los cuales terminarían por colapsar en pedidos generando rompimientos de inventario y mal servicio al cliente.

El justo a tiempo al ser implementado permite cuestionar la distribución del layout con respecto al flujo de la mercancía o la planta de producción; al disminuir o aumentar la producción conservando siempre el afluente de materia prima o producto es fácil identificar y categorizar el o los productos líderes del mercado y de esta manera darles prioridad en el almacenamiento, flujo, distribución y venta.

Los pasos a tener en cuenta para la implementación de esta metodología se orientan a una comunicación clara y constante entre los diferentes niveles organizacionales, gerencia, personal administrativo, personal operativo y surtidores, garantizando así generar cultura y retirar los paradigmas y temores que se puedan generar en el proceso de implementación, pues en las diferentes culturas el cambio no se acostumbra mucho y más aún cuando se

identifica que va tan al límite de la calidad y al de rompimiento continuo de inventarios.

Esta metodología al ser desarrollada entre ingenieros industriales, adopta y articula de una manera pasiva diferentes herramientas de la calidad al momento en que empieza a ser ejecutada en los procesos, los cuales inmediatamente dejan ver en los cambios, la necesidad de las 5's, poka yoke, talk time, ruta de la calidad, kanban, flujo gramas, entre otras, las cuales interactúan directamente al orden y la identificación clara de procesos, ubicación de las herramientas y flujo de las operaciones.



Taiichi Ohno

“Mi mayor contribución fue construir un sistema de producción que pudiera responder sin despilfarros a los cambios del mercado y que, adicionalmente, por su propia naturaleza redujera los costos”

11. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

Fue eficaz la manera en que esta metodología (Justo a Tiempo) impactó de manera veraz los procesos del Éxito de Sabaneta, demostrando así como las herramientas de control de inventarios y parametrización del punto de venta en la demanda, llevan a un excelente afluente de los procesos y la mercancía, reduciendo de esta manera los tiempos de ejecución en las diferentes áreas en la cadena de abastecimiento y venta.

En el marco teórico de este Trabajo de grado serán considerados las funciones más representativas para cumplir con el abastecimiento.

Funciones:

11.1. Asignar la disponibilidad del producto en el punto de venta:

Para garantizar la disponibilidad del producto es indispensable desde el punto de vista de la producción industrial impactar, capacitar y mantener en un desafío constante las mentes del personal de planta. Al disminuir los inventarios en bodega es más fácil garantizar el surtido idóneo de los productos que por la capacidad de carga de la góndola y/o el volumen del producto no garantizan soportar una demanda diaria; por lo cual el 20% de la mercancía entrante se almacena en bodega, garantiza soportar la demanda y tener el producto surtido usando el método picking garantizamos que el producto esté disponible al cliente. Ya que el enfoque del personal de surtido será más claro y eficaz al no tener que desplazarse entre tantas estibas en bodega y buscar lo que antes era un afán de cumplir con los indicadores establecidos en el proceso abastecimiento del Éxito de Sabaneta.

Al inicio de esta metodología y teniendo en cuenta que uno de los mayores desgastes en el proceso de implementación, fue desarmar 4 anaqueles, cada

uno con 12 cuerpos y seis niveles lo cual dio un total de 600 referencias descontinuadas y 6.900 unidades de mercancía que pasaban de punto de venta a bodega para de allí identificar la manera más adecuada de venta, debido a que no daban el margen esperado y en el mayor de los casos solo daban pérdida; adicional a esto el rediseño del layout; era en definitiva algo para lo cual el personal de planta y operativo no estaban preparados, de allí la importancia de la comunicación asertiva y hacer que cada persona se apropie, es decir sea dueña y líder del proceso que ejecuta, realizando así una inspección y gestión inmediata en cada proceso.

Al reducir inventarios, en definitiva, Éxito de Sabaneta se volvió aún más competitivo, ya que garantizaba en todo momento servicio y producto disponible en punto de venta, pudo alcanzar un mejor GMROCE y enfocar sus espacios a categorías A, B, C identificando asertivamente: mayor rotación, y disminución del envejecimiento del inventario, mejor ebitda y en definitiva se convirtió un almacén competitivo con excelentes adelantos de su mejora continua.

Temas como la comunicación asertiva fue el inicio de compromiso del personal, los cuales se veían orientados hacia el logro y el definitivo entendimiento en implementación de esta herramienta, por medio de reuniones diarias antes la ejecución de las labores, de esta manera e garantiza autonomía y control total en el proceso de ejecución, se llegó al punto en que cuando no existía la figura de coordinador por motivos de compensatorios, descansos o reuniones la operación seguía su afluente constante de implementación.

Por medio de carteleras ubicadas en la bodega, se inculco cada uno de los significados y terminología, ya que para todos eran solo palabras a las cuales no les percibían la profundidad, el alcance y los beneficios que agregaría a la operación en la cadena de abastecimiento y venta.

La rotación se convertía en foco de esta operación ya que no se identificaba o no se sentían conformes, pues desde un inicio se les indico que el principal producto a surtir sería aquel que llegaba por proceso de flujo directo al almacén, la pregunta que se realiza el personal de planta es, ¿si se surte lo último en llegar y se sigue envejeciendo el inventario de bodega al transcurrir de los días habrá mucha pérdida por vencimiento en inventarios?, esta pregunta en cuanto se identifico la preocupación del personal de planta quienes ya se hacían cada vez mas dueños del proceso se les despejo con la siguiente respuesta, “si es surtido en un inicio el picking no se garantizara la debida rotación ya que el producto de trastienda siempre quedara a lo último de las góndolas al surtir las unidades de flujo directo; en cambio si se surte primero el producto de flujo directo se garantizara que la mercancía de picking quedara como facings de góndola garantizando de esta manera las PEPS.

11.2. Coordinar el traslado de mercancía proveniente del proveedor o cedí:

Coordinar devoluciones y transferencias se convirtió en un proceso más preciso y productivo ya que al haber un control más práctico del almacenamiento y la bodega, en donde se realizo también movimientos de layout de clúster haciendo una réplica del punto de venta solo en cuanto a la ubicación de la mercancía para de esta manera orientar mas el personal en el procesos de picking de mercancía fuera para surtir, transferir o almacenar garantizando así establecer el lugar para el producto de línea y el lugar donde la mercancía sobrante de eventos permanecería ubicada hasta determinar cuál de los almacenes tenía buena rotación de la mercancía sobrante y de esta manera proceder con la transferencia y realizar desde allí la evacuación de dichos inventarios.

11.3. Garantizar la rotación de la mercancía; primeros en entrar, primeros en salir por sus siglas (PEPS)

Un inventario bajo, la actividad de control del almacenamiento al momento de implementar la totalidad de la herramienta justo a tiempo tiende a disminuir de igual manera el inventario en bodega ya que si se surte el 80% de la mercancía que llega al punto de venta solo se almacenara un 20% de la mercancía y este pequeño porcentaje sera quien cubrirá la demanda diaria del producto en el punto de venta.

11.4. Coordinar la ejecución de las actividades de de almacenamiento de mercancía en la trastienda

- Monitorear y reporte de precios.
- seguimiento y control de inventarios.
- Coordinar agotados y productos líderes.
- coordinar el seguimiento de las mermas y las averías.
- Brindar el servicio al cliente.

Con base en lo anterior, se presenta a continuación el siguiente diagrama de GAANT, que será útil en la medida en que da claridades sobre el flujo de la mercancía, desde su recibo hasta la venta.

Diagrama de GAANT			
clasificación de la operación	Descripción de la operación	precedida	duración
A	Recibir la mercancía.		18min

B	Llevar mercancía a zona de espera y dejarla allí un tiempo máximo de 24 horas, puede ser surtida en cualquier momento según la necesidad y demanda de los productos al final debe ser destellada en las góndolas de la bodega.	A	24hrs
C	Pasadas las 24hrs llevar la mercancía a la bodega y destellada en las góndolas.	A-B	16hrs
D	Si se saca mercancía de la estiba, que está ubicada en la zona de espera antes de las 24 hrs para surtir el punto de venta, debe llevarse a la bodega y ser destellada en las góndolas.	A	16hrs
E	Se debe garantizar la meta de 80-20 en la mercancía que llega a la zona de espera y el reabastecimiento debe ser: (80% de la mercancía debe caber en el punto de venta, y debe ser reabastecido por la jornada industrial (10pm-6am). El 20% restante pasa a la bodega para ser destellado en góndola y después ser resurtida en el transcurso del día; según la demanda este proceso puede variar de días, meses, años.	A-B-C-D-F	1920hrs
F	Realizar siempre el surtido garantizando las PEPS en la rotación de los inventarios.		40hrs

Diagrama de GAANT: reabastecimiento Exito de Sabaneta (fuente propia)

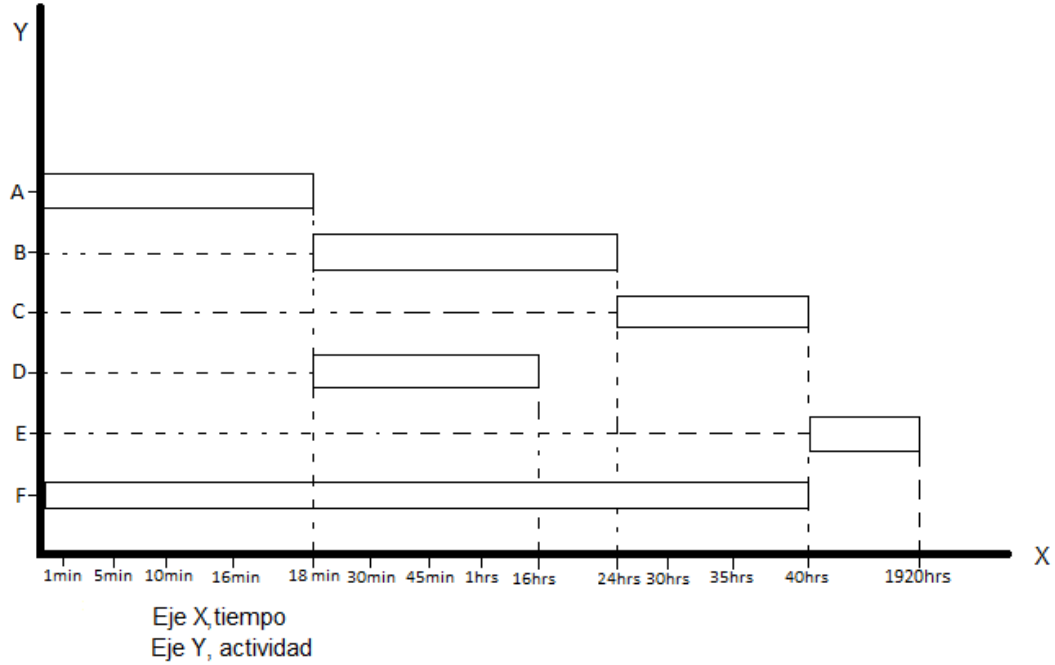


Figura 1. Descripción del proceso respecto al tiempo de ejecución.

Figura2. Ilustración de la precedencia de las actividades según la importancia e impactó en los procesos.

12. CONCLUSIONES

La realización de este trabajo de grado ha permitido establecer que la producción industrial aporta de manera altamente significativa en los procesos industriales desarrollados por las empresas para lograr sus objetivos.

En este caso, después de haber estudiado e investigado respecto a la metodología Justo a Tiempo y su relación con el área de Ventas y PGC, se ha podido concluir que sí es posible implementar dicha metodología, toda vez que evita los despilfarros de mercancía, aumenta la productividad, impacta en el ROCE, aumenta el GMROI, disminuye los procesos logísticos, aumenta la percepción del servicio que recibe el cliente, el portafolio de ventas es más eficiente y orientado a las necesidades de los clientes.

Asimismo, se ha podido establecer que el Justo a Tiempo impacta de manera directa en el control de los inventarios, rotación y la trazabilidad de la mercancía. También se generan nuevos escenarios comerciales que son aprovechados por la compañía, por ejemplo, el alquiler de espacios para concesionarios.

Finalmente, este trabajo de grado ha logrado describir y analizar los diversos procesos que se realizan en el área de Abastecimiento y Ventas PGC en el Éxito de Sabaneta, todo gracias a los desarrollos conceptuales y los fundamentos teóricos aportados por la producción industrial.

13. REFERENCIAS

-Grupo Éxito, Colombia. Sobre el Grupo Éxito. 31 de diciembre 2014, Copyrigh 2013

<http://www.grupoexito.com.co/es/sobre-el-grupo-exito#page>.

- Grupo Éxito, Colombia. Sobre el Grupo Éxito. Copyrigh 2013.

<http://www.grupoexito.com.co/es/historia>.

-Orellana, Karen. Maestros de la Calidad septiembre del 2012.

<http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com.co/2012/09/filosofia-shigeo-shingo.html>.

-Cassani, Mario, et al. Evolución de la calidad. Diciembre de 2009.

<http://www.monografias.com/trabajos99/evolucion-calidad/evolucion-calidad.shtml>.

-Marta Martínez C, Justo a tiempo.

<http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml#ixzz4OJLRw1MR>

-Edward J. "Justo a Tiempo" Editorial Norma, 1989.

-Brocka Bruce; Brocka Suzanne M. "Quality Management", Agosto 1994.

-Nelica barrero, Fecha: 2009-03-10.

<http://gravitar.biz/tecnologia-negocios/gmroi-margen-bruto-retorno-inversion-inventario/>

-Venemedia, julio 13, 2015.

<http://conceptodefinicion.de/layout/>

-investopedia.

<http://www.investopedia.com/terms/g/gmroi.asp>

-Autores: Julián Pérez Porto y Ana Gardey, Publicado: 2009. Actualizado: 2012,

<http://definicion.de/parametro/#ixzz4Pz1KoSD0>

-Significados.

<https://www.significados.com/stock/>

-Expertos en logística.

<http://expertoslogistica.com.ar/que-es-picking/>

-Michael Porter.

<http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

-Jeannethe Jiménez, Adrián Castro et al, productividad.

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#ixzz4PzEgGfm9>