



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN

MODELO DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

TESINA

**PARA OBTENER EL GRADO DE
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE CALIDAD**

PRESENTA

L. C. ALVARO PEREZ ESTRADA

ASESORA MI. NELLY KARINA JIMENEZ GENCHI



MEXICO D.F. NOVIEMBRE 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres Hilda y Delfino

Gracias por todo el respaldo y apoyo incondicional que me brindan a cada momento, su enseñanza otorgada y su cariño brindado desde que llegué a esta gran familia.

A mis hermanos Germán y José Carlos

Pues gracias a su ejemplo y dedicación constante me han enseñado el camino de la superación, el esfuerzo y el coraje por salir adelante

A mis profesores

Que gracias a su enseñanza, tiempo, dedicación y entrega de su profesión, hoy realizo un gran sueño.

A mis amigos

Araceli, Eva, Cristina, Ana, Gaby, Gisela, Hugo, Ana Laura, Roberto, Margarita, Mónica, Noé, Rafael, Laura, Edgar, Sofía y Viridiana que siempre me han apoyado cuando más los he necesitado y me han animado en todo momento.

A Christian G. Reyes

Que me brindó en todo momento su apoyo, cariño y dedicación, siendo un respaldo importante durante el estudio de mi Especialidad.

MODELO DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

INDICE

Capitulo 1 Soriana Toriello

- 1.1. Planteamiento de la Problemática
 - 1.1.1. Objetivos de la Investigación
 - 1.1.2. Justificación
 - 1.1.3. Viabilidad
- 1.2. Tipo de investigación
 - 1.2.1. Tipo de problema
- 1.3. Hipótesis y Variables
- 1.4. Recolección de la Información
- 1.5. Análisis de la Información

Capitulo 2 Cadena de Tiendas de Autoservicio Soriana

- 2.1. Evolución de Soriana
- 2.2. Tipos de Tienda
- 2.3. Soriana Toriello

Capitulo 3 Marco Teórico

- 3.1. Cultura Organizacional
- 3.2. Planeación de la Administración
 - 3.2.1. Planeación
 - 3.2.2. Organización
 - 3.2.3. Dirección
 - 3.2.3.1 Cadena de mando
 - 3.2.4. Control
- 3.3. Sistemas de Calidad
 - 3.3.1. ISO 9001:2008
 - 3.3.2. Sistema Shingo
 - 3.3.2.1. Cadena de Suministro

Capitulo 4 Análisis de Soriana Toriello

- 4.1. Clima Organizacional
- 4.2. Proceso Administrativo
 - 4.2.1. Cadena de mando
- 4.3. Inventarios
- 4.4. Merma

Capitulo 5 Propuesta del Sistema Shingo de Mejora Continua

- 5.1. Síntesis de Propuesta
 - 5.1.1. Propuesta de Diagrama a partir del Diagrama ISO

INTRODUCCION

La Sucursal Soriana Toriello pertenece a la Cadena de Tiendas de Autoservicio de Soriana, S.A. de C.V. Está clasificada en el tipo de formato Súper Plus y nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de consumo frecuente de las familias mexicanas. Esta sucursal cuenta con un espacio de 2,464.50m² de piso de venta contando con los departamentos de Abarrotes, Perecederos y Alimentos preparados. Soriana Toriello fué aperturada el 05 de Diciembre de 2005, ofreciendo un servicio al público de 24 horas, teniendo como base las tiendas súper Gigante, las cuales están ubicadas principalmente en zonas con población de ingresos altos, presentando productos de mayor valor como vinos o alimentos gourmet, con un alto nivel de servicio y atención personal. Compiten principalmente con los supermercados Superama del Grupo Wal-Mart y CityMarket de Comercial Mexicana.

Soriana Toriello se encuentra localizada en Calzada de Tlalpan Numero 4515 dentro de la colonia Toriello Guerra en la Delegación Tlalpan código postal 14090 México D.F. Cuenta con 168 cajones de estacionamiento, 9 son para personas con discapacidad.

Por su ubicación territorial, su principal competidor es Superama. Soriana Toriello tiene como respaldo una administración de un Gerente, 2 Subgerentes y una plantilla de 115 empleados con los cuales opera para otorgar al cliente una atención la cual le permita realizar satisfactoriamente su compra

Su estrategia de Venta es a través de Folletos distribuidos los días Martes y Viernes; siendo el primero de Frutas y Verduras y el Segundo, de Abarrotes así como Carnes y pescados. Otra de su estrategia es ofrecer al cliente el 3 x 2 mejorado el cual significa que cada producto regala puntos y la compra de dos hará que la suma de los puntos de ambos productos te lleves gratis el tercero. Finalmente cada artículo regala puntos los cuales pueden ser acumulados para ser canjeados por otros artículos.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un modelo de mejora continua con base en el sistema Shingo para la división de abarrotes de Soriana Toriello al ser ésta área la más afectada dentro de la sucursal al tener un resultado negativo en ventas vs el año anterior (2010), una merma elevada en tienda y un excedente de inventario. Derivado de la estancia que se tuvo dentro de las instalaciones de la dicha empresa, gracias a la apertura de la Gerencia al tener la inquietud por mejorar su imagen y servicio al cliente así como conocer sus áreas de oportunidad que de manera directa o indirectamente le están afectando en el desempeño de sus trabajadores y en el resultado inadecuado que tuvo durante el ejercicio 2010 ante la dirección general de la compañía al tener una rotación de personal elevada dentro de la división de abarrotes, un excesivo inventario en tienda el cual no fue desplazado afectado por las ventas las cuales no superaron el presupuesto establecido y una merma en tienda la cual no permitió alcanzar el objetivo marcado por la Dirección; hizo que nos permitiera el acceso para apoyar con una propuesta la cual permita mejorar su desempeño y resultado para el ejercicio 2011.

Con lo antes mencionado, se plantea la hipótesis de que, si Soriana Toriello cuenta con un Sistema de mejora continua que incluya la planeación de actividades, logrará reducir la rotación de personal en 1.5%, el control de inventarios en un 80% y la reducción de merma en un 60%.

Dicho Sistema será ejecutado a través de la aplicación de una encuesta a los empleados de la división de abarrotes. La manera en la que se recolectará la información será a través de un formato diseñado para este fin.

Una vez que se cuente con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los empleados de la división de abarrotes serán representados por medio de graficas con la finalidad de que sea fácil y práctica la interpretación de la información para determinar las necesidades de la empresa.

Es así que dicho trabajo está conformado de cinco capítulos, con el objetivo principal de abordar y sustentar una propuesta dirigida a la Gerencia de la sucursal que le permita mejorar su problemática.

En el primer capítulo se describe la metodología que se empleó para el diseño del modelo de mejora continúa, el cual incluye la problemática, la justificación, objetivo general y particular, hipótesis y variables.

El segundo capítulo explica el desarrollo de la Cadena de Tiendas de Autoservicio Soriana y los formatos de tienda con que cuenta para satisfacer las necesidades del mercado; haciendo una descripción detallada de la Sucursal Toriello siendo ésta el objeto a estudiar.

Dentro del tercer capítulo se aborda el sustento que tendrá dicho trabajo aplicando la cultura organizacional, la planeación de la administración y los sistemas de gestión de calidad tomando la ISO 9001:2008 y el Sistema Shingo incluyendo dentro de éste la cadena de suministro.

En el capítulo cuatro se analiza el proceso administrativo de la división de abarrotes de Soriana Toriello para identificar las áreas de oportunidad. Aquí se verificará el clima organizacional que presenta, su proceso administrativo con el que opera, su cadena de mando que aplica actualmente, así como el manejo de sus inventarios y su merma.

Finalmente en el quinto capítulo se realiza una propuesta del sistema Shingo de mejora continúa aplicando el diagrama ISO a la situación actual de Soriana Toriello.

El Sistema propuesto busca dar solución a la problemática con que cuenta la sucursal, donde contribuya en la solución de un problema existente en una tienda de autoservicio.

CAPITULO UNO

SORIANA TORIELLO

En este capítulo se describirá la estructura organizacional de Soriana Toriello y la metodología que se empleará en el diseño del modelo de mejora continua con base en el Sistema Shingo para la División de Abarrotes de Soriana Toriello

1.1 Planteamiento de la Problemática

Actualmente en Soriana, la asistencia y satisfacción del Cliente ha ido disminuyendo con el paso del tiempo, situación que se ha presentado desde su conversión de Gigante a Soriana hasta la estructura de las sucursales por su tipo de formato. Esto se manifiesta en la decisión de los clientes de asistir a otras Tiendas de autoservicio para realizar su despensa donde se sienta mejor atendido y se le brinde la orientación necesaria para realizar su compra y donde encuentre la mercancía de su preferencia así como las condiciones adecuadas que como establecimiento pueda ofrecerle para sentirse comfortable al momento de realizar su compra.

La Dirección de Soriana descarta la posibilidad de que se deba a mejores ofertas, gran variedad de mercancía o mejor precio, se considera que va enfocado a la poca atención personalizada y a la actitud inadecuada que como empleado se otorga al cliente. En la actualidad la atención personalizada que se le brinde al cliente hace el diferenciador entre una empresa y otra y ocasiona que se ganen o pierdan clientes.

Todo ello ha sido generado por la falta de **administración de las actividades** dentro de la jornada laboral por parte del gerente, subgerente y jefe de departamento, para poder así contar con el tiempo necesario para atender al cliente, sin presiones, sin exigencias o sin tener una actitud inadecuada al presentarse ante el cliente.

Sin embargo, para tener estructurado un plan de trabajo diario se debe analizar cuáles son las causas que generan el no realizarlo, por lo que se cuestiona la empresa si ¿los empleados conocen sus funciones al ingresar a la empresa?; si conocen como organizar sus actividades dentro de su jornada laboral, así mismo se debe analizar si dominan las herramientas que se les proporcionan tanto físicas (terminal portátil) como software (programas internos de la empresa) para realizar sus funciones. Se ha detectado la falta de iniciativa para ejecutarlas, si no se les indica que realicen la actividad no la hacen o pareciera que son dependientes de lo que indique el jefe de departamento.

Por otro lado se debe identificar porqué presentan apatía durante el desempeño laboral, al considerar el empleado que, hace un favor al presentarse a trabajar o llegar solo a cumplir un horario de trabajo sin importarle si la mercancía se exhibió, si se colocaron las ofertas del día, si se está gestionando alguna acción para reducir el excedente en tienda o el cuestionarse porqué se está mermando tanta mercancía en tienda pudiendo detectarse desde un principio si es robo de parte de farderos o de los propios empleados.

Los empleados que se han ido o renunciado a la empresa, manifiestan “que se retiran porque no les cumplen lo que prometen al ser contratados o

promovidos de puesto”, tal es el ejemplo del departamento de Capital Humano que no les paga el tiempo extra laborado o que no tramita su solicitud de préstamos dando largas a una respuesta. Otras de las situaciones que vienen afectando son el sueldo desproporcionado sobre la carga de actividades que se ejecutan así como el horario extenso de trabajo donde en ocasiones se suspende su descanso semanal, la falta de capacitación al empleado de nuevo ingreso por cubrir la vacante, la falta de planeación para la ejecución de actividades así como una cadena de mando no definida donde todos los subgerentes y gerente de tienda dan ordenes sin conocer que ya fue solicitada la actividad.

La mayoría de los empleados de Soriana Toriello tienen un nivel académico bajo pues cuentan con estudios de primaria hasta secundaria y son contados aquellos que tienen preparatoria inconclusa. Este es un factor para que en ocasiones no sea fácil promover de puesto a los empleados debido a que uno de los requisitos para dicha promoción es contar con preparatoria concluida, sin embargo es contradictorio al momento de contratar a personal con los estudios mínimos y luego no se pueda promoverlos.

La actitud que presenta el empleado al ser contratado y después de un mes varía mucho, ya que al ser contratados muestran todo el interés por aprender y desempeñarse adecuadamente de acuerdo a las exigencias del puesto sin embargo con el paso del tiempo demuestran poco interés por las cosas y por el aprender cada día más inclusive el personal a pesar de tener la capacidad por adquirir más experiencia se bloquean desde un principio al enseñarles nuevas actividades diciendo que no pueden hacerlo o lo que es peor aún, piden algunos empleados dejarlos donde están; que les gusta su actividad, lo que ocasiona que el empleado se quede como un surtidor de piso y no se desarrolle dentro de la empresa.

La **falta de comunicación** entre los subgerentes, jefes de departamento y los subjefes afecta el desempeño de la organización, por ejemplo: se realizan juntas con los jefes de departamento para analizar indicadores de venta, rotación, excedente de mercancía, entre otros puntos y esta información no se transmite a los subjefes ni al personal de línea.

El equipo gerencial se cuestiona si en verdad el jefe de departamento está convencido del puesto que ejerce ante su equipo de trabajo o no desea transmitir la información por egoísmo para que el empleado no se desarrolle dentro de la empresa o por no saber cómo comunicarse con su gente.

Esta es la problemática que presenta Soriana Toriello al no poder entablar una comunicación con su gente de línea y mandos medios al suponer o dar por hecho que todos los empleados saben las cosas y creer que trabajan bajo un mismo objetivo, ocasionado de la falta de liderazgo que marque el rumbo a seguir. Esto repercute en el clima organizacional de Soriana Toriello.

1.1.1. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de mejora continua con base en el sistema Shingo para la división de abarrotes de Soriana Toriello.

Objetivos Particulares

- Describir la estructura organizacional de Soriana Toriello
- Describir la metodología que se empleara para el diseño del modelo de mejora continúa.
- Explicar el desarrollo de la Cadena de Tiendas de Autoservicio Soriana y los formatos de tienda con que cuenta para satisfacer las necesidades del mercado.
- Aplicar el sistema de gestión de calidad y cultura organizacional.
- Analizar el proceso administrativo de la división de abarrotes de Soriana Toriello para identificar las áreas de oportunidad.
- Establecer indicadores para evaluar el modelo de mejora continua.

1.1.2. Justificación.

Esta investigación será la base para identificar las debilidades del ambiente laboral y con base a esto, definir una estrategia de posicionamiento para que en el caso de implementarse, dé respuesta a la actitud que presentan los empleados durante su jornada laboral. Actualmente la actitud negativa o de apatía ha ocasionado que el equipo gerencial esté preocupado de lo que está aconteciendo dentro de la empresa.

La trascendencia de esta investigación es relevante al proponer implementar una estrategia que permita mejorar la planeación administrativa de la división de abarrotes, permitiendo así una identificación de empleado - empresa dentro de las tres relaciones primarias que debe tener un lugar de trabajo, las cuales son: **1.** el empleado con sus líderes, **2.** el empleado con su trabajo, y **3.** el empleado con sus compañeros de trabajo. Derivado de todo ello, se beneficiara: el empleado al tener un lugar de trabajo con un clima organizacional que permita desempeñar su puesto, alcanzar sus objetivos, tener una comunicación entre jefe y compañeros y sentirse orgulloso de lo que realiza; la sucursal al alcanzar mejores ventas y en consecuencia el cliente al recibir del empleado una atención personalizada que le permita tener una experiencia agradable de compra.

De llevarse a cabo este trabajo los dueños de la empresa tendrían la posibilidad de obtener un clima organizacional adecuado a las necesidades de la empresa, el compromiso por parte de los empleados y en consecuencia una fidelidad con la empresa. Lo cual se reflejará en el incremento de ventas, reducción de rotación, disminución de merma, rotación de mercancía y satisfacción del cliente.

1.1.3. Viabilidad.

Al contar con el apoyo del equipo gerencial de la Sucursal Toriello para la implementación de la estrategia, se tendrán las facilidades materiales, los recursos financieros y humanos para dicha investigación.

Se llevará a cabo dentro de las instalaciones de Soriana Toriello y se tiene prevista para un plazo no mayor a seis meses.

1.2. Tipo de Investigación

Por sus características se trata de una investigación exploratoria ya que se examinará un problema y se determinarán las tendencias. Se utilizará como herramienta el cuestionario para identificar sus áreas de oportunidad.

1.2.1. Tipo de problema

A través del enfoque de la planeación comprensiva propuesto por Fuentes Zenón, los problemas que presenta actualmente Soriana Toriello son de Tipo Operacional clasificado dentro de problemas de procesos de mejora correspondiente a aquellos casos en los que se detectan fallas dentro de la organización, por lo cual se hará el planteamiento del problema, su diagnóstico, prescripción y la instrumentación necesaria para la corrección de fallas que tiene la sucursal.

Dentro de la sucursal Soriana Toriello se ha presentado una actitud inadecuada por parte de los empleados al no dar importancia si el compañero de trabajo tiene que doblar turno porque no llegó quien lo releve, si algún cliente necesita apoyo durante su compra, si existen artículos fuera de su lugar que necesitan llevarse nuevamente a su área, no mostrar interés por superarse y tener crecimiento dentro de la empresa lo cual repercute en la atención al cliente, disminución de ventas, en la poca rotación de mercancía, en la merma generada en tienda así como la disminución de asistencia de clientes a la sucursal, en la rotación de personal, en la falta de planeación de las actividades por parte de la Dirección, la gerencia y jefaturas.

Con el uso del Diagrama de Ishikawa se presenta de manera gráfica las principales causas que generan la actitud de los empleados de Soriana Toriello.

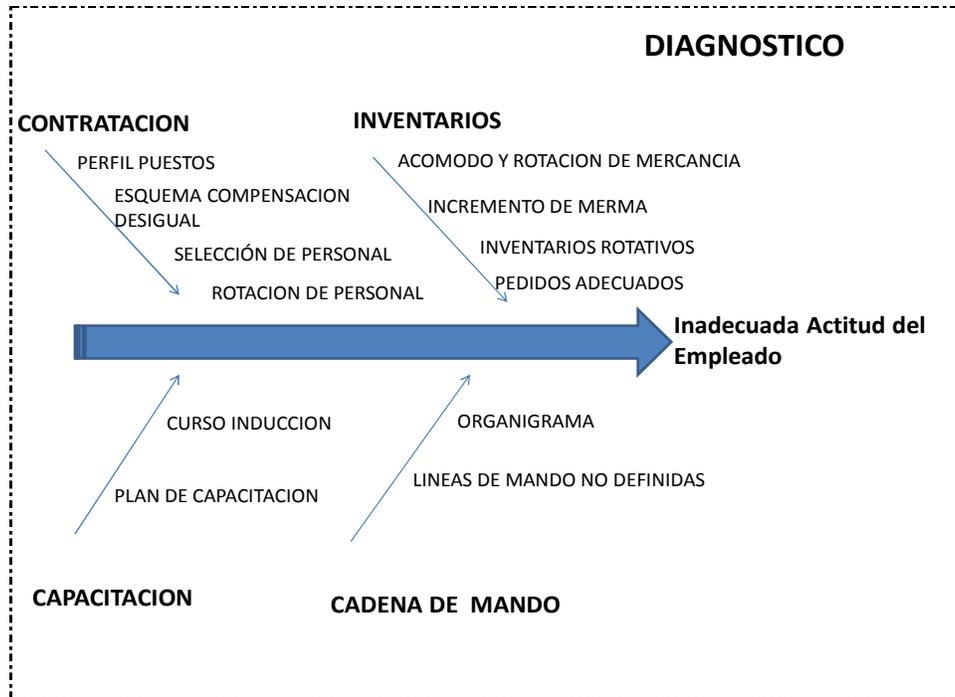


Figura 1.- Esquematización de la información detectada en el diagnóstico
Fuente: Elaboración propia con información de la sucursal

Esta situación ha generado que la empresa tenga un clima organizacional donde los empleados no se sientan identificados con su trabajo, no logran desempeñarse adecuadamente en su puesto y con sus compañeros de trabajo, y en consecuencia la sucursal no logra posicionarse en su zona de competencia.

El registro de la información será a través de encuestas aplicadas a los empleados de la división de abarrotes, donde actualmente existe mayor rotación de personal, disminución de ventas a nivel división y merma en tienda.

Una vez recabada y analizada la información se diseñará una propuesta de mejora continua que contribuya a la planeación de actividades de la gerencia.

Ante la preocupación de la Dirección por el resultado en ventas que ha aportado la División de Abarrotes de la Sucursal Soriana Toriello durante el año 2010 se entregará la presente propuesta para que sea revisada y aprobada con la finalidad de implementarla en la división.

1.3 Hipótesis y Variables

Formulación de Variables.

- ✓ La variable dependiente: jefes de departamento y personal de línea (Gerencia, Jefes de Departamento y sub jefes).
- ✓ La variable independiente: sistema de mejora continúa utilizando el Sistema Shingo.

Hipótesis.

Si Soriana Toriello cuenta con un sistema de mejora continua que incluya la planeación de actividades logrará reducir la rotación de personal en 1.5%, el control de inventarios en un 80% y la reducción de merma en un 60%.

1.4. Recolección de la Información.

Se aplicará una encuesta a los empleados de la división de abarrotes. La manera en la que se recolectará la información será a través de un formato diseñado para este fin.

1.5. Análisis de la Información.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los empleados de la división de abarrotes serán representados por medio de graficas con la finalidad de que sea fácil y práctico la interpretación de la información para determinar las necesidades de la empresa.

CAPITULO DOS

CADENA DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO SORIANA

En el presente capítulo se explicará la evolución de la Cadena de Tiendas de Autoservicio Soriana a nivel nacional y los formatos de tienda con que cuenta para satisfacer las necesidades del mercado.

2.1 Evolución de Soriana

Organización Soriana es una empresa del sector comercial en México con capital 100% mexicano. Fundada en 1968, opera varios formatos de tiendas de autoservicio y comercializa una gran diversidad de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos para el hogar, bajo los esquemas de menudeo, medio mayoreo y mayoreo.

Las acciones representativas del capital social de la Empresa cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1987, con la clave de pizarra SORIANA.

Soriana inicia el 2010 con presencia en 138 ciudades al rededor de los 32 estados de la República Mexicana. Con más de 2.8 millones de metros cuadrados en piso de venta distribuidos a través de sus 4 formatos de tienda. Al cierre del 2009 cuenta con un total de 471 tiendas en los siguientes formatos: 225 Hipermercados, 97 Supermercados, 119 Mercados y 30 City Club.

Los orígenes de Soriana se remontan al año 1905 en la ciudad de Torreón Coahuila, cuando don Pascual Borque estableció un negocio llamado La Soriana, dedicado a la venta de telas a través de un mostrador. Poco a poco el negocio fue creciendo y en 1920 ya vendía telas, ropa y novedades como perfumería y artículos para el hogar entre otros.

En los años treinta, cuando los fundadores de la empresa don Armando y don Francisco Martín Borque se integran al negocio familiar, La Soriana comercializaba mercancía al mayoreo, cubriendo la Comarca Lagunera y gran parte de la sierra de Chihuahua y Sonora.

En los años 50, ya bajo la dirección de don Armando y don Francisco, comienzan a darse importantes cambios en la estrategia de negocios, uno de los más relevantes fue impulsar la venta de menudeo al introducir el sistema de venta de autoservicio en 1958.

La apertura del primer gran centro comercial de autoservicio Soriana Centro fue en noviembre de 1968, en la ciudad de Torreón, Coahuila. Evento que marca el inicio formal de lo que hoy se conoce como Organización Soriana.

De esta forma los fundadores de la empresa daban el primer gran paso para transformar un pequeño negocio familiar en la gran empresa. En 1971 los hermanos Martín Borque deciden iniciar un plan de crecimiento acelerado y para mejorar el control y la administración del negocio, instalan las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coahuila, e introducen el sistema detallista para la contabilidad.

En el período 1972-1979 implementan un plan de institucionalización de la compañía, definen los principios de filosofía empresarial, diseñan un nuevo plan de negocios y establecen sólidas bases para cimentar el futuro crecimiento de la empresa

Principios de Filosofía Empresarial que establece Soriana¹

“Constantemente buscamos la satisfacción plena de nuestros clientes al ofrecer una extensa y completa línea de supermercado, ropa y mercancías generales en tiendas cómodas, bien ubicadas, seguras y de ambiente agradable, preocupándonos siempre por brindar un excelente servicio.

Nuestros colaboradores, constituyen el elemento fundamental para el éxito de nuestra organización, por ello, estamos convencidos de nuestra responsabilidad para apoyarlos como individuos en su desarrollo y bienestar integral.

Nuestros proveedores representan un recurso sustancial para la operación de nuestro negocio, por lo tanto, cumplimos nuestros compromisos y posteriores negociaciones, buscando siempre una relación mutua de beneficio y respeto. Nos preocupamos por el bienestar de la población al hacernos presentes con nuestras tiendas y centros de distribución en lugares que lo justifican, participando activamente con las comunidades y asociaciones locales en los programas ambientales, educativos y de salud, seguros de que nuestras acciones, trascenderán a las siguientes generaciones.

Nuestra tecnología de vanguardia, conocimientos de mercadeo, gente calificada, agresividad de negocios, proyecciones de crecimiento y óptimas estrategias financieras nos permiten crear un valor agregado, logrando de esta manera una alta rentabilidad y un constante crecimiento de nuestra operación. Somos mexicanos comprometidos con nuestro país, al cual apoyamos insistentemente en su crecimiento y desarrollo económico y social.”

Dentro del plan de crecimiento y diversificación geográfica abren tiendas en los estados de Durango y Chihuahua y en 1974 inauguran el primer centro comercial de la cadena en la ciudad de Monterrey, N. L. la sucursal “Vallarta”. Para darle un adecuado soporte a la infraestructura de la cadena de suministro abren centros de distribución de mercancías en Torreón, Monterrey y la Ciudad de México, adoptan el uso de sistemas de información computarizados, establecen programas de capacitación y desarrollo de personal y buscan aplicar en las tiendas las mejores prácticas de comercialización disponibles.

En 1979 inician una etapa de diversificación de actividades económicas en las que se integran al portafolio de negocios la operación de restaurantes, fabricación de ropa, líneas de transporte y actividades agropecuarias.

En 1984, derivado de una diferencia de prioridades en las estrategias de negocios de los fundadores, la empresa se escinde en dos cadenas que

¹ www.soriana.com

operan con el mismo nombre comercial en diferentes ciudades en la región norte del país, siendo esta Organización Soriana y Corporativo Marbrin.

Para estar en contacto con el mercado más importante para la empresa, el año de 1989, las oficinas centrales se trasladan de Torreón, a la ciudad de Monterrey, N. L. y poco tiempo después las oficinas de compras, ubicadas en la ciudad de México, también se mudan a la Sultana del Norte perteneciendo a la Cadena de Corporativo Marbrin.

Derivado de los cambios que se dieron en la economía del país con motivo de la apertura comercial iniciada con la adhesión al Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT, por sus siglas en inglés), Soriana hace también cambios en su estrategia y plan de negocios y entre otras medidas se deciden concentrar los esfuerzos empresariales en la operación de tiendas de autoservicio, fortalecer el uso de tecnología de información, modernizar la cadena de suministro y preparar a la empresa para enfrentar exitosamente a un mercado detallista globalizado.

Ya con presencia de empresas detallistas globales en el mercado mexicano, en 1994 y en la búsqueda de sinergias y de fortalecimiento de la empresa para enfrentar un mercado cada vez más competitivo, la segunda generación de los fundadores decide unir nuevamente sus esfuerzos para fortalecer a Organización Soriana. En 1994 Soriana inicia el año con 26 tiendas, se agregan 15 que operaba Sorimex y se abren 7 nuevas tiendas cerrando ese año con un total de 48 unidades en operación.

En esas fechas se establece el objetivo de llegar a futuro a tener presencia a nivel nacional, iniciando la apertura de tiendas en el centro del país y, se fija como meta llegar a 100 tiendas en el 2000.

Por ello se define la misión, visión las cuales se ponen textualmente y que pueden ser consultadas en la página de internet: <http://www.soriana.com>. Éstas son:

MISION

“Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento”.

VISION

“Servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación”.

Con las aperturas de tiendas durante el periodo de 1995 a 1999, sin descuidar su posicionamiento en el norte, la empresa fortaleció su posición en el centro, la región del Pacífico y el sur del país.

En diciembre de 1998 fallece don Francisco Martín Borque, siendo este un impacto doloroso para la comunidad Soriana ya que él fue uno de los fundadores de la empresa y gran promotor de la misma.

En diciembre del año 2000 se alcanza la meta, tener 100 tiendas en operación, este honor le correspondió a la tienda Cigarrera ubicada en Tepic, Nayarit.



Figura 1.- Distribución de Tiendas por Región
Fuente: www.soriana.com

2.2. Tipos de Tienda

Con el fin de atender a nichos de mercado que no se estaban atendiendo adecuadamente con el formato de hipermercado, único con el que se operó hasta 2001, se decide iniciar una etapa de diversificación de formatos y en 2002 se comienzan a operar clubes de precio City Club, en 2003 las tiendas de 4,500 metros Soriana Mercado y en 2005 las tiendas de conveniencia Súper City.

Estos formatos se diferencian en tamaño, cantidad de artículos de venta, tipo de zona geográfica y nivel socioeconómico de la comunidad. A continuación se explica cada uno:

Soriana Hipermercado

Operan en una superficie de venta promedio de 8,500m². Estas tiendas ofrecen además de un alto nivel de servicio y atención personalizada al cliente, un amplio surtido de mercancías en las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes y alimentos perecederos. Enfocadas a consumidores ubicados en ciudades de más de 100,000 habitantes las cuales tienen una superficie de entre 6,000 y 11,000 metros cuadrados. Operan bajo el esquema de ventas al menudeo. Manejan un amplio surtido de mercancías con 50,000 SKU's. (Sku conocido por sus siglas en inglés como "Stock Keeping Unit". Es un número o

una cadena o una cadena alfa numérica y los caracteres que identifican un producto). Cuentan con una galería comercial formada por 40 ó 50 pequeños locales que la Compañía renta a terceros, quienes comercializan productos y servicios al consumidor. Compiten con formatos similares como Wal-Mart Supercenter, Mega Comercial Mexicana, H-E-B y Chedraui.

Soriana Hipermercado Plus

Ubicados en mercados maduros con clientes de alto poder adquisitivo, estas tiendas han sido totalmente rediseñadas para ofrecer, adicionalmente a lo que ofrece el hipermercado, productos de mayor valor como vinos o alimentos gourmet, con un alto nivel de servicio y atención personal. El surtido de mercancía se extiende a 60,000 SKU's. Algunas tiendas Gigante fueron convertidas en Soriana Hipermercado Plus.

Soriana Súper

Nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de consumo frecuente de las familias mexicanas. A través de una eficiente distribución de todos sus departamentos, cuenta con un tamaño optimizado de 2,500m² de piso de venta que otorga una cómoda y rápida experiencia de compra en productos de consumo diario como Abarrotes, Perecederos y Alimentos preparados. Formato creado en el año 2008 tomando como base original las tiendas Súper Gigante. Son tiendas con una superficie de ventas entre 1,000 y 2,500 metros cuadrados y están ubicados principalmente en zonas con población de ingresos altos, presentando productos de mayor valor como vinos o alimentos gourmet, la diferencia con el hipermercado es el tamaño de la tienda ya que cuenta únicamente con productos de consumo diario. Ofrecen un alto nivel de servicio y atención personal. Compiten principalmente con los supermercados Superama del Grupo Wal-Mart y CityMarket de Comercial Mexicana.

Soriana Mercado

Tiene como objetivo ofrecer al cliente un esquema de precios bajos y las promociones más atractivas. Cuenta con un piso de ventas promedio de 5,000m² operado bajo un ambiente de tienda austero pero agradable. Soriana Mercado ofrece un surtido optimizado en Ropa, Mercancías Generales, Abarrotes, Perecederos y Alimentos preparados, y con la garantía del mejor precio.

Son tiendas enfocadas a ciudades con menos de 100,000 habitantes y áreas populares en las grandes ciudades donde no es posible ubicar un hipermercado. Manejan los productos de mayor rotación en los hipermercados de las divisiones de abarrotes, perecederos, y una selección de productos de ropa y mercancías generales. Su competencia directa son tiendas como Bodega Aurrerá del Grupo Wal-Mart, Bodega Comercial Mexicana, Chedraui, en sus formatos Tiendas Chedraui y Súper Che.

City Club

Este Club de Precios brinda a sus socios el mayor valor por su membresía. A lo largo de los 8,000m² de piso de venta promedio, estas unidades ofrecen productos de diversa índole como Abarrotes, Alimentos, Automotriz, Deportes y

ejercicios, Entretenimiento, Ferretería, Hogar y Jardín, entre otros, en presentaciones de tamaño institucional y multi-empaque, perfectas para negocios o familias de alto consumo. Manejan 5,000 SKU's de las divisiones de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Compiten directamente con los formatos SAM'S Club del grupo Wal-Mart y Costco de Controladora Comercial Mexicana.

Súper City

Es un Innovador programa de Tiendas de Conveniencia que además de operar tiendas propias ofrece la posibilidad a pequeños empresarios de integrarse bajo el esquema de franquicias y contar con todo el respaldo de Organización Soriana a través de City Club. Actualmente existen 282 tiendas en 15 ciudades ofreciendo una opción diferente en tiendas de conveniencia con personalidad y características únicas las cuales presentan un área de superficie de venta entre 70 a 100m² y operan bajo el sistema de franquicia. Sus competidores principales son Cadena Comercial OXXO del grupo FEMSA, 7- eleven de Casa Chapa y Cadena Comercial Extra del grupo Corona.

Soriana Express

Formato creado en el año 2010 tomando como base para ciudades donde no puede entrar un SORIANA MERCADO, de 10,000 a 90,000 habitantes. Son tiendas con una superficie de ventas entre 1,000 y 1,500 metros cuadrados y estarán ubicados principalmente en zonas con población de ingresos medios y bajos. Compiten principalmente con los Supermercados Mí Bodega Aurrera del Grupo Wal-Mart y Súper Che de Grupo Chedraui.

Dentro del plan para fortalecer y formalizar los programas de responsabilidad social corporativa en 2004 se constituye la Fundación Soriana, A. C. Actualmente se cuenta con las siguientes campañas con la sociedad siendo estas: campaña de reciclaje, bolsas reutilizables, bolsa biodegradable, ahorro de energía y reciclaje integral de residuos, recicla tus pilas así como el redondeo donde se apoya a fundaciones que requieren apoyo económico

En 2005 se abre la primera tienda de la cadena en el Valle de México y correspondió a la sucursal Cd. Azteca, ser la primera unidad de Soriana en el mercado más importante de la República Mexicana y dos años más tarde, en 2007, se abre la sucursal Ermita, primera unidad en el Distrito Federal.

En abril de 2006 se alcanza otro importante logro establecido en el programa 2001-2005, duplicar el número de tiendas que se tenía en el año 2000, y le tocó a la sucursal Frontera ser la apertura 200 de la cadena.

Partiendo de este logro, la empresa lanza nuevamente un plan de crecimiento orientado a duplicar el número de tiendas en el período 2006-2010.

En diciembre de 2007, se firma un acuerdo con Gigante a través del cual Organización Soriana adquiere los derechos de contratos de arrendamiento y la transferencia de activos operativos de Gigante relacionados con la operación de 206 unidades de autoservicio, 199 en México y 7 en los EE.UU., en donde se encuentran ubicadas las tiendas de autoservicio que opera. Dicho acuerdo generó que Soriana se consolidara como una de las empresas fuertes dentro

del mercado de autoservicio compitiendo así con Wal-Mart Supercenter, Mega Comercial Mexicana, H-E-B y Chedraui.

2.3. Soriana Toriello

Porque los clientes son lo más importante para Soriana Toriello, esta Sucursal está pensada para que el cliente siempre encuentre productos, servicios y marcas de acuerdo a sus necesidades específicas, haciendo su experiencia de compra agradable, novedosa y completa.

Soriana Toriello es un Formato Súper Plus que nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de consumo frecuente de las familias mexicanas. A través de una eficiente distribución de todos sus departamentos, cuenta con un tamaño optimizado de 2,500m² de piso de venta pues otorga una cómoda y rápida experiencia de compra en productos de consumo diario como Abarrotes, Perecederos y Alimentos preparados.

Formato creado en el año 2008 tomando como base original las tiendas súper Gigante, por lo tanto son tiendas ubicadas principalmente en zonas con población de ingresos altos, presentando productos de mayor valor como vinos o alimentos gourmet, con un alto nivel de servicio y atención personal. Compiten principalmente con los supermercados Superama del Grupo Wal-Mart y CityMarket de Comercial Mexicana.

Se encuentra localizada en Calzada de Tlalpan Numero 4515 dentro de la colonia Toriello Guerra en la Delegación Tlalpan código postal 14090 México D.F. Esta sucursal fue inaugurada el 05 de diciembre de 2005 ofreciendo al público un servicio de 24 horas. Tiene una construcción de 2,464.50 m² a nivel tienda y 168 cajones de estacionamiento, 9 son para personas con discapacidad.

Por su ubicación territorial su principal competidor es Superama. Soriana Toriello cuenta con las divisiones de Abarrotes, Perecederos, Variedades, Ropa y Promociones Especiales la cual es administrada por un Gerente, 2 Subgerentes y una plantilla de 115 empleados.

Su estrategia de Venta es a través de Folletos distribuidos los días Martes y Viernes; siendo el primero de Frutas y Verduras. El Segundo, de Abarrotes así como Carnes y pescados. Otra de su estrategia es ofrecer al cliente el 3 x 2 mejorado el cual significa que cada producto regala puntos y la compra de dos hará que la suma de los puntos de ambos productos te lleves gratis el tercero. Finalmente cada artículo regala puntos los cuales pueden ser acumulados para ser canjeados por otros artículos.

Localización de Soriana Toriello y su competencia

A continuación se presenta la localización de Soriana Toriello desde un mapa aéreo.

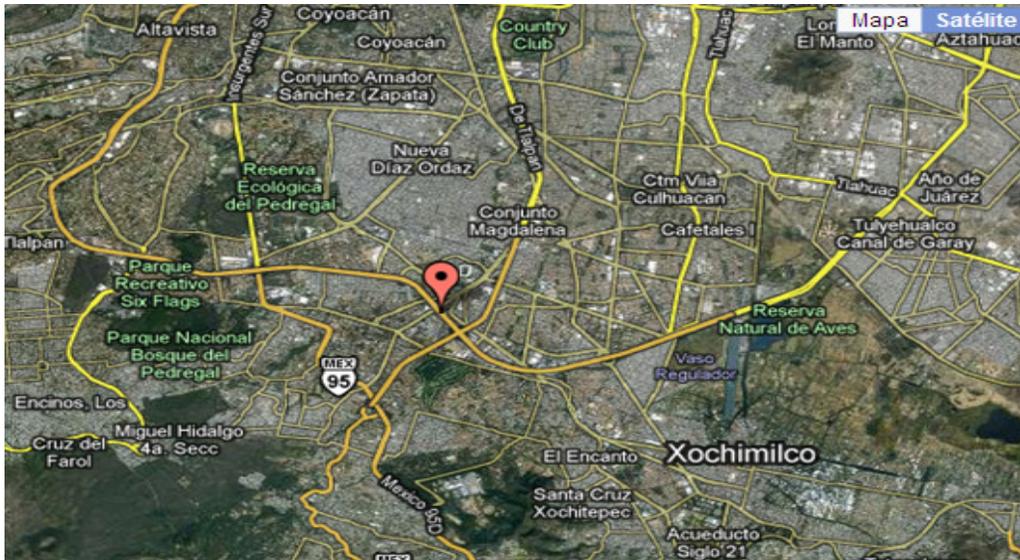


Figura 2.- Localización de Soriana Toriello
 Fuente: <http://gowalla.com/spots/2963599>

Dentro de su mercadotecnia se cuenta con su eslogan, siendo este:

- ✓ Soriana Está Barátísimo, Aunque Tu No Lo Creas (2010).
- ✓ La Caída De Los Precios Bajos (2010)
- ✓ Soriana: A precio por ti (Actual 2011)

Todo ello hace que Soriana creciera sin la planeación adecuada para ir desarrollándose en todos los aspectos. Es por esto que ha ido preparándose en aspectos tecnológicos y financieros sin embargo ha descuidado la parte de procesos y clima organizacional dentro de sus sucursales, específicamente en la Sucursal Toriello se cuenta con un clima el cual no permite a los empleados sentirse cómodos para trabajar debido a ciertos factores tales como la falta de organización de actividades, la duplicidad de actividades solicitadas en varias ocasiones por distintas personas, jornadas laborales excesivas, y el incumplimiento de pago de horas extras por parte de Capital Humano hacen sentir al empleado a disgusto dentro de su propia empresa.

Esto ha ocasionado que el cliente perciba la falta de interés o indiferencia por parte del empleado para otorgarle una orientación al momento de su compra por lo que decide alejarse de la sucursal y busque nuevas empresas de autoservicio que le permitan tener una experiencia agradable de compra al no recibir la atención personalizada que merece. Dicha atención personalizada a los clientes es actualmente el diferenciador para ganar o perder clientes entre una empresa y otra.

El no contar con un ambiente adecuado dentro de la sucursal obstruye el paso para que fluya la comunicación y no exista compañerismo o trabajo en equipo por lo que se llega a la empresa a cumplir un horario de trabajo y no una jornada laboral donde su estancia sea optima. Finalmente se ve reflejado en las ventas las cuales tuvieron decremento del -1.5% al cierre del ejercicio 2010 teniendo un buen sistema para el abasto de mercancía y ofertas agresivas ante su competidor.

CAPITULO TRES

MARCO TEORICO

En este capítulo se aplicará el sistema de gestión de calidad y la cultura organizacional que ayuden a mejorar las áreas de oportunidad de la división de abarrotes dentro de la Sucursal Soriana Toriello

3.1. Cultura Organizacional.

Actualmente se está dando mucho énfasis en las empresas extranjeras a tener una cultura organizacional que permita desarrollar una forma de trabajo adecuada a las necesidades de la empresa y a contar con un clima laboral agradable donde los empleados se encuentren cómodos durante su jornada laboral para desempeñar sus funciones correctamente.

Esta nueva cultura dentro de las empresas mexicanas viene fomentándose con el paso de los años y está siendo impulsada por el Great Place To Work desde 2003 donde cada año evalúa a través de una encuesta a las empresas para evaluar el clima organizacional de los trabajadores dentro de sus respectivas empresas y posteriormente emitir una lista de las mejores empresas para trabajar. Por lo tanto se define la cultura organizacional como el “conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento”.¹

Por lo tanto se detalla el significado de norma, hábito y valor² para tener claro dicho concepto.

“**Una norma**, es todo lo que está escrito y aprobado, rige a la organización, y debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: tal es el ejemplo del Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores)”.

Por lo tanto el **Clima Organizacional** es la percepción individual que tiene el empleado acerca de las características de la empresa donde labora. Un clima organizacional no debe ser una gran empresa trasnacional ni debe importar su antigüedad, giro o tamaño para que el empleado pueda sentirse cómodo para desempeñar sus funciones, sino todo lo contrario un clima organizacional puede ser propiciado en cualquier empresa buscando siempre conocer las necesidades de los empleados, sus dificultades para desempeñar su puesto así mismo conocer aquello que los hace sentir a gusto dentro de la empresa y que genera fidelidad ante ella.

¹ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

² Ibidem

Si se evalúa el clima organizacional de una empresa, se está evaluando al mismo tiempo la parte de la cultura organizacional. Por lo tanto es importante conocer la cultura organizacional para saber cómo se encuentra actualmente una empresa y como los empleados perciben su clima organizacional.

Para tomar decisiones y cambiar la cultura organizacional de una empresa es importante:³

1. Detectar problemas dentro de la organización y así ofrecer solución a estos problemas.
2. Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (es decir, bajo la misión que tiene la empresa)
3. Formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
4. Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, logrando se sientan motivados en su centro laboral.

Una empresa modelo con una cultura organizacional de éxito, es decir fuerte, es aquella que desde el principio tiene establecido su objetivo y siendo dinámica para enfrentar cualquier cambio que se presente en los procesos o en el mundo actual. Su esfuerzo debe estar enfocado a la atención personalizada del cliente interno y externo y será alcanzado con el respaldo y apoyo de su personal. Esto podrá ser cuantificable y medible para conocer el grado de productividad de la propia empresa y tomar acciones que guíen el camino a seguir.

Existen muchas formas de evaluar la cultura organizacional; hay varias empresas e institutos dedicados a ello. Una de las formas más sencillas es medirlo a través de distintos test que ayuden a clasificar el nivel de cultura organizacional. Una institución dedicada a medir dicho aspecto es el Great Place to Work Institute, quien en mayo 2010 realizó una evaluación a Soriana Toriello para medir el clima organizacional; por procedimiento entre instituciones, los resultados fueron entregados a la Dirección General de la empresa y a su vez notificados al Gerente de la sucursal quien notificó a su personal a través de la reunión mensual de la sucursal. Los resultados indicaron que el *clima organizacional era inadecuado* para trabajar.

Debido a estos resultados, la sucursal Soriana Toriello no tuvo la oportunidad de participar en la capacitación brindada por el instituto a las sucursales calificadas con un *adecuado clima organizacional* para fortalecer su clima laboral.

3.2. Planeación de la Administración

El concepto de Administración es un término utilizado como una herramienta imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización al simplificar el trabajo mediante el establecimiento de principios, métodos y procedimientos para el logro de sus objetivos. Una productividad y eficiencia adecuada son el resultado de una correcta administración; generando bienestar

³ Ibidem

a los individuos de un grupo al contar con lineamientos establecidos para optimizar los recursos de la empresa y mejorar las relaciones humanas.

De acuerdo con Galindo Münch la Administración es un “Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad”⁴

Haciendo énfasis que la administración comprende varias fases o etapas, estas se mencionan a continuación:



Figura 1.-Etapas de la administración

Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 8va edición México 2009 pag 37.

Dentro de este apartado se abordaran detalladamente las etapas de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control, haciendo la observación que dentro de la etapa de Dirección se abordará la Cadena de mando.

3.2.1. Planeación

Es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo, pues a través de ella se puede prever alguna contingencia que se presente al establecerse con anticipación las precauciones necesarias para afrontarla. Con esto se logra reducir los niveles de incertidumbre que puedan presentarse con el paso del tiempo, así mismo mantiene una mentalidad con visión futurista. Otro aspecto importante dentro de la planeación, es establecer un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas, logrando así la minimización de riesgos y aumentando al máximo las oportunidades.

La planeación es el punto de partida de toda actividad administrativa, pues a través de la misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos se logra una correcta planeación de lo que se desea alcanzar.

⁴ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 8va edición Mexico 2009 pag 27.

Elementos de la planeación.

La planeación queda representada en la siguiente figura donde se muestra los pasos que debe tener toda empresa para lograr una planeación delimitada y concreta la cual marcará el rumbo de la actividad administrativa:



Figura 2 Proceso de la planeación

Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 8va edición México 2009 página 81

3.2.2. Organización

Establece la mejor forma de alcanzar los objetivos de la empresa, ya que así podrá cumplir las actividades que se plantearon desde un principio, reduciendo la duplicidad de esfuerzos por parte de los empleados al delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.

Es importante reconocer que la organización de una empresa depende de la coordinación del equipo y de la división del trabajo. Sin estas dos partes es imposible que la organización funcione ordenadamente y sin retraso en la operación, puesto que al dividir el trabajo se puede realizar con éxito y precisión, con un mínimo esfuerzo, logrando la especialización del mismo.

La división del trabajo es “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”⁵

Aquí es donde se debe realizar la **jerarquización** de las funciones de la organización de acuerdo al rango, cargo, responsabilidad o importancia. Otro aspecto a trabajar es la **departamentalización** la cual se logrará mediante la división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Y finalmente esto se concluye con la **descripción de funciones**, actividades y obligaciones.

⁵ Íbidem pag 128

La coordinación surge de la importancia de sincronizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Por lo cual la coordinación es “la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.”⁶

Existen ciertas técnicas de organización las cuales son las herramientas necesarias durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales técnicas son el organigrama, manuales, diagramas de flujo, diagramas de proceso, formas, y cartas de distribución del trabajo o de actividades.

3.2.3. Dirección

Dentro del proceso administrativo en el apartado de la fase dinámica u operativa se encuentra la dirección y el control sin embargo la dirección también es conocida como Ejecución⁷ como sugieren los autores George R. Terry e Isaac Guzmán V.

Es una función relevante dentro de la organización ya que a través de ella se logran las formas de conducta más deseable de los empleados, así mismo logra trabajar con los lineamientos marcados dentro de la planeación y organización. Con la dirección se logra el establecimiento de la comunicación necesaria entre los empleados, las jefaturas y el propio líder de manera que la organización esté enterada de lo necesario e indispensable para operar.

Hay que tener presente que el estilo de liderazgo que se maneje dentro de la organización será fundamental para poder alcanzar los objetivos marcados por la compañía ya que si los empleados no logran identificarse con los objetivos será difícil lograr su meta.

Como parte de las etapas de la dirección se puede decir que la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y la supervisión, no son ejecutadas en su totalidad por Soriana, ni por la gerencia ni por las jefaturas, lo que ocasiona que se tomen decisiones incorrectas, no exista una integración ni motivación dentro del equipo y no fluya una comunicación adecuada, por lo tanto la supervisión es un tema que ha quedado sin efectos dentro de la organización.

⁶ Ibidem pag 136

⁷ Ibidem pag. 39

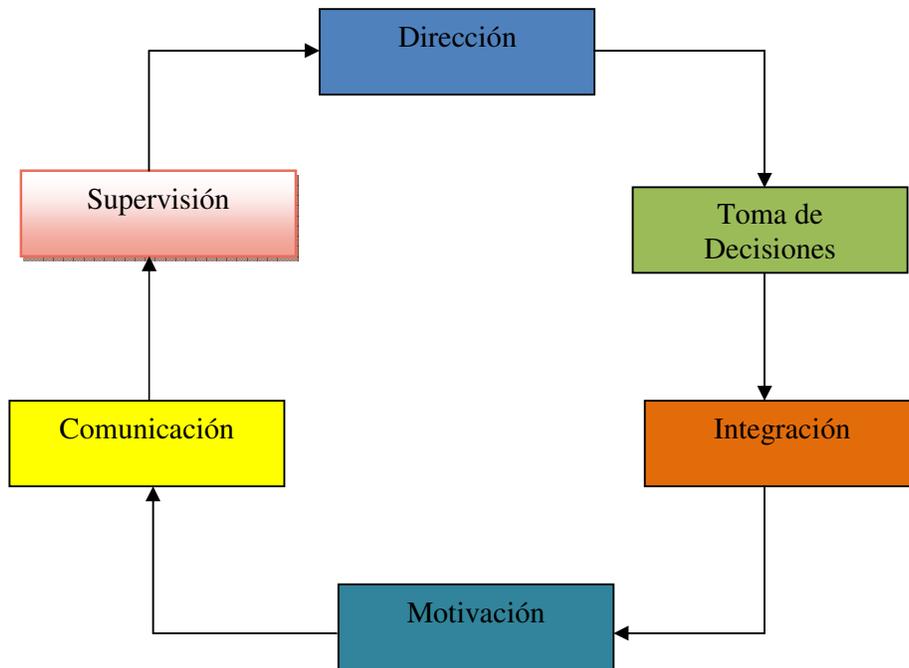


Figura 3.- Etapas de la Dirección
 Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 8va edición México 2009 pag 173

3.2.3.1. Cadena de Mando

Durante muchos años, el concepto de cadena de mando fue una piedra sólida del diseño organizacional. Actualmente este concepto ya no se le ha dado mucha importancia, pero los gerentes todavía necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir la mejor manera de estructurar sus organizaciones. La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿a quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. **Autoridad** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.

Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**. Por último, el principio de unidad de mando el cual es uno de los 14 principios de administración de Fayol, ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un

gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

Los primeros teóricos de la administración (Fayol, Weber, Taylor y otros) estaban fascinados con los conceptos de cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Sin embargo, los tiempos cambian y lo mismo ha ocurrido con los principios básicos del diseño organizacional. Estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día debido a recursos como la tecnología de la información.

Los empleados de toda la organización pueden tener acceso en cuestión de segundos a la información que antes estaba disponible solo para los gerentes de alto nivel. Además de las computadoras, los empleados se comunican con cualquier otro empleado de la organización sin pasar por canales formales, es decir, la cadena de mando. Más aún, conforme más organizaciones usan equipos autodirigidos e interfuncionales y se implantan nuevos diseños organizacionales con múltiples jefes, los conceptos tradicionales de autoridad, responsabilidad y cadena de mando han perdido importancia.

La cadena de mando puede ser presentada a través de un organigrama o diagrama de una organización, que es la representación gráfica de las relaciones entre cada uno de los puestos y la forma en que está distribuida la división del trabajo. El organigrama es un sistema de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Los organigramas señalan también la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

3.3.4. Control

No por ser el último es el menos importante ya que esta etapa va de la mano con la planeación, si no se cuenta con una planeación adecuada no se tendrá un control correcto. Esta etapa logra establecer las medidas necesarias para corregir las actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, aplicando ello a todas las cosas. Con esto es rápido identificar las causas que originan las desviaciones con la intención de que no vuelvan a suceder, indica las personas que cayeron en esta situación y logra así la reducción de costos y el ahorro de tiempo al reducir el riesgo.

Por tal motivo, es importante mencionar que para mantener un adecuado control dentro de la sucursal de Soriana es importante identificar el estándar, medirse siempre contra un resultado y compararse, detectar errores y corregirlos y con ello siempre tener una retroalimentación que ayude a mejorar los procesos.

A continuación se presenta y explica la secuencia a seguir para efectuar el Control dentro de una organización

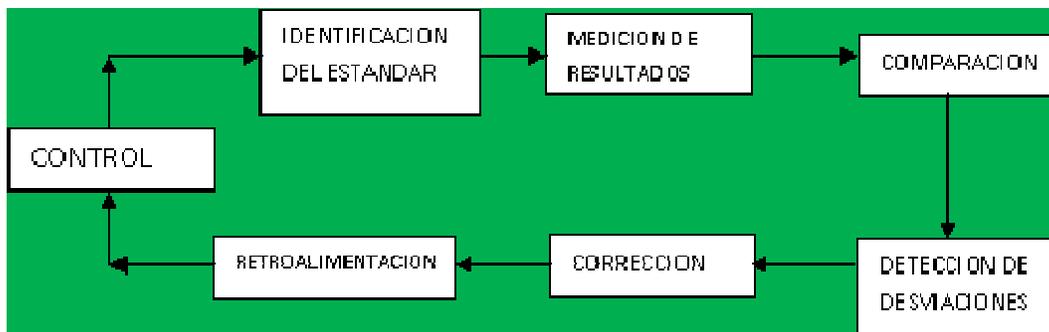


Fig. 4. Secuencia de pasos para efectuar el control

Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 8va edición México 2009 pag 198

El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación. La medición de resultados consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que debe definirse de acuerdo a los estándares.

El cuadro de comparación consiste en comparar los resultados medidos con relación a los estándares preestablecidos. La detección de desviaciones es el resultado de la comparación de la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar. En el caso de la corrección es una actividad ejecutiva que consiste en identificar si la desviación es un síntoma o una causa. Y finalmente en la retroalimentación es la que ayudara a determinar cuáles fueron los resultados obtenidos contra lo que se esperaba dentro del sistema administrativo y ver las posibles opciones para mejorar.

3.3. Sistemas de Calidad

En este rubro se hace énfasis en la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad dentro de la organización, de acuerdo con los requisitos que establece el propio sistema y el papel que desempeña la participación de la Alta Dirección dentro de este proceso, lo cual repercute en aumento de productividad, mejor comunicación, satisfacción y mejor ambiente de trabajo para el empleado.

3.3.1. ISO 9001:2008

El contar con un sistema de gestión de calidad es una decisión de cada organización. Su diseño e implementación según la norma ISO 9001:2008 dentro del apartado de Generalidades en su página VI indica que están influenciados por el entorno de la organización, sus cambios y riesgos, su

necesidad, sus objetivos, los productos que proporciona, sus procesos que emplea así como su tamaño y estructura de la organización.
 Esta norma conduce a la adopción de un enfoque basado en procesos debido a que, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de calidad se logra aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Para que una organización tenga un buen funcionamiento, debe definir las actividades relacionadas entre sí.

Un proceso es un conjunto de actividades que interactúan entre sí para permitir que los elementos de entrada se transformen en un resultado deseado.

“la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”⁸

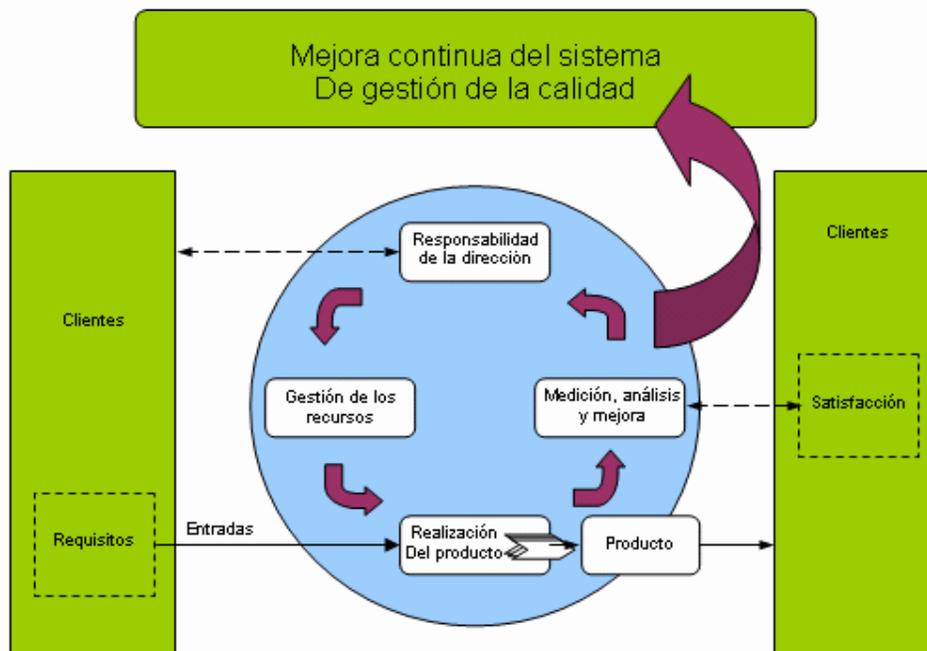


Figura 5.- Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos
 Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2008 pag VII

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 5 presenta la relación entre los procesos los cuales interactúan para lograr un fin común. Los clientes juegan un papel importante para delimitar los requisitos como elementos de entrada ya que el producto o servicio que se ofrezca se hará de acuerdo a la necesidad del cliente que requiera en ese momento. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información.

⁸ Norma ISO 9001-2008 página VI

La norma hace mención de los requisitos necesarios para la implementación de un SGC y estos deben ser considerados por Soriana si es que desea aumentar la satisfacción del cliente. Esto será logrado si implementa un sistema que incluya procesos de mejora continua que sea aplicado de manera interna dentro de sus procesos administrativos y operativos tomando como base la norma.

La Norma ISO 9001:2008 en su página 2 indica que “la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. A través de:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos”.

Sistema de Gestión de la Calidad

Es un sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Un sistema es una estructura organizacional que involucra procedimientos, procesos y recursos necesarios para desarrollar actividades para un fin.

Beneficios de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad

- ✓ Para tener ventaja competitiva y aumento de posibilidad de ventas
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Aumento de productividad y eficiencia
- ✓ Mejor comunicación y satisfacción en el trabajo
- ✓ Delimitación de funciones del personal
- ✓ Integración del trabajo en armonía y enfocado a procesos
- ✓ Asegurar el cumplimiento de sus objetivos

Responsabilidad de la Dirección

La alta dirección es la primera instancia que debe mostrar su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como la mejora continua de su eficacia, todo ello a través de acciones a desarrollar como lo es la comunicación a toda la organización de la importancia del SGC a implementar, estableciendo las políticas necesarias para lograrlo así como la política de calidad, realizando las revisiones y asegurando la disponibilidad de recursos.

Finalmente, la organización es responsable de determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

3.3.2 Sistema Shingo

Pocos conocen a Shigeo Shingo sin embargo se ha escuchado hablar del Toyotismo y el Just In Time. Las ideas de Shingo son la base del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo. El japonés Shigeo Shingo (1909-1990) es reconocido como una de las personas que sentaron las bases del Sistema de Producción Toyota, origen del enfoque de producción just-in-time (JIT)

Shingo dedicó gran parte de su vida a observar, analizar y crear soluciones a los problemas de la producción. Dos temas que destacan son Zero Quality Control, el sistema que preconiza producir sin ningún defecto, y SMED (Single Minute Exchange of Dies), el sistema de reducción de los tiempos de preparación de las máquinas.

3.3.2.1 Zero Quality Control

El objetivo de este sistema de calidad es eliminar los defectos que ocurren por errores en el proceso.

Shingo identifica lo que es un error y un defecto. El error es inevitable. Los operarios son seres humanos. No puede esperarse que se concentren todo el tiempo, o comprendan siempre a la perfección todas las instrucciones que reciben. Sin embargo, sí puede evitarse que los errores se conviertan en defectos si se actúa consecuentemente en la etapa del error (Ver anexo 1)

Para alcanzar el objetivo de cero defectos, Shingo propone combinar dos mecanismos: inspecciones en la fuente y poka-yokes

Las inspecciones en la fuente son métodos de inspección que, más que estimular la información y la acción en respuesta a defectos, están basados en la idea de descubrir errores que puedan dar origen a defectos. El objetivo es informar y actuar en la etapa del error de forma tal que los errores no se conviertan en defectos. Con este sistema, se obtiene una mayor calidad de productos en menor cantidad de tiempo

Los poka-yokes (de las palabras japonesas yokeru que significa "prevenir" y poka que es "error inadvertido") son alarmas que indican la existencia de un problema, o controles que detienen la producción hasta que se haya resuelto el problema. Las alarmas indican que se ha producido un error. Los controles obligan al operario a corregir el error antes de continuar con la producción

Aunque el trabajo de Shingo se realizó en fábricas, sus conceptos están siendo aplicados con éxito en servicios (just-in-time en servicios, o lean service). En lo que respecta a los poka-yokes, a diferencia de la fábrica (donde sirven solamente para prevenir errores de los operarios) en servicios es necesario orientarlos también a los clientes, quienes son coproductores del servicio y por tanto, fuente de errores.

Por otro lado, la habilidad para cambiar de un pedido a otro, de un servicio a otro, de un cliente a otro, con la mínima demora, hoy es un criterio ganador de cuota de mercado.

Poka-yoke es una técnica de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shigeo Shingo en los años 1960's, que significa "a prueba de errores". La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar.

La finalidad del Poka-yoke es eliminar los defectos en un producto ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presenten lo antes posible. Son los métodos para prevenir errores humanos que se convierten en defectos del producto final.

Los sistemas Poka-yoke implican el llevar a cabo el 100% de inspección, así como, retroalimentación y acción inmediata cuando los defectos o errores ocurren. Este enfoque resuelve los problemas de la vieja creencia que el 100% de la inspección toma mucho tiempo y trabajo, por lo que tiene un costo muy alto.

3.3.2.1. Cadena de Suministro

Toyota ha cimentado su éxito en dos valores que distinguen de las demás empresas. Siendo el estilo Toyota y el Sistema de Producción Toyota (TPS). El Estilo Toyota creó una cultura de respeto por los individuos, promoviendo la innovación y fomentando la cooperación. El TPS es el motor con el que se han desarrollado las prácticas de manufactura lean, kanbans, sistemas de calidad, de justo a tiempo y de mejora continua. Todas ellas constituyen las columnas de cimentación sobre las cuales Toyota se volvió exitosa

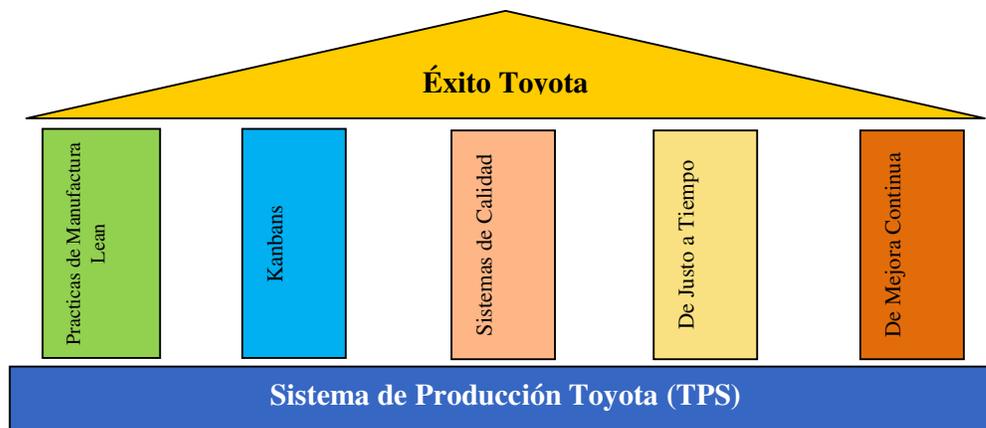


Figura 6.- Modelo de Éxito Toyota

Fuente: Elaboración Propia con base a información expuesta por el libro del autor: Ananth V. Iyer, y Co. Administración Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill 2010 pag. 12

Por lo tanto el TPS es la forma en que Toyota opera sus fábricas, sin embargo el alcance de la administración de su cadena de suministro es mayor. Es decir, abarca tanto proveedores y a los proveedores de los proveedores, al canal de distribución, a las concesionarias y en última instancia a los consumidores.

Toyota considera tres dimensiones de la administración de la cadena de suministro: geografía, producto y tiempo, sin estas tres no es posible identificar las necesidades de la cadena de suministro.

Una de las estructuras conceptuales es el esquema v4L donde Toyota administra su cadena de suministro para asegurarse de que puedan ser controladas las 4 v: variedad, velocidad, variabilidad y visibilidad.

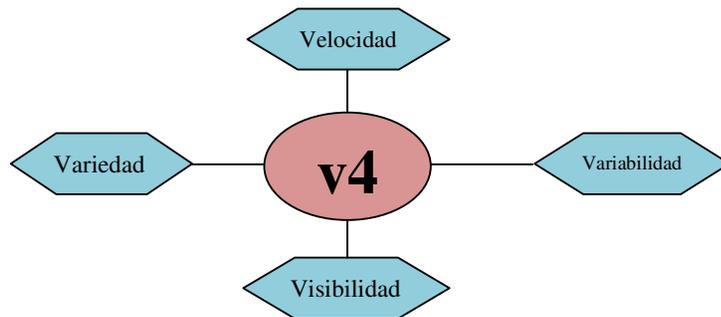


Fig. 7 Esquema v4L

Fuente: Creación propia con base a la información obtenida del libro Administración Cadena de suministro Toyota pag. 2

ESQUEMA v4L

Su finalidad es generar equilibrio de los parámetros claves en la cadena de suministro como lo son la oferta de variedad de productos, velocidad del flujo de productos, variabilidad de resultados contra los planeados y visibilidad de los procesos para facilitar el aprendizaje.⁹ Para el aprendizaje, sigue un proceso documentado que promueve la mejora continua.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE (L)¹⁰

- Crear conciencia.- a menos que los problemas se vean, no se solucionarán. Los sistemas necesitan estar instalados para poder informar sin demora sobre ideas, problemas, desviaciones y problemas potenciales a un líder de equipo directo.
- Establecer capacidad.- a menos que alguien sea capaz de solucionar un problema que pudiera surgir dentro de los límites del sistema establecido para él, esa persona no podrá aportar nada al proceso de solución de problemas y será incapaz de reconocer la necesidad de pedir ayuda especializada.
- Elaborar protocolos de acción.- las acciones tienen que realizarse dentro de un conjunto de limitantes y deben apegarse a ciertos estándares.
- Generar conciencia a nivel de sistema.- conforme se obtiene experiencia en la solución de problemas, es necesario crear mayor conciencia acerca de otras áreas que podrían verse afectadas por las acciones o impactar el propio rendimiento.

⁹ Ananth V. Iyer y Co. Administración de la Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill. Ed.2010 pag. 2

¹⁰ Ibidem pag. 2

- Producir la habilidad para enseñar.- conforme se acumulan conciencia y experiencias a nivel de sistema, se necesita instrumentar la capacidad para enseñar a otros estos modelos.

PRINCIPIOS v4L¹¹

- La variedad.- es cuidadosamente seleccionada para equilibrar las demandas del mercado y la eficiencia operacional. Un punto clave es contar con retroalimentación para garantizar que la variedad seleccionada representa la mejor respuesta a las condiciones presentes del mercado. Aquí es donde las características de aprendizaje del proceso de Toyota posibilitan el circuito constante de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. (PDCA)
- La velocidad.- en los flujos de la cadena de suministro es el siguiente concepto clave y se manifiesta en todos los procesos de la cadena.
- La variabilidad.- en los pedidos o en las entregas de la cadena de suministro se minimiza mediante la forma en que se ejecutan los procesos individuales. Reducir la variabilidad posibilita que todos los flujos de la cadena de suministro operen con bajo niveles de inventario y permite que los procesos de mejora de la calidad operen sin interrupción, facilitando así obtener reducciones de costo y mejoras en la calidad.
- La visibilidad.- de todos los procesos se garantiza mediante el uso de la métrica correcta y el requisito de que puede alcanzarse un consenso antes de cambiar los planes.

Perspectiva general de la cadena de suministro.

La cadena de suministro tiene componentes **físicos** como **procesos operacionales** y de **planeación**.

El proceso físico de la cadena de suministro de una empresa automotriz se muestra en la figura 11. Las partes son producidas por proveedores y transportadas a la planta de ensamblaje vía logística de entrada. En la planta, el vehículo pasa por varios procesos y una vez que el vehículo es terminado, se transporta a la concesionaria vía logística de salida.



Fig. 8.- Flujo físico

Fuente: Tomado del libro del autor: Ananth V. Iyer, y Co. Administración Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill 2010 pag. 12

Con base en lo anterior se puede decir que el proceso físico de la cadena de suministro de cualquier empresa podría ser: proveedores, logística de entrada, caja negra, logística de salida y concesionarias y/o clientes.

¹¹ Ibidem pag. 3

Esto puede quedar representado de la siguiente manera:

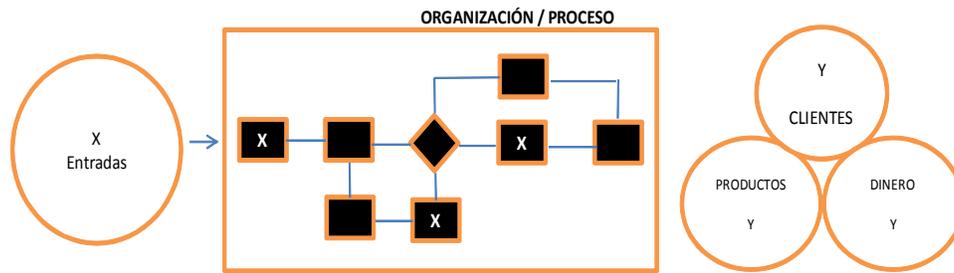


Fig. 9.- Variables X y Y en un Proceso

Fuente: Tomado del libro del autor: Peter S. Pande y Co. Las Claves de Seis Sigma. La implantación con éxito de una Cultura que revoluciona el mundo empresarial Edit. Mc Graw Hill 2002 pag. 19

Donde X: variable de entrada o de proceso; Y: variable de salida

$$Y = f(X)$$

En este caso, las X que aparecen en entradas y procesos son indicadores de cambio del sistema (como acciones esenciales para el logro de objetivos, variables de proceso como selección de personal, calidad de las entradas al proceso desde clientes o proveedores, calidad del trabajo realizado en la empresa). Las Y de la derecha representan medidas de rendimiento de la empresa, como la puntuación final de un juego (como objetivos estratégicos, necesidad del cliente, beneficios, satisfacción del cliente).

La fórmula $Y=f(X)$ (Y función de X) solo es una representación matemática de decir que los cambios o variables de las entradas y procesos del sistema determinarán qué valor tendrá la puntuación final.

Retomando el ejemplo de la figura 8, los proveedores suministran partes, productos o insumos. Se reciben vía una red de logística de entrada de proveedores nivel 1. El nivel 1 lo constituye el primer nivel de proveedores que fabrican las partes y las envían directamente a las plantas de ensamblaje. Como los proveedores también tienen proveedores y éstos tienen proveedores, la cadena de suministro contiene varios niveles que se denominan como nivel 1, nivel 2, nivel 3, etc.¹²

La logística de Entrada se le denomina al proceso para enviar estas partes desde la ubicación de muchos proveedores hasta cada planta de ensamblaje. Toyota es quien reúne y transporta las partes fabricadas por los proveedores hacia sus plantas para garantizar el just it time. Por esta razón organiza a los proveedores en grupos basándose en su proximidad geográfica para entregarse en un muelle de cruce regional.

Cuando el transporte llega al muelle, se descargan y se clasifican de acuerdo a su destino, finalmente cuando los camiones llegan a la planta se van descargando de acuerdo con el avance de la producción.

¹² Ibidem pag. 12

En el caso de la producción, al proceso interno que lleva cada producto dentro de cada empresa sin importar el giro de ella, se le conoce como caja negra que es donde los insumos o partes son transformados para crear el producto que el cliente desea o necesita.

Para el caso de Logística de Salida es cuando el producto está fabricado y debe ser transportado hasta cada concesionaria o lugar destino.

Los concesionarios o empresas destino son la cara de la empresa ante el cliente y son los responsables de vender el producto. Tienen una influencia importante en la satisfacción del cliente.

Dentro del proceso de planeación de producción Toyota enfatiza en la calidad, donde todos los trabajadores son alentados a detener la línea si ocurre un problema de modo que pueda ser corregido antes de terminar el vehículo. Los asociados de la línea de ensamblaje operan en equipos y utilizan el cordón **andón**¹³ (un andón es similar a la cuerda de un tren que al jalarla envía una señal) para detener la línea cuando se detecta un problema. El líder de ese equipo ayuda a solucionar los problemas inmediatamente, pero si un problema no se arregla dentro del tiempo de un ciclo, la línea se detiene. La planta Toyota Motor Manufacturing Kentucky (TMMK) tiene cordón andón que se jalan más de 5,000 veces al día.

A lo largo de la planta hay “paredes azules” con información referida a la producción diaria, la productividad, etc. Esta información posibilita a los gerentes “caminar ante la pared” y obtener una rápida lectura del rendimiento operativo de la planta.¹⁴ Así se logra identificar algún problema y se ataca directamente

Una característica clave de la cadena de suministro de Toyota es el rol que este fabricante de automóviles cumple con el desarrollo de la capacidad del proveedor. Sako describe el uso de “**Jishuken** es una reunión densamente sólida de tecnólogos de producción de nivel medio provenientes de un grupo estable de empresas que desarrollan conjuntamente mejores capacidades para la aplicación del sistema de producción Toyota mediante la crítica mutua y la aplicación concreta”¹⁵

Así cada empresa jishuken escoge un tema. Toyota no cobra por el tiempo de su consultoría pero lo convierte en un recurso que puede ser utilizado por el grupo Toyota. El proveedor realiza un estudio cada dos meses. Los ingenieros veteranos de Toyota visitan al proveedor tres veces cada dos meses mientras que los ingenieros novatos de Toyota lo visitan más frecuentemente. Los miembros del grupo jishuken se reúnen cada semana y fijan metas de rendimiento concretas como productividad, reducción de costos, rotación de inventario y actividades similares. La mayoría de las ideas Kaizen son

¹³ Íbidem pag. 60

¹⁴ Íbidem pag. 60

¹⁵ M.Sako, 2004 citado en administración de la Cadena de Suministro Toyota. Ananth V. Iyer Edit Mc Graw Hill Ed.2010 pag. 94.

instrumentadas durante los dos meses. Al final del año, los grupos se reúnen en determinado lugar para presentar sus logros.

El grupo jishuken desarrolla personal del proveedor y también asiste a Toyota. Como resultado de los frecuentes jishuken, Toyota retiene conocimientos y experiencia sobre la manufactura para componentes que no fabrica internamente. Ese enfoque incrementa la capacidad de Toyota para realizar el costeo meta, una técnica para administrar y reducir los costos durante el ciclo de vida de un producto.¹⁶

Una forma de operar por parte de Toyota es usar el rol de ingenieros invitados del proveedor en las instalaciones de Toyota. El ingeniero invitado es un especialista, empleado por el proveedor, que reside en la organización del OEM (Toyota). El rol de este ingeniero es proporcionar conocimiento tácito durante el desarrollo del producto y, de esa manera, facilitar la integración de la pericia del proveedor con las necesidades del OEM.

Finalmente, la cultura organizacional funge como un medio dentro de la organización para lograr los objetivos establecidos por la empresa donde uno de los resultados será un óptimo desempeño por parte del empleado al contar con un clima laboral que le permita ser productivos durante su jornada de trabajo.

No obstante las etapas de la administración son el pilar para que la organización estructure la forma en la que desea alcanzar los objetivos, siendo esto a través de una Planeación que permita identificar hacia donde se desea ir, teniendo una Organización sólida tanto en procesos, capacitación y en personal preparado para el desempeño óptimo de sus funciones, contando con una Dirección basada en liderazgo que permita el crecimiento de cada uno de los integrantes y el aporte nuevas formas de optimizar recursos materiales y económicos; teniendo los Controles necesarios para asegurar que se opere bajo los estándares establecidos.

Adicional a esto se cuenta con el respaldo de los sistemas de calidad (ISO, el sistema Shingo y la Cadena de Suministro) los cuales darán la pauta para diseñar el programa de mejora necesario para las necesidades de la sucursal.

¹⁶ Ananth V. Iyer y Co. Administración de la Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill. Ed.2010 pag. 95

CAPITULO CUATRO

ANALISIS DE SORIANA TORIELLO

Después de revisar los antecedentes y la teoría administrativa que sirve de fundamento a la presente investigación, el siguiente paso es analizar el proceso administrativo de la división de abarrotes de Soriana Toriello para establecer las áreas de oportunidad.

4.1. Clima Organizacional

Durante la estancia realizada en las instalaciones de Soriana Sucursal Toriello se aplicó una encuesta para determinar el clima organizacional que presentaba la empresa y cómo percibían los empleados su trabajo, a la empresa y la forma de trabajar del equipo gerencial. La misma fue aplicada a los empleados de la división de abarrotes dado que este departamento presentó un 4.5% de rotación de personal, teniendo un exceso de rotación de 1.33% vs su objetivo de 3.17%, disminución de ventas de -1.5% vs el año anterior con un alcance del 80% vs su presupuesto y alto porcentaje de merma representado en \$1,688, 826.00 durante el año 2010.

Dicha encuesta constó de 28 reactivos (ver anexo 2) la cual estuvo clasificada en siete rubros los cuales son: conocimiento del puesto, capacitación, cadena de mando, forma del trabajo dentro del departamento, remuneración económica, ambiente de trabajo e infraestructura. La muestra fue de un total de diez personas representada por 8 hombres y 2 mujeres la cual fue aplicada dentro del horario de laboral de los trabajadores. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

Respecto a este rubro, en la encuesta se obtuvo la siguiente información: La totalidad del personal conoce la responsabilidad del cargo que desempeña, de ahí que el 90% conozca las actividades que debe desarrollar.

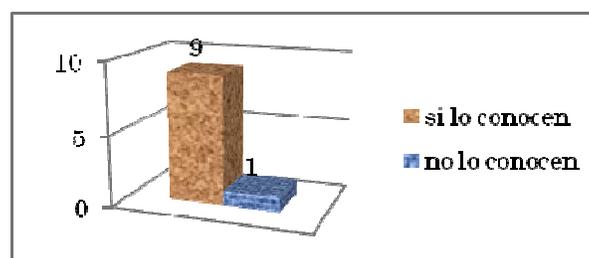


Fig.1 Conocimiento de Actividades
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 1 se representa que de un total de 10 empleados, el 90% conocen las actividades a realizar teniendo solo el 10% que no conocen sus actividades, sin embargo todos argumentan que están desempeñando actividades para las que fueron contratados, pero el 30% indica que no está ocupando el puesto adecuado de acuerdo a sus capacidades. Esto repercute en el departamento, pues si el empleado se siente a disgusto en el puesto o siente que no están aprovechando el potencial que tiene puede afectar su desempeño laboral y ocasionar inconformidad consigo mismo.

CAPACITACION

La figura 2 refleja que el 60% de los empleados no fue capacitado para desempeñar sus funciones y únicamente el 40% tuvo capacitación. No obstante el 30% de los empleados indican que su capacitación fue mala.

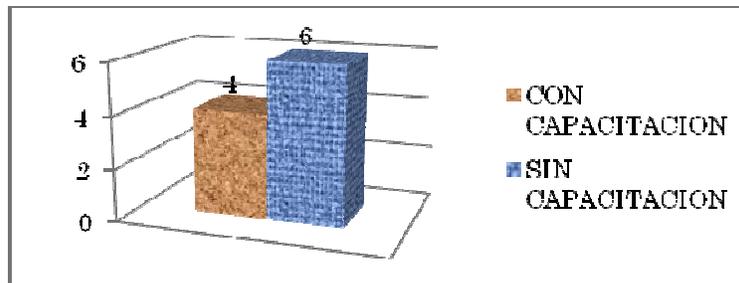


Fig. 2 Capacitación otorgada
Fuente: Elaboración Propia

El no contar con una capacitación adecuada impacta de manera sustancial debido a que el empleado realizará sus funciones inadecuadamente generando un retrabajo de actividades, no será productiva su jornada laboral y atrasará las actividades que deban ejecutarse.

CADENA DE MANDO

La figura 3 muestra que el 50% de los empleados han llegado a recibir órdenes de más de dos jefes superiores, el 20% no ha recibido órdenes y el 30% en ocasiones ha recibido órdenes. Sin embargo el 50% de los empleados han realizado funciones que no pertenecen a su puesto lo que les distrae para concluir sus funciones.

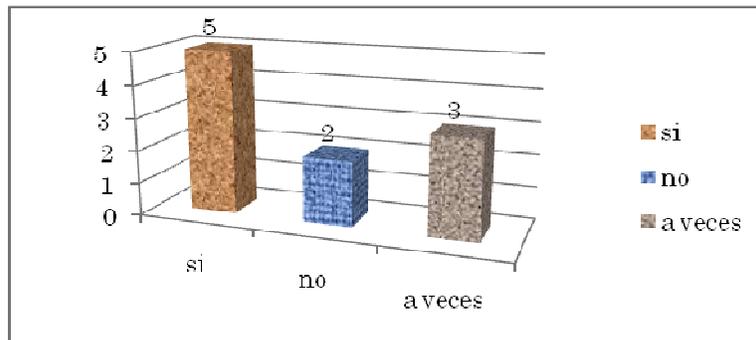


Fig. 3 Duplicidad de Instrucciones por varios jefes
Fuente: Elaboración Propia

Esto repercute en el empleado al generarle confusión por no tener claro quién es su jefe directo y a quién recurrir por alguna duda o inquietud, así mismo ocasiona retrabajo de actividades puesto que el jefe puede dar una instrucción y posteriormente llega el subgerente de área o de otra área y pide que dicha actividad se ejecute de otra manera. Esto ocasiona que no fluya la comunicación adecuada entre el grupo gerencial y se da una imagen de falta de organización como equipo.

FORMA DE OPERAR DENTRO DEL DEPARTAMENTO

La figura 4 refleja que el 70% de los empleados considera que su área de trabajo opera adecuadamente y un 30% indica que tiene una mala operación. Al 70% de los empleados le causa descontento que un compañero llegue tarde pues atrasa a los demás en las actividades y han sentido la falta de responsabilidad por parte de sus compañeros. Finalmente el 50% ha notado que sus compañeros cambian a menudo de puesto o se van de la empresa.

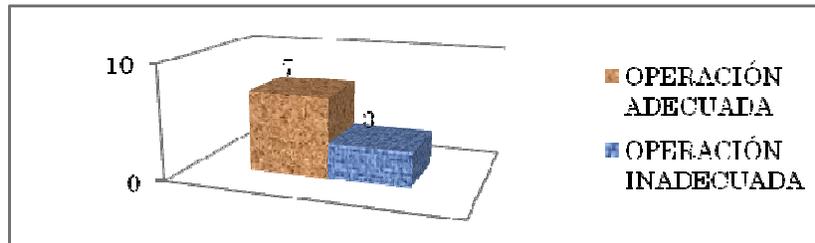


Fig. 4 Forma de operación en el departamento
Fuente: Elaboración Propia

A pesar que los empleados consideran que el departamento opera adecuadamente, el que un empleado no cumpla con su horario de trabajo o muestre falta de compromiso afecta a los compañeros al tener que doblar turno y surja inconformidad en ellos por no respetarles su horario de salida y en ocasiones expresan su molestia al no pagarles el tiempo extra cuando ya laboraron el turno. Esta molestia se refleja en los empleados al solicitar el cambio de departamento o en su defecto renunciar y conseguir otro empleo, lo que desequilibra al área al tener la plantilla incompleta y hacer trabajar el doble a los empleados que siguen en el departamento lo que les genera un desgaste emocional y físico.

REMUNERACION ECONOMICA

La figura 5 representa que el 60% de los empleados considera que su sueldo es el adecuado para el desempeño de sus funciones y el 40% no lo considera así.

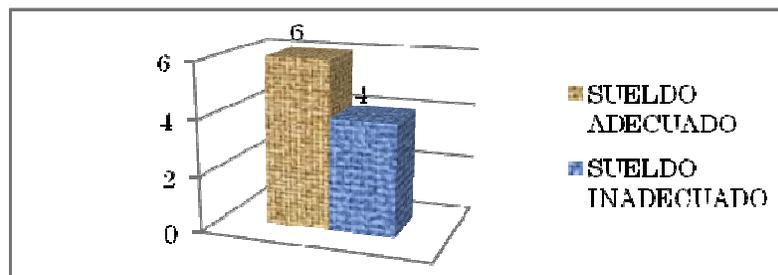


Fig. 5 Sueldo percibido entre los empleados
Fuente: Elaboración Propia

El que el empleado no tenga un salario adecuado a su puesto o esté por debajo del tabular marcado nominalmente hace que repercuta en el desempeño laboral debido a que el empleado no está concentrado en la función que debe desempeñar dentro de la jornada laboral por las preocupaciones que tiene de manera personal. Y si a esta situación se le agrega que en ocasiones capital humano no les paga sus horas extras o días

festivos laborados genera inconformidad en el empleado demostrando una actitud de poco compromiso en su puesto al creer que no tiene caso esforzarse si no es retribuido.

AMBIENTE DE TRABAJO

Dentro de la comunicación entre compañeros el 40% la considera buena, el 30% mala, el 10% la considera regular y el 20% la considera Nula, sin embargo si existe buena comunicación con su jefe. El 80% de los empleados no considera que su jefe tenga preferencias entre los compañeros de trabajo pero si percatan que les pasa muchos errores o no les dice nada a los compañeros que se equivocan.

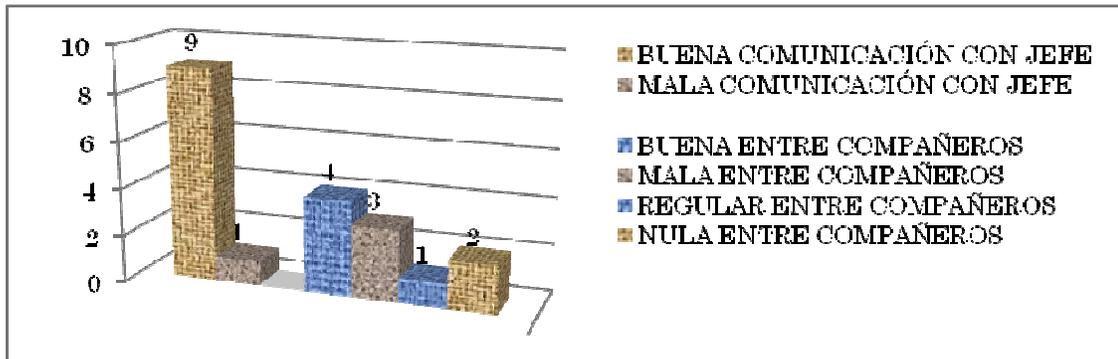


Fig. 6. Tipo de Relación dentro del departamento.
Fuente: Elaboración propia

El 90% de los empleados presentan buena comunicación con su jefe lo que permite fluya la comunicación jefe-empleado, sin embargo el 60% de los empleados no tienen buena comunicación (mala, regular y nula comunicación) entre compañeros lo cual repercute en que existan roces o inconformidades entre ellos y no se logre trabajar de manera conjunta y surja un ambiente hostil dentro del departamento. Aunado a ello existe molestia en el departamento porque el jefe llama la atención a algunos empleados por cometer errores al ejecutar ciertas actividades y a otros no les comenta nada, esto provoca resentimiento al no ser imparcial con todos.



Fig. 7 Áreas de oportunidad en el departamento
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 7 se expresa que el 70% de los empleados indica que durante el tiempo que llevan trabajando en la organización les ha agradado el tener un buen empleo, el 20% indica que existe un buen ambiente de trabajo y el 10% les agrada el respeto que existe. Sin embargo el 40% indica que durante el tiempo que ha sido parte de la organización no les ha agradado el que pidan actividades a ejecutarse casi al concluir la jornada y en consecuencia no se respeta el horario de salida, al 10% no les disgusta nada, el 30% no les agrada que deleguen más trabajo a una o dos personas y los demás solo realicen sus actividades cotidianas, el otro 10% no les gusta que le llamen la atención delante de sus compañeros de trabajo y finalmente el 10% no les gusta rolar turno ni que sus compañeros realicen críticas destructivas de su persona y/o su trabajo

El 60% indica que no se ha percatado que existan conflictos entre autoridades sin embargo el 50% argumenta que cuando hay un problema administrativo ha notado que para dar solución, la gerencia hace análisis, el 40% menciona que la solución la toma con base a la práctica y el 10% indica que no hace nada la gerencia.

Cuando se les preguntó a los empleados que indicaran que acciones tomarían si tuvieran la responsabilidad como jefe de departamento, ellos indicaron lo siguiente:

- El 30% delegaría responsabilidades y las supervisaría
- Un 30% desarrollaría un buen equipo de trabajo
- otro 30% tendría mayor comunicación entre sus compañeros y
- finalmente el 10% tendría mayor control sobre la promotoría.

Dentro de los incentivos que los empleados expresaron que ayudarían a estar motivados serian:

1. con el 8.06% cada uno, son: premiar la puntualidad, otorgar becas de computo e inglés y aumento salarial
2. Con el 6.45% cada uno, son: contar con actividades deportivas y culturales, otorgar servicio de guardería para madres y padres solteros, recompensa extra monetaria y otorgar descansos en fin de semana.

INFRAESTRUTURA

La figura 8 muestra presenta que un 60% de los empleados consideran que la empresa ha proporcionado las herramientas necesarias para poder desempeñar el trabajo de una forma adecuada así como las instalaciones son óptimas para ello; y el 40% no considera haber recibido las herramientas necesarias para ello y la infraestructura de la sucursal cuenta con áreas de oportunidad para reparar.

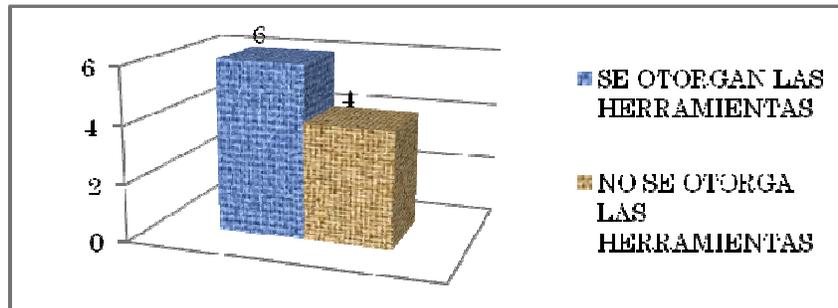


Fig. 8 Infraestructura otorgada para el desempeño laboral
Fuente: Elaboración Propia

Este porcentaje es una alerta para la organización pues debe identificar que es lo que está dejando de hacer para que el empleado considere que no cuenta con las herramientas necesarias. Esto repercute en el cumplimiento de las actividades dado que en ocasiones no se contaba con terminales portátiles para sacar precios, cinta adhesiva para pegar la señalización de ofertas, tela para forrar las exhibiciones de mercancía realizadas.

Estos son artículos necesariamente básicos para realizar las actividades básicas del departamento.

COMENTARIO

De los resultados de la encuesta, se puede concluir que es crítica la situación que viven los empleados de la división de abarrotes de la sucursal Soriana Toriello, a pesar de que los empleados conocen el puesto y su grado de responsabilidad, el 60% no contó con una capacitación adecuada para desempeñar correctamente sus funciones (tabla 1) y se puede interpretar que durante la ejecución del mismo se ha ido aprendiendo (tabla 2), el 60% indica que la empresa ha otorgado las herramientas adecuadas a pesar que el empleado comenta que en ocasiones no cuenta con los elementos básicos para desempeñar sus funciones (tabla 8).

Esto se puede interpretar como la falta de un programa de capacitación adecuado para el empleado nuevo. Tal como establece el documento Toyota Way: "aprender es un proceso continuo y en toda la empresa mientras los superiores motivan y capacitan a los subordinados; los antecesores hacen lo mismo para los sucesores, y en todos los niveles los miembros de equipo comparten el conocimiento entre ellos. Cada miembro de equipo debe ser motivado a aprender para su propio desarrollo"¹

¹ Íbidem pag 161

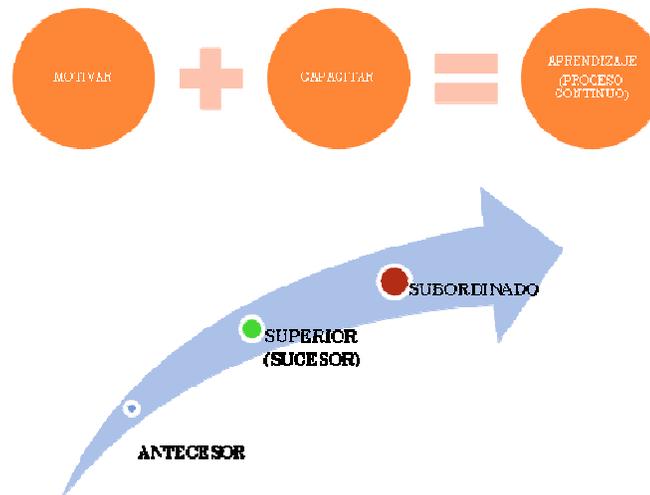


Figura 9.- Aprendizaje: Proceso Continuo

Fuente: Elaboración Propia basado en el libro Administración Cadena de Suministro Toyota página 161

En las respuestas de los trabajadores se observan algunas incongruencias, por ejemplo: el 70% de los empleados indicaron que el departamento opera correctamente, aun cuando prevalece la inconformidad de que no se respetan los horarios de trabajo en virtud de que el jefe de departamento o subgerente solicitan ejecutar actividades casi al final de la jornada y deben quedarse más tiempo de lo estimado durante su jornada de trabajo, aun cuando existe personal que se queda laborando el siguiente turno; es decir el jefe de departamento no se apoya con todos los empleados para realizar el trabajo.

Un punto importante dentro de esta etapa es la planeación de horarios dentro de la organización, la cual debe ser anticipada con base a la planeación de actividades que se debería tener programada de manera mensual y solo así se podrá ir midiendo los avances por semana, para ver si es necesario las horas extras; dicha cantidad pudiese variar por día o por semana.

Tal es el caso de la forma en que Toyota aplica las horas extras. Su tiempo extra planeado puede ser de dos horas por día de lunes a jueves y cero horas el viernes.

Dicha flexibilidad demuestra que Toyota hace un esfuerzo extra para contribuir a mejorar la calidad de vida de los miembros de sus equipos.² Donde Toyota se compromete a crear valores para todos.

Uno de sus compromisos es:

- El tiempo se utilizar de manera efectiva.- “la vida de una persona es una acumulación de tiempo, solo una hora es equivalente a la vida de una persona. Los empleados proporcionan sus valiosas horas de vida a la empresa, de modo que tenemos que usarla de manera efectiva, de otra manera, estamos desperdiciando su vida”.³

² Ibidem pag 61

³ Ibidem pag. 61

Lo delicado es que no están distribuidas las actividades para los empleados, por lo que se interpreta que no existe una planeación adecuada de las actividades y una descripción de puesto de cada empleado. Toyota utiliza un proceso llamado **“heijunka”**. Heijunka (nivelar) es una técnica para evitar la congestión en la cadena de suministro, desequilibrio en la carga de trabajo, creación de inventario y cosas similares.

El concepto heijunka es crear un plan de producción nivelado.⁴ Es por ello que a pesar de que este es un software patentado y se desconoce su operación, es necesario verificar si la distribución de actividades de cada uno de los integrantes del departamento de abarrotos es la adecuada, en caso contrario será necesario ajustar las actividades de cada uno de ellos de acuerdo a su puesto para evitar caer en un desequilibrio de actividades.

Finalmente los empleados consideran tener buena comunicación con el jefe de departamento pero no con los compañeros y lo mismo sucede dentro del equipo gerencial dado que el empleado recibe dos instrucciones distintas por parte de la gerencia (gerente, subgerente o jefe de departamento) para la ejecución de una misma actividad lo que genera duplicidad de trabajo. Esto es interpretado como el que no existe una aplicación de la cadena de mando ni fluye la comunicación dentro de la organización. Para esta situación Toyota aplica el **“Yokoten”** palabra que ocupa para la comunicación lateral. *Yokoten* significa “abrir lateralmente”.

Esto hace el concepto de “mano que guía” para difundir las buenas prácticas de la cadena de suministro no solo hacia las partes de la cadena interna sino también a concesionarias, proveedores y contratistas. La divulgación de prácticas se coordina de arriba hacia abajo.⁵

4.2. Proceso Administrativo

Dentro de la etapa de la Dirección del proceso administrativo se identifica la cadena de mando la cual ayuda a identificar la estructura de la organización y como operar dentro de ella así como la forma adecuada para que fluya la comunicación y evitar la recepción de órdenes de dos jefes, como se muestra en la figura siguiente.

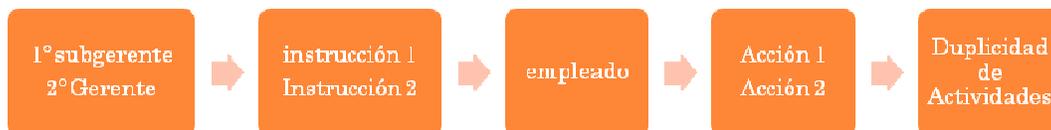


Figura 10.- duplicidad de Actividades
Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Cadena de Mando

Como se mencionó en el párrafo anterior, la jerarquía es un punto importante que debe trabajar Soriana Toriello debido a que no existe la aplicación de la cadena de mando dentro de la sucursal puesto que un empleado recibe

⁴ Ibidem pag. 61

⁵ Ibidem pag 162

órdenes o instrucciones de su jefe de departamento, de su subgerente, del subgerente que pasó y vió algún error a corregir y/o del gerente de la sucursal. Esta situación genera confusión en el empleado al no tener claro quién es su jefe y con quien pueda referirse, y en consecuencia hace improductivo su jornada para concluir sus actividades porque todos le encargaron cierta actividad a realizar o pidieron la misma actividad de dos formas distintas y cuando el jefe de departamento acude a supervisar su trabajo y detecta que no ha concluido el mismo o no lo hizo como él lo solicitó, se molesta y le llama la atención al empleado terminando de realizar la actividad otro empleado o el mismo jefe de departamento.

Es por ello que es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Aunado a ello es importante el principio de responsabilidad y autoridad, es decir, a cada grado de responsabilidad conferido, debe existir el grado de autoridad necesario para cumplir dicha actividad puesto que no tiene caso hacer responsable a una persona para determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para ejecutarla y de la misma forma se vuelve absurdo conceder autoridad a una persona para realizar una actividad si no se le hace responsable de los resultados.



Figura 11.- Organigrama de la división de Abarrotes de Soriana Toriello
Fuente: Elaboración Propia

COMENTARIO

Se denota que hace falta trabajar en el establecimiento de la cadena de mando y aplicarla para que fluya la comunicación dentro de la sucursal, el organigrama para que el empleado identifique a su jefe directo y a quién recurrir cuando tenga alguna duda. Así mismo es importante delegar actividades y supervisarlas para que no se pierda la autoridad del jefe de departamento ante los empleados.

4.3. INVENTARIOS

Un área importante para la organización es el adecuado manejo de sus inventarios con la finalidad tener la mercancía adecuada para soportar la venta y evitar merma o excedente de mercancía en tienda, con el objetivo de optimizar los recursos de la organización y tener liquidez en la empresa.

Planteamiento de la Situación actual

Cuando llega la mercancía a la tienda ingresa por la zona de recibo y posteriormente pasa a piso de venta, sin embargo si el empleado no encuentra

un espacio adecuado en el mueble para su exhibición, se regresa a la bodega y se guarda; en caso contrario de no asistir el jefe de departamento por la mercancía a recibo el bodeguero guarda la misma en los muebles de carga de la bodega.

Una vez que la mercancía pasa a bodega por cualquiera de estas situaciones se acomoda la mercancía por conceptos (arroz, frijol, aceite, detergentes) pero no existe un espacio específico para cada producto.

Esta situación genera que no se logre el desplazamiento de la mercancía, pues al ser guarda sin un acomodo específico en ocasiones queda guardada en la parte posterior del mueble de carga en la bodega y cuando la mercancía es de empaque pequeño se pierde entre las cajas y no se logra ver para pasarla a piso de venta y exhibirla o incluso el empleado al no encontrar la mercancía cree que ya no se cuenta con ese producto y por no exhibirse se pierde la venta y al pasar los meses se puede generar mercancía caducada.

Esto ocasiona días de inventario al tener guardada la mercancía en bodega, sin embargo se debe pagar al proveedor aunque la mercancía no haya sido vendida en el tiempo estimado según el DIO (el DIO son los días de inventario objetivo que se tiene para vender la mercancía y recuperar la inversión), y por lo tanto puede caducarse la mercancía estando en bodega escondida y no haber visto su fecha de caducidad se merme por un mal acomodo de cajas dentro de la bodega.

A continuación se presenta un diagrama de flujo del proceso que tiene la mercancía al llegar a tienda hasta ser surtida en el mueble de exhibición.

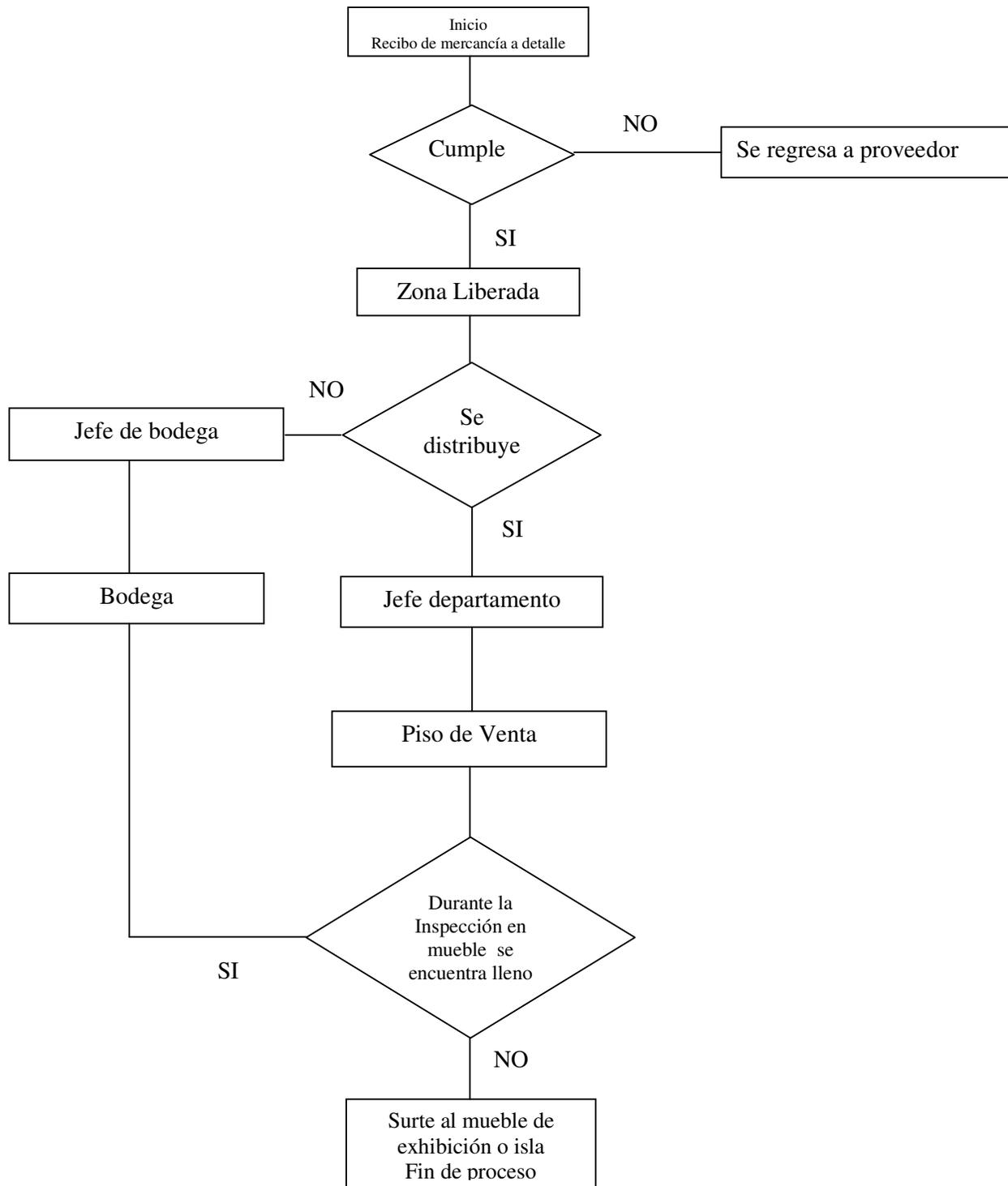


Figura 12.- Proceso de la mercancía dentro de tienda.
Elaboración propia

Tipo de inventario que se utiliza en Bodega

Para poder llevar un control sobre la mercancía que presenta incidencia, como lo son no tener mercancía en sistema, detectar que no se desplaza la mercancía por más de 90 días, existe sobre stock de cierto producto, el sistema marque un stock negativo, entre otros, hace que sea necesario analizar la causa por la cual se presenta esta incidencia y realizar un conteo físico del producto. No obstante, se llevan a cabo inventarios mensuales que manda la Dirección para realizar un rotativo de ciertas categorías más afectadas, así mismo se realiza un inventario semestral donde se determina la diferencia entre el inventario teórico y el inventario físico y determinar así la merma anual.

Personal Involucrado

El personal encargado de realizar los inventarios mensuales son los responsables de la División de Abarrotes (jefe y Subjefe) en conjunto con el promotor de dicho producto, el auditor de mermas el cual se encuentra en tienda y el jefe de protección; cuando se realizan los inventarios semestrales coordina dicho inventario el gerente de la sucursal en conjunto con su equipo de trabajo como lo es los dos subgerentes y la jefa de capital humano así como un equipo de trabajo quien validara la preparación y toma del inventario que realizara el proveedor especializado en la toma física del inventario.

Administración de Inventario

El modelo de ventas de Toyota está diseñado para que se venda un alto porcentaje de vehículos a partir del inventario relativamente bajo de una concesionaria. El objetivo es almacenar 20% de las combinaciones que representa el 80% de las ventas calculadas para cada área de mercado. Algunas de las técnicas que utiliza una concesionaria para lograr este fin es publicitar y promover solamente los modelos populares y colocarlos en la sala de exhibición o en un área que esté a la vista del cliente.⁶ En este apartado es necesario trabajar con la Regla 80/20 donde se tiene que identificar los SKU que representan el 80% de las ventas que da como consecuencia el 20% de los SKUS.

Esto puede ser aplicado a soriana si se realizara una depuración del catalogo de todos los productos y se quedarán con aquellos que fueran más vendibles, así mismo si se diera más impulso a su folleto semanal destacando ofertas en ciertos productos podrían atraer la atención del cliente.

Adjudicación de la mercancía

En ocasiones la inadecuada negociación con los proveedores por parte de la gerencia regional al solicitar mercancía en volumen a varias tiendas, hace que a éstas se les adjudique un sobre inventario de cierto producto y posteriormente le es difícil desplazarlo por la falta de precio atractivo o porque ese producto no es desplazado en esa zona. En el proceso de adjudicación de Toyota se ejecuta por cada región para sus concesionarias. La cantidad adjudicada para cada modelo se basa en un "método de participación justa"

⁶ Ananth V. Iyer y Co. Administración de la Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill. Ed.2010 pag.15

(algunas veces mencionado como “girar y ganar”) para garantizar que se trate con imparcialidad a cada concesionaria. El concepto implica basar la adjudicación anterior en lo bien que cada concesionaria vende su adjudicación anterior en comparación con otras concesionarias. Otro beneficio de este método es que asegura que el inventario vuelva a equilibrarse entre todas las concesionarias.⁷

Requisición de producto

Al momento de realizar la apertura de tienda el jefe del departamento debe recabar el reporte de artículos con incidencia con el fin de verificar el inventario y realizar el ajuste de necesario para corregir la existencia teórica vs la existencia física, esto se lleva a cabo a través de la Radio Frecuencia y se procede a su ajuste en caso de que sea autorizado por el Gerente. Posteriormente se realiza la captura de propuesta de Roll donde se solicita vía sistema la cantidad necesaria a abastecer del producto a la tienda.

Distribución de bodega a piso

El responsable de distribuir la mercancía a piso de venta es el encargado de bodega quien empezara su rutina en el orden en que vaya llegando la mercancía que haya sido liberada de zona de recibo. Una vez esto, se marca la mercancía con pintura del color del mes que corresponda en que está siendo recibida, se acomoda en tarimas de acuerdo al área que corresponda (abarrotes, lácteos, ropa, hogar, etc.) y se le llama al encargado del departamento para entregarle la mercancía y sea éste quien la pase a piso de venta y sea exhibida o en su defecto, si el jefe del departamento no asiste por ella, es el propio jefe de bodega quien saca la mercancía a piso de venta y la va acomodando en los pasillos de cada departamento según corresponda para que el jefe de departamento se obligue a exhibirla en el momento y de mala imagen ante el cliente, esto de acuerdo al recorrido que dio el bodeguero al inicio de sus labores donde detecto mercancía que faltaba en piso de venta.

Devoluciones de mercancía de piso de venta a bodega

Cuando se surte la mercancía a piso de venta y ya no entra en el mueble de exhibición y la caja original no fue abierta se procede a devolver la mercancía a bodega donde el bodeguero debe acomodarla dentro del mueble que corresponde, en el caso que no entre la mercancía al mueble de exhibición y la caja original ya fue abierta se procede a acomodar la mercancía en los techos del mueble con la finalidad de no generar re empaque y merma de producto por caducidad dentro del área de bodega

Errores de una mala rotación de Inventarios en bodega

En bodega, no se utiliza con formalidad ningún control sobre la mercancía que va a ser trasladada a piso de venta, por lo cual, en ocasiones no se logra una rotación óptima de la mercancía pues suele tomarse la mercancía nueva que llega del Cedis en vez de tomar la ya existente; es decir, se ocupa

⁷ Ibide. Pag. 18

informalmente un Sistema UEPS (últimas entradas, primera salidas) lo cual incurre en pérdidas por que se caduca la mercancía que sigue guardada en la bodega por haber llegado con meses atrás y no se da seguimiento con un barrido de caducidades en bodega.

La bodega está distribuida en dos áreas, la parte de comestible y la de no comestible. La mercancía se toma de la bodega de abarrotes o variedades según sea el caso y pasa a piso de venta. Uno de los problemas que presenta la bodega es la obstrucción de materiales o herramientas que obstruyen el paso para sacar la mercancía dado que no existe una logística adecuada para que fluya la mercancía dentro de la bodega.

Un ejemplo claro es cuando los empleados empiezan a sacar mercancía de los muebles de carga que se encuentran en la bodega, la bajan y la van acomodando en una tarima para ir seleccionando la mercancía que pasará a piso de venta, sin embargo, en ocasiones se les llama a piso de venta para atención a clientes y las tarimas se quedan mal colocadas y en ocasiones muy cerca de la puerta de salida lo que ocasiona que no se pueda sacar más mercancía a piso de venta hasta que se levante toda la mercancía que obstruye el paso.

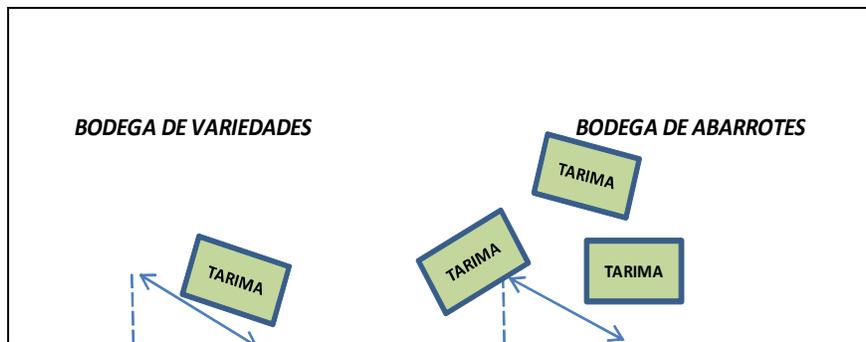


Figura 13.- Ejemplo de obstrucciones frecuentes dentro de bodega
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, cuando todavía no se ha terminado de extraer mercancía de uno de los racks y entra nueva mercancía a bodega, esta se coloca delante de las cajas que quedan en el rack y que se estaba extrayendo con anterioridad. Como se muestra en la siguiente grafica:

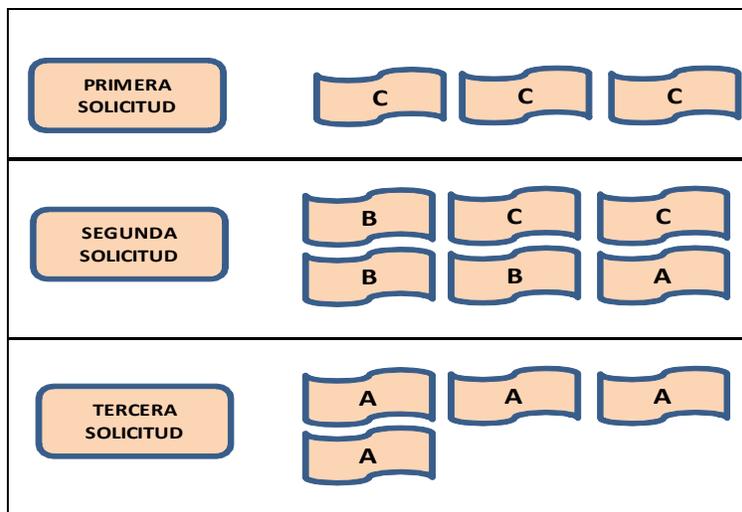


Figura 14.- Acomodo de mercancía en los muebles de carga dentro de bodega
Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la figura 14 el mueble de carga dentro de la bodega ya contaba con la primera solicitud de mercancía de la cual se venía tomando (letra C) sin embargo llegó la segunda solicitud y se acomodó frente a la letra C, lo que ocasionó que no se pasara al frente la mercancía anterior sino quedó rezagada y cubierta por la segunda solicitud (letra B). Finalmente llega la nueva solicitud la cual fue acomodada en la parte del frente del mueble (letra A) y el empleado toma la primera mercancía que tiene a la mano sin importarle cual llegó con anterioridad con la finalidad de darle la rotación a la mercancía. Supongamos que la mercancía que ya se tenía en el mueble (letra C) estaba por caducar y como fue oculta por la segunda solicitud se caducó, por lo tanto queda explicado el porqué se genera merma en tienda. En primera instancia, por la falta de rotación de mercancía por parte del bodeguero y la segunda es por un mal acomodo de la misma.

COMENTARIOS

El no tener control dentro de las bodegas ocasiona que la mercancía no tenga la rotación debida, es por ello que se puede detectar que dentro de la compañía alguna de las causas por las que no se genera dicha rotación es:

- El tener una cantidad excesiva de variedad de mercancía el cliente no logra identificar toda la gama de productos que la empresa ofrece, esto ocasiona poca rotación y venta de la mercancía en piso de venta y contar con un excesivo inventario en tienda.
- No contar con un sistema que permita identificar constantemente cuando el mueble de exhibición esté con un 30% de su capacidad para que el personal pueda resurtirlo.
- No contar con un control adecuado sobre la distribución de la mercancía (Lay Out en bodega) es decir por categorías y mayor rotación.
- No tener un programa de revisión de fechas de caducidad dentro de la bodega y dar prioridad a la mercancía próxima a caducar

- Falta de seguimiento a la mercancía que no tiene desplazamiento en un periodo mayor a 90 días sin venta.
- No solicitar al promotor que acomode diariamente la bodega donde tenga guardada su mercancía.
- Tener mucha libertad el jefe de departamento al manipular el inventario teórico a través de ajustes o por la solicitud de mercancía, es decir sin tener un control sobre cuanto pedir.
- No contar con un método de inventario que le permita tener la rotación adecuada a la mercancía.

Todo ello ha ocasionado que dentro de las bodegas se genere merma por la falta de rotación de mercancía, exceso de inventario, e inadecuado manejo de la mercancía, esto se ve reflejado en el gran impacto en pérdida monetaria de la empresa día a día.

4.4. Merma

Planteamiento del Problema

Una tienda de Autoservicio es el lugar donde el cliente selecciona los productos que desea adquirir para satisfacer sus necesidades y en muchos casos la mercancía no se encuentra en óptimas condiciones para su venta. El cliente debe recibir la mejor atención, excelentes instalaciones del establecimiento así como la mejor calidad de nuestros productos, solo así logrará una expectativa de compra satisfactoria.

En el caso de Soriana Toriello el cliente es muy exigente de la mejor calidad de producto y atención personalizada sin importar el precio del mismo, se caracteriza por emitir su opinión ante el equipo gerencial en caso de recibir un servicio inadecuado. Esto debe ser detectado inmediatamente por la Gerencia con la finalidad de brindar el mejor servicio y calidad al cliente.

Algunas de las situaciones por las que el cliente se inconforma es por encontrar mercancía caducada, maltratada, sucia o rota, por no encontrar higiene en las áreas de salchichonería, panificadora o alientos preparados, por una mala atención del personal de tienda o promotoría, entre otras situaciones.

El que se tenga en tienda este tipo de productos no aptos para la venta, le genera merma a la tienda al no poder ser vendible y en consecuencia representa un gasto no recuperable.

Es por ello que actualmente Soriana Toriello presenta una excesiva merma en tienda tanto externa (clientes o farderos) como interna (promotoría o empleados). Situación que no se ha logrado controlar y disminuir debido a que no existen controles y programas enfocados a dicho objetivo.



Figura 18 Merma Generada de un día en el área de Lácteos
Fuente: Soriana Toriello 2011



Figura 19 Merma Interna en tienda derivada del Consumo de empleados
Fuente: Soriana Toriello 2011

Así mismo se da a conocer el Flujo que tiene la mercancía al llega a Tienda y los puntos clave (color rojo) donde se genera merma

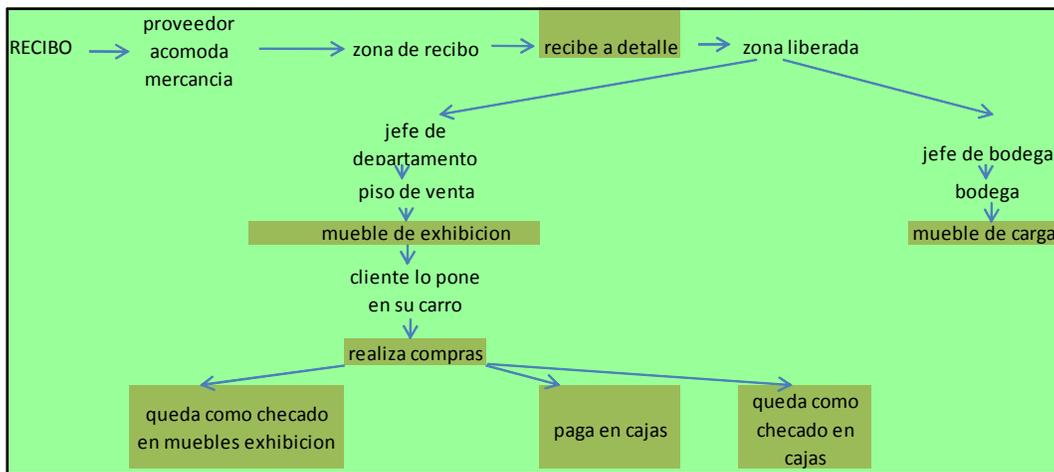


Fig. 20.- Flujo de la Mercancía dentro de tienda donde se genera merma
Fuente: Elaboración Propia

Derivado de no tener un control sobre la mercancía que ya no está apta para la venta, se presenta el siguiente resultado de la merma conocida en tienda.

Merma por Periodo	Importe de Merma
Merma del ejercicio Anterior (2010)	\$ 1,688,826
Merma Acumulada al mes de Febrero 2011	\$ 271,890
Merma del mes de Marzo 2011 (14 marzo)	\$ 142,457

Fig. 21 Cuadro de merma por periodo

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro nos muestra la falta de control que se tiene sobre la mercancía existente en tienda y se traduce en un gasto no recuperable para la empresa. Este cantidad se suma al importe resultante de la merma no conocida (esta es aquella suma de dinero que se contabiliza de mercancía que no se encontró en tienda físicamente al momento de realizar el inventario semestral) y da como resultado el porcentaje de merma semestral el cual se compara contra el resultado de merma objetivo; es decir, la Dirección General de Soriana establece que la sucursal tiene como merma objetivo el 0.90% semestralmente basado del total de las ventas.

Durante el ejercicio 2010 la tienda tuvo como resultado semestral el 1.68% y el 1.39%, esto significa que mermó más de lo que tenía establecido y no se logró alcanzar dicho objetivo. Como se puede observar durante el mes de marzo 2011 ya se tenía registrado el 52.40% de lo mermado en el mes anterior. Esto representa que aproximadamente mensualmente se viene mermando el mismo importe.

Cuando la sucursal alcanzar dicho objetivo, la Dirección general otorga a todos los empleados de la sucursal un incentivo económico por haber logrado la meta.

Mecánica ocupada para la mercancía caducada.

Los productos que se encuentre caducados tanto en bodega como piso de venta deben ser recolectados en el transcurso del día en el espacio asignado para que al día siguiente la persona encargada de mermar la mercancía realice dicha actividad a primera hora.

Proceso del registro contable de la merma.

Se deberá identificar la mercancía a mermar y en cuanto se tenga separada se va escaneando el código del producto y se indica las piezas, este registro será a través de la radiofrecuencia que se tiene en tienda. Posteriormente se imprimirá un reporte con los códigos capturados y sus piezas teniendo el total a mermar de dicho folio y se llevará la mercancía a tirar no sin antes ser validada en presencia de protección (guardias de seguridad empleados de Soriana) quien dará fe de la mercancía que se está tirando por estar caducada o en mal estado.

En la siguiente grafica se presenta los tipos de merma ocupados para mermar la mercancía:

TIPO DE DEFECTO	NUM DEFECTOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Otros	780	0,5474	54,74
Robo	376	0,2639	26,39
Deterioro	219	0,1537	15,37
Mal Estado	50	0,0351	3,51
Garantias		0,0000	0,00
Donativos		0,0000	0,00
	1425	1,0000	100,00

NOTA: HAY QUE ATENDER Otros y Robo ya que suman 81.12%

Se observa que los conceptos robos y otros son los rubros delicados a trabajar debido a que presentan el mayor número de defectos mermados en tienda.

Fig. 22 Tipos de Defectos y su porcentaje de merma
Elaboración Propia

Dentro del concepto de otros entra todo aquello que hace que el producto ya no esté en óptimas condiciones para su venta sin llegar a ser deterioro. Es decir en este rubro entra la mercancía que sufre daño físico por un derrame de otro producto y llega a mancharlo, por rasgaduras del producto y no puede ser reparado (como empaques de pasta de fideo, empaques de detergentes, empaques de cucharas de plástico o papel higiénico).

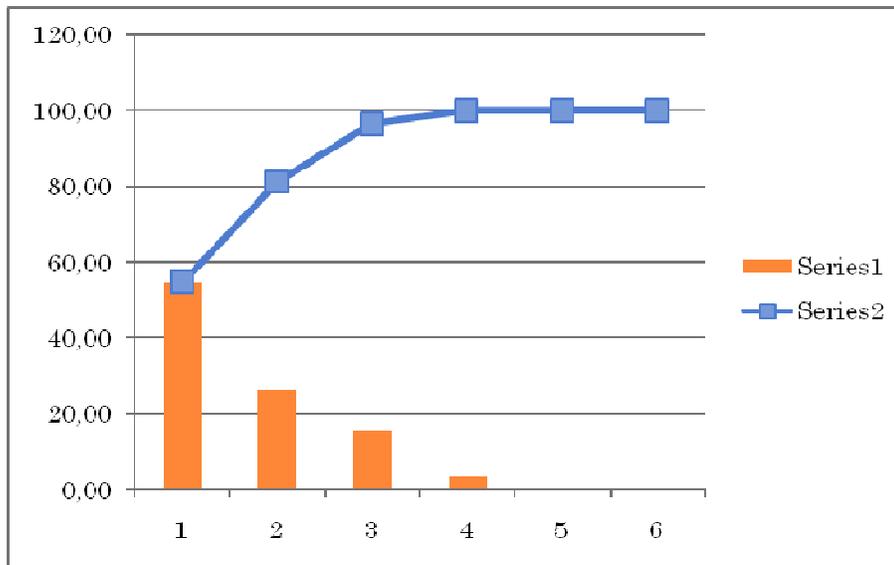


Fig. 23 Grafica de Tipos de Defectos
Fuente: Elaboración Propia

COMENTARIO

A pesar de que la Dirección de operaciones ha determinado un porcentaje de merma autorizado para llevar un control diario de cuanto es lo que se debe

registra en tienda y poder así tomar acciones ante dicha actividad, esto es un tema que no se le ha dado la importancia debida y solo se ejecuta la actividad porque el Gerente o subgerente lo solicitan pero no hay una conciencia y análisis del porqué se debe realizar la actividad. Todo ello se ve reflejado en el porcentaje de merma que se presento en la tabla número 22 ocasionando pérdidas económicas para la empresa.

Este porcentaje de merma conocida se suma al porcentaje de merma no conocida que sale del resultado final de la toma de inventario general. Como se mencionó líneas arriba, el porcentaje general de merma es de 0.90% y con ello se determina si la sucursal está controlando esta actividad. Esto es un control superficial pues cuando alguna tienda no alcanza dicho objetivo se le cuestiona al gerente y se le pide la ejecución de un plan de acciones para disminuir y controlar dicha situación, sin embargo solo queda en eso, en un plan, debido a que la Dirección no da el seguimiento adecuado a esta problemática. Esto denota que hay que reconocer la serie de indicadores que evalúa el auditor de merma, sin embargo falta revisar cómo debe realizarse y cómo lo efectúa para que se vea el grado de afectación de la evaluación, así mismo dicha inspección no tiene trascendencia debido a que no cuenta con un sistema adecuado de monitoreo donde el resultado muestre un impacto.

Algunas de las causas que originan el que se genere merma en tienda y aun no se ha atacado dentro de la sucursal son:

- No capacitar al personal de recibo al momento de recibir mercancía pues se recibe en ocasiones con fecha de caducidad corta. El bodeguero por no acomodar la mercancía por fecha de recibo (colores) y no dar su rotación a aquella mercancía que no cuenta con promotoría, tal es el caso de mercancía de marca propia y de importación.
- No contar con un programa de concientización entre el personal de la sucursal y la promotoría debido a que se genera merma interna en tienda por el consumo de productos así como traspaleo de mercancía.
- Se genera merma externa por el consumo de productos o accidentes fuera del alcance de clientes así como rotura de mercancía por exhibidores mal colocados sobre el mueble.
- No contar con el seguimiento adecuado por parte del jefe de cajas al momento que el cliente deja productos en línea de cajas donde decidió ya no comprar la mercancía.
- No contar con un seguimiento de revisión de fechas de caducidad dentro de la bodega y piso de venta.

Se puede concluir que a la sucursal le falta trabajar en el área de planeación pues a pesar de contar con una misión, visión, políticas, presupuestos, etc. no son aplicados durante su ejecución, así mismo no se tiene una planeación de actividades por parte de la gerencia ni del jefe de departamento. En el caso de la organización, se cae en la duplicidad de esfuerzos por parte de los empleados dado que no se tiene delimitadas las funciones.

Sin olvidar que Soriana ha dejado de aplicar la cadena de mando, sus manuales, sus políticas y procesos, así como la capacitación al empleado, es por ello que operan con el poco conocimiento que tienen del tema y basados con la experiencia. Se menciona esto, pues el personal de Capital Humano debería ser el principal promotor de lo antes mencionado sin embargo no cuentan físicamente con los manuales para aplicarlos.

Al no contar con los lineamientos establecidos para laborar, no existe un orden dentro de departamento, así mismo no fluye la comunicación entre los empleados y se carece de un liderazgo que los lleve al logro de objetivos. Finalmente no hay una retroalimentación del desempeño semanal por parte de la subgerencia hacia el jefe de departamento para modificar lo planeado para alcanzar los objetivos, es decir, no se logra identificar las causas que lo originan ni ocupan el sistema que genera las ventas para tener una idea de cómo va el desempeño de las ventas.

Esta situación pudiera ser corregida con la implementación del método Shingo el cual permite contar con el método de inspección para detectar los errores que puedan dar origen a los defectos. Se puede mejorar las áreas de oportunidad, pues el método poka yoke sería la herramienta que permita dar pauta a la corrección de un problema, pues si se canaliza esta herramienta al cliente se podrá obtener una retroalimentación de cómo está operando la organización.

Aunado a esto, con la implementación de un sistema de gestión de calidad que permita a la empresa tener identificado su entorno, solo así podrá alcanzar su objetivo y dejara de copiar las acciones que realiza su competencia, pues si continua así, no logrará el posicionamiento dentro del área metropolitana del distrito federal, dado que ha crecido tanto que ha perdido de vista sus procesos para poder operar. Por lo que si conoce a su cliente, podrá otorgarle un servicio adecuado y un producto requerido de acuerdo a las necesidades del mismo.

CAPITULO CINCO

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

5.1. Síntesis de Propuesta

Derivado de la situación actual de la empresa se realizan dos propuestas que pretenden dar solución al problema existente dentro de Soriana Toriello. Razón por la cual, se presentan las propuestas de mejora para la cadena de mando y el control de inventario – merma.

La implementación de ambas propuestas traerá como resultado corregir la deficiencia existente en la operación de la sucursal dentro de la cadena de mando, el control del inventario y el incremento acelerado de la merma. Específicamente, la propuesta de cadena de mando está enfocada a la organización jerárquica que deberá tener el personal bajo el nuevo esquema sugerido para la estructura organizacional de la división de abarrotes; la segunda propuesta presenta la forma en la que deberá operar la división de abarrotes para el control del inventario y la reducción de la merma basada en la planeación, organización, dirección y control la cual permitirá lograr una estructura administrativa sólida para el logro de objetivos que establezca la Dirección General de Soriana.

Con base en el análisis de la sucursal Soriana Toriello y de la observación que se realizó durante la estancia de 4 meses dentro de la organización, del mes de enero hasta finales de mayo de 2011, se identificaron las causas que ocasionan que el departamento de abarrotes no funcione adecuadamente y en consecuencia no logre los resultados esperado por la Gerencia.

Retomando los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la división de abarrotes analizado en el capítulo 4 se detalla la forma en la que se utilizarán.

Para los rubros de la encuesta relacionados con “conocimiento del puesto”, “capacitación”, “remuneración económica” e “infraestructura” se propone que el área de Capital Humano realice un programa permanente para redefinir los perfiles de puesto incluyendo el tabulador de sueldo, el proceso de selección y contratación así como la implementación de un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la división de abarrotes para que el empleado conozca sus funciones y responsabilidades y se le otorgue lo necesario para desempeñar su puesto y así se le pueda dar un seguimiento como empleado de nuevo ingreso para conocer si durante la estancia de 3 meses (tiempo donde tiene un contrato temporal) logró desarrollar las actividades del puesto, que habilidades y destrezas mostró y que área de oportunidad tuvo.

De esta forma se tendrán herramientas para tomar acciones oportunas. Al personal que se encuentra ya dentro de la organización se le hará la evaluación del sueldo para garantizar que los empleados estén con el tabulador autorizado por la Dirección debido a que se encontró casos donde el empleado estaba por abajo del tabulador inicial.

Al rubro de “cadena de mando” y “ambiente de trabajo” se da solución con la “propuesta de mejora para la cadena de mando” la cual establece la nueva organización jerárquica que debe tener la división de abarrotes para evitar la

duplicidad de actividades y se mejore la comunicación dentro del departamento.

Para el rubro “Forma de operar dentro del departamento” y “ambiente de trabajo” se ataca con la propuesta “mejora para control de inventario – merma” donde los empleados consideran que no se opera adecuadamente y muestran inconformidad por la falta de responsabilidad y compromiso ante el puesto por parte de algunos compañeros de trabajo, por lo cual se describirá la manera en que cada uno de los empleados interviene y se les involucra dentro de los objetivos de la Dirección dando pauta a que se definan las actividades del personal para que cada empleado conozca sus funciones y exista una carga distribuida de actividades dentro del departamento, al tener actividades específicas es necesario contar con horarios fijos en cada actividad garantizando con ello el cumplimiento de las actividades diarias y los horarios de trabajo con la finalidad de que el empleado pueda contar con calidad de vida dentro y fuera de la organización.

Esta propuesta está enfocada a la delegación de actividades y la supervisión de ellas, a desarrollar un adecuado equipo de trabajo y a mejorar la comunicación entre compañeros.

La Cadena de Mando propuesta plantea lo siguiente.

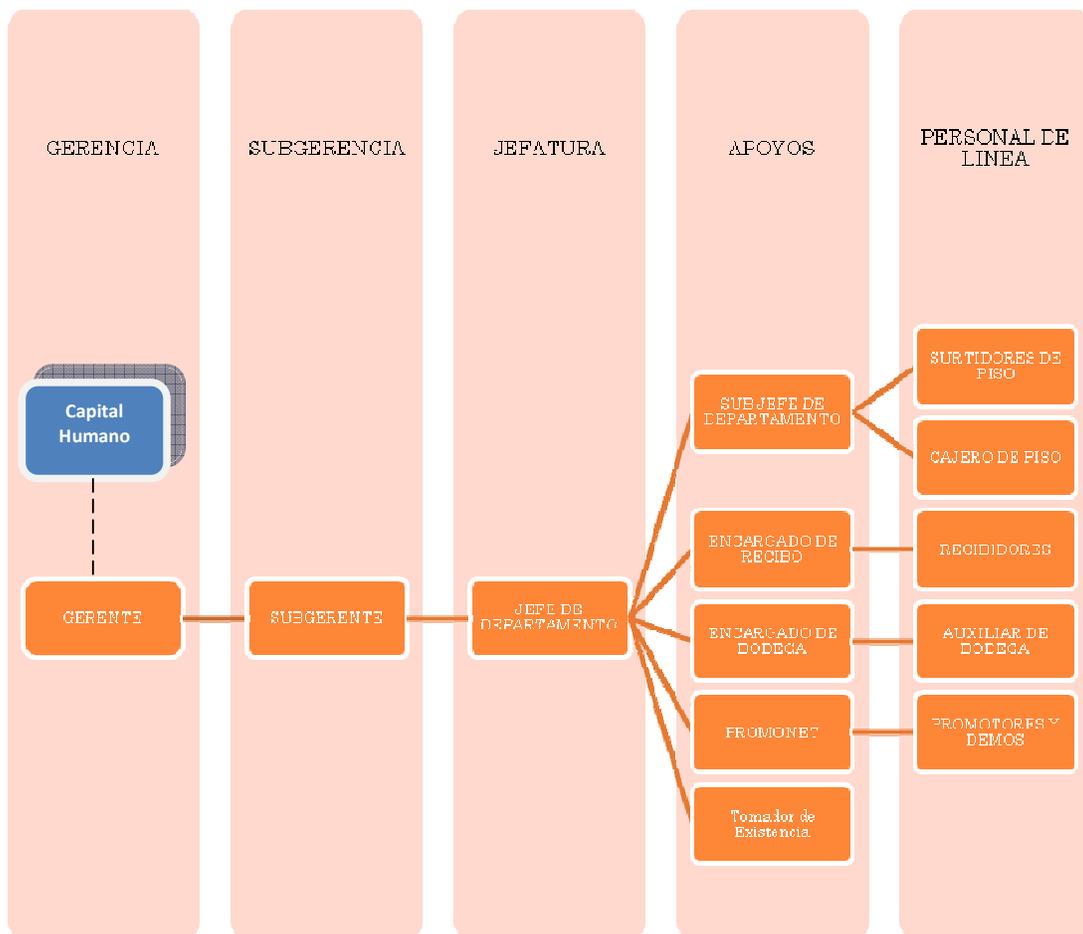


Figura 1.- Propuesta de mejora para la Cadena de Mando
Fuente: Elaboración propia

La departamentalización actual que ocupa Soriana en el desempeño de las actividades de cada uno de los empleados, no ha sido funcional en virtud de que ha generado molestia por parte de la gerencia regional al no alcanzar los objetivos establecidos como son las ventas y la merma, por esta razón se desarrolló esta propuesta que consiste en el nuevo esquema de operar la cadena de mando y generar un adecuado ritmo de trabajo dentro del departamento de abarrotes.

A pesar de que en el diagrama aparece el Gerente en primera instancia, el jefe de departamento es el eje de esta estructura pues será él quien coordine la forma de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos del control del inventario y la reducción de la merma generada en tienda. En este caso el Gerente y subgerente serán los guías quienes marquen las pautas mientras que el jefe de departamento será quien ejecute y coordine la operación. Dentro de esta estructura estará Capital Humano para apoyar y cooperar en el desempeño de la organización. Como el jefe de departamento será quien coordine dichas actividades contará con un equipo integrado por personal capacitado en sus áreas para que pueda desempeñar sus actividades.

Derivado de ello viene el Jefe de departamento quien será el motor, al operar diversas áreas funcionales dentro de la Sucursal y lograr así el control del inventario y la reducción de merma, en las siguientes áreas: de recibo, bodega y piso de venta. Dentro de sus funciones está la coordinación del subjefe de departamento quien tendrá bajo su cargo a los surtidores de piso y al cajero de piso, ellos serán los encargados de surtir toda la mercancía de bodega a piso de venta, garantizar precios correctos y ofertas, supervisar el desempeño del encargado de recibo junto con su equipo de recibidores validando que la mercancía que ingrese a tienda esté en óptimas condiciones hacia su venta, la coordinación con el encargado de bodega junto la creación del puesto de auxiliar de bodega serán quienes garanticen un correcto orden y distribución de la bodega así como la rotación de la mercancía, la supervisión del trabajo de promonet con los promotores y demostradoras que lleguen a trabajar sobre algún evento y finalmente la supervisión del trabajo del tomador de existencia, puesto creado con la finalidad de contar con una existencia física fiable que coincida con la existencia teórica y de esta forma tener inventarios sanos, es decir sin diferencias.

Con todo ello se logra una coordinación y supervisión de las áreas que son focos rojos para el control del inventario y la reducción de merma, es decir, se está proponiendo como personal de apoyo a personas que se encuentran laborando en áreas donde se está generando merma. Es por ello que se está integrando a esta propuesta del organigrama el cual será liderado por el jefe de abarrotes.

Todo ello se logrará otorgando las herramientas necesarias a los empleados a fin de que operen correctamente como la capacitación acerca de las funciones específicas de cada puesto, el material necesario acorde a las necesidades de cada puesto así como un taller de habilidades de liderazgo a desarrollar en el jefe de departamento a fin de que cumpla con el desempeño adecuado que se espera de él y maneje apropiadamente al personal que será su respaldo.

Aunado a ello estaría como apoyo el subgerente de la división de abarrotes con la intención de trabajar de manera conjunta sobre el resultado que espera la sucursal de esta área.

Con base en lo descrito en los párrafos anteriores se desprende la forma en que debe operar el jefe de departamento con todo su equipo de trabajo propuesto para lograr un desempeño adecuado y alcanzar los objetivos marcados por la Dirección. A continuación se presenta el diagrama de su forma de operación y desempeño mostrando cómo se realizara el control de inventario y reducción de merma.

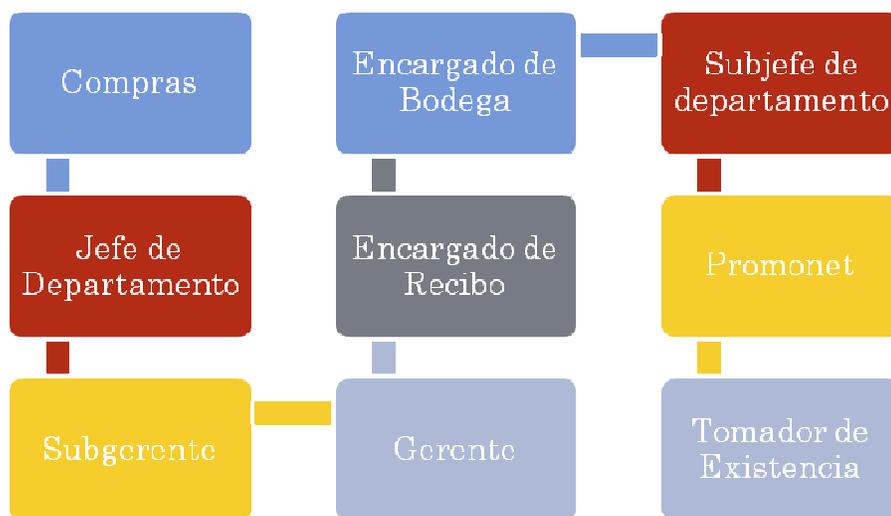


Figura 2.- Diagrama que muestra el Proceso para operar el control de inventario y reducción de merma

Fuente: Elaboración Propia

Este diagrama muestra la forma en la que se hará el proceso para tener el control de la mercancía en tienda y la reducción de la merma generada en la misma, se describe en estas líneas la manera a operar. Específicamente el área de compras será la responsable de emitir de manera diaria un sugerido de mercancía para la sucursal de los artículos 80/20 y no 80/20 (los artículos 80/20 son aquellos que generan el 20% del inventario pero el 80% de las venta totales), de esta forma se irá controlando el inventario; sin embargo, el jefe de departamento será quien pueda realizar una modificación de los artículos 80/20 que entren con alguna oferta especial con la finalidad de contar con la mercancía suficiente para soportar la venta de dicho artículo y cuente con mercancía para realizar la exhibición considerando un límite de pedido para la mercancía para no caer en excedente.

Una vez que se tenga el sugerido, el subgerente de tienda analizará junto con el jefe de departamento dicha propuesta del pedido elaborado por el Jefe de Departamento para validar si procede la modificación. Finalmente el Gerente de la sucursal enviará el pedido al Cedis o al Proveedor según corresponda.

Cuando la mercancía llegue a tienda es responsabilidad del encargado de recibo darle entrada al producto validando su caducidad e imagen del mismo y, pueda pasar al área de recibido. Es en esta área donde uno de los recibidores marcará la mercancía con el color que corresponda para garantizar el mes en que se está recibiendo.

Posteriormente, es el encargado de bodega quien validará que dicha mercancía venga marcada con el color correspondiente y será él quien distribuirá la mercancía al subjefe de departamento para que pase a piso de venta y se realicen exhibiciones, así mismo será quien acomode la mercancía en las bodegas de acuerdo a su venta con la finalidad de que sea más práctico su desplazamiento dentro de bodega. Finalmente será responsable de la rotación de la mercancía validando su fecha de caducidad para evitar se caduque o se maltrate por un mal acomodo del promotor.

Cuando la mercancía sea recibida por el subjefe de departamento será éste quien garantice la exhibición de toda la mercancía en piso de venta que entra con oferta teniendo su precio correcto y su compare o igualación (nombres otorgados a un documento que se pone al frente de la mercancía para destacar su precio más barato o igualando el precio al que tiene la competencia) para que con ello se logre una venta acelerada de la mercancía y se genere una imagen de empresa competitiva ante la empresa competidora.

Estas actividades están programadas por la noche por cuestión de confidencialidad ante la empresa competidora pero ocasiona que el personal tenga que quedarse horas extras y a pesar de todo no concluyen las exhibiciones por el personal insuficiente que se queda para montar todas las ofertas programadas por lo cual no se tiene listo el montaje para la apertura de tienda; es por ello que se propone realizarlas durante el transcurso del día para aprovechar el apoyo de promotores y cuando se concluyan las mismas resguardarlas para que en la noche únicamente se pasen al piso de venta y se exhiban, lo cual agiliza el proceso y únicamente garantizarían la colocación de precios y compares.

La encargada de Promonet será quien con el equipo de promotoría y demostradoras garantizaran que se dé la rotación a la mercancía que se encuentre exhibida en piso de venta, validando su fecha de caducidad e imagen del producto ante el cliente. Se propone que se establezcan horarios de veinte minutos fijos para realizar una reapertura de tienda (actividad que se realiza para validar por todos los pasillos que no existan productos fuera de su lugar de exhibición y se llegue a generar merma, esto es específicamente más para productos perecederos o de rápida descomposición) siendo a las 12:00 y 17:00 horas donde todo el personal de tienda tendrá pasillos asignados y la encargada de Promonet asignará un pasillo a cada promotor y demostradora para que apoye a levantar ese pasillo y se tenga la tienda en buenas condiciones como si hubiese sido una apertura de tienda (una apertura consiste en tener lo más presentable al cliente la imagen de la tienda donde se vea con orden y presentación) para que de esta manera se evite merma en tienda. Esta actividad será ejecutada por el subgerente en turno y supervisada por el Gerente de la sucursal.

Finalmente el tomador de existencia estará realizando un conteo físico de todos los productos de la tienda para garantizar una existencia correcta del inventario en tienda, este listado de artículos será emitido por el sistema el cual podrá impreso para su conteo y podrá ser validado por el jefe de departamento.

Este es el diagrama propuesto para que opere la nueva estructura de la división de abarrotes en conjunto con todo el equipo que tendrá el jefe de departamento para controlar el inventario y reducir la merma. Lo que se resume en una organización dentro de la división de abarrotes basado específicamente en el proceso de planeación de la administración, base para tener un estándar en procesos y funciones que permitirá alcanzar objetivos.

Con esto, se presenta como idea principal demostrar la manera en la que la planeación administrativa (planeación, organización, dirección y control) ayuda a trabajar de una manera ordenada, sistemática y favorece la organización de la empresa y por ende que sus sistemas operen apropiadamente.

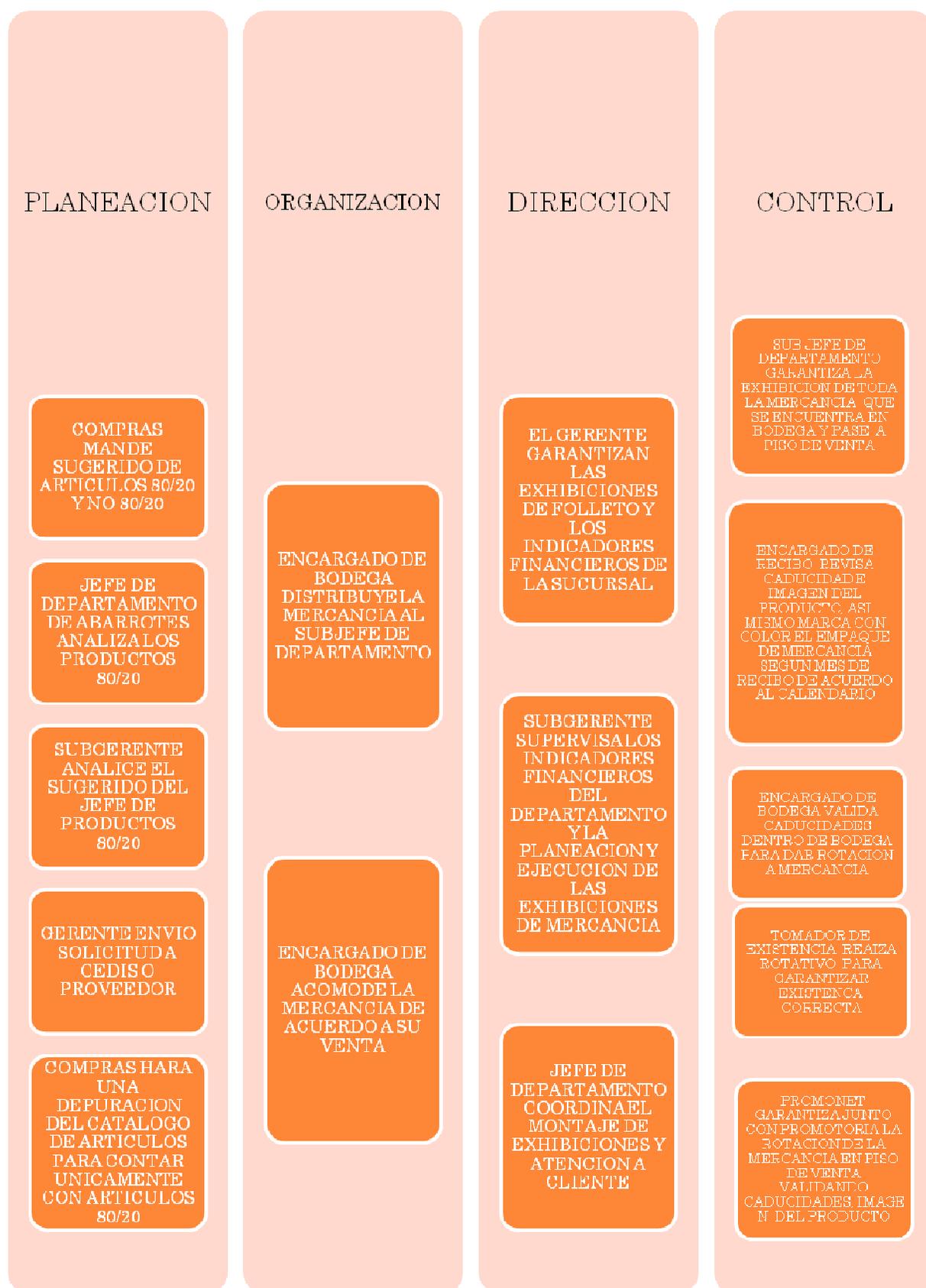


Fig. 3.- Propuesta de mejora para control de inventario – Merma
Fuente: Elaboración Propia

En la figura Propuesta de Mejora se muestra que para operar adecuadamente dentro del departamento de abarrotes, se necesita del proceso administrativo a fin de establecer los lineamientos a seguir, la forma de operar y los parámetros que medirán el avance con la finalidad de controlar los inventarios y reducir la merma.

En primera instancia se tiene la etapa de la planeación la cual es base para establecer los lineamientos y la forma que se realizara el control de los inventarios y la reducción de la merma, es decir, como primer aspecto a trabajar está la participación del área de compras quien enviará a través del sistema de tienda el sugerido de mercancía adecuado y necesario de artículos 80/20 (los artículos 80/20 son aquellos productos que tiene un desplazamiento constante dentro de tienda y que la suma de todos estos artículos representan el 20% de todos los artículos existentes en tienda pero suman el 80% de las ventas totales) y NO 80/20 a tienda (los artículos NO 80/20 son aquellos que no tienen un desplazamiento continuo pero son de apoyo para que se logre la venta de un artículo 80/20, donde la suma de todos los artículos no 80/20 suman el 80% de los artículos totales de la tienda pero que representan el 20% de las ventas totales) un ejemplo de estos artículos será un limpiador de pisos (artículo 80/20) y un par de guantes (artículo no 80/20).

Por lo tanto este sugerido debió ser analizado por dicha área de acuerdo con las ventas del año anterior y de meses anteriores, tal como se plantea dentro del marco teórico, en Toyota las oficinas regionales presentan las ordenes de los vehículos una vez al mes, en otras palabras utiliza el enfoque de arriba hacia abajo. En tanto que otras empresas automotrices crean planes de producción de abajo hacia arriba¹ es decir las oficinas generales hacen la propuesta y no las concesionarias. En este caso el área de compras anda el pedido a surtir al Cedis sin embargo el jefe de departamento tendrá la opción de hacer un sugerido únicamente a los artículos que entrarán con oferta especial para cierta fecha con el objetivo de contar con la mercancía suficiente para dicha temporadas especiales que llegan tal es el ejemplo de cuaresma, día de las madres, vacaciones escolares, temporada decembrina, entre otras. Esto con la opción de que cuando llegue el final de la temporada *se regrese la mercancía excedente en tienda* para tener nuevamente sanos los inventarios.

Únicamente será a estos artículos a los cuales se les podrá hacer cierto sugerido, ya que los demás no se podrá modificar el sugerido puesto que fue analizado por compras y se haría esto para no incrementar inventario el cual no es necesario tenerlo en tienda y más en artículos no 80/20 debido a que por su esencia no se desplazan rápidamente sino son artículos complemento de un 80/20.

Una vez que dicho sugerido fue realizado por el jefe de departamento, tiene el subgerente de tienda la actividad de analizarlo y cuestionar el porqué de la solicitud a más o a menos y de ahí determinar si es correcto que siga el proceso el sugerido. Finalmente el gerente de tienda es quien mandará al Cedis (es el Centro de distribución donde se almacena toda la mercancía que

¹ Ananth V. Iyer y Co. Administración de la Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill. Ed.2010 pag.37

envían los proveedores para que sea distribuido a todas las sucursales) el sugerido adicional de mercancía una vez que el subgerente de el visto bueno. De esta forma se estaría realizando la planeación del control del inventario.

No obstante a ello, compras hará un depurado de artículos 80/20 y no 80/20 que no se están desplazando hoy en día con la finalidad de contar únicamente con aquellos artículos que efectivamente representan el 80% de las ventas y tener así un inventario correcto tal como lo indica Ananth V. Iyer en su libro Administración de la cadena de Suministro Toyota donde especifica que una técnica viable es depurar todos los artículos y quedarse con el 80/20 de los artículos que representan el 80% de la venta.²

Por lo tanto esta propuesta consistirá en analizar el total de artículos existentes en tienda y determinar aquellos artículos que no han tenido venta desde 90 días atrás para determinar si se dará de baja del catálogo o no ha sido surtido por problemas de existencia por parte del proveedor. Otro de los determinantes a verificar será dar impulso a los artículos gourmet que se dejaron de surtir, con la finalidad de crear en el cliente la imagen de Tienda PLUS (tienda plus es aquella sucursal dedicada a vender artículos gourmet).

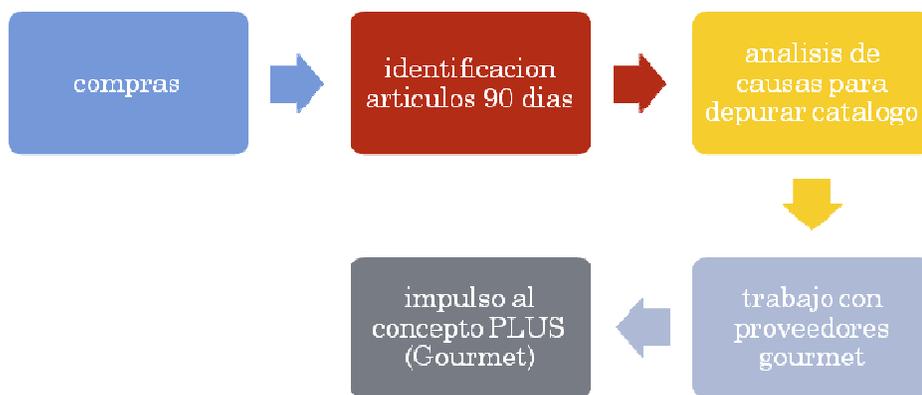


Fig. 4 Diagrama del proceso para depuración del catálogo
Fuente: Elaboración propia

La organización del inventario entra dentro de este proceso por lo cual requiere la participación del encargado de bodega quien será el responsable de suministrar la mercancía al subjefe de abarrotes para que sea éste quien la exhiba en piso de venta; por lo tanto, las actividades del encargado de bodega será: el supervisar la caducidad de la mercancía que se encuentre en bodega y darle la rotación adecuada así como el acomodar la mercancía en la bodega de acuerdo a las ventas del año pasado 2010, es decir la propuesta es acomodar la mercancía en los muebles de carga los cuales cuentan con tres o cuatro niveles y acomodar en la parte baja del mueble aquellos productos que son de mayor rotación dentro de la sucursal y en consecuencia, acomodar en la parte alta aquellos artículos que no se desplazan con facilidad.

² Ibidem pag.29

El objetivo de esta forma de operar es que el encargado de bodega, personal de piso de venta y promotores puedan tomar de manera fácil y práctica la mercancía que se encuentra como faltante en piso de venta y sea fácil de identificar dentro de la bodega el inventario con el que se cuenta para soportar la venta y hacer pedidos adecuados.

Dentro de la Dirección está la participación del Gerente de tienda, el subgerente y jefe de departamento, ellos serán los indicados para coordinar las actividades planeadas y alcanzar los objetivos de venta establecidos por la Dirección. Así mismo tendrá la actividad de supervisar y garantizar que se realicen las exhibiciones de mercancía adecuadas para que sean atractivas al cliente, que se encuentren mercadeadas (dentro de las tiendas de autoservicio la palabra mercadear significa poner en exhibición dos artículos los cuales uno genere la venta del otro y viceversa, un ejemplo claro es la exhibición de leche con cereal) y cuenten con señalización de ofertas destacadas con la intención de dar la imagen de tienda competitiva la cual busque promover precios bajos en ciertos artículos para atraer la atención del cliente.

Sin olvidar la atención al cliente y tener el control de los indicadores financieros los cuales son la pauta para la toma de decisiones tal como lo indica Ananth V. Iyer donde en Toyota los niveles jerárquicos utilizan las paredes azules para poner información referida a la producción diaria y productividad.³ Dentro de este rubro es importante mencionar que así como la información es de uso gerencial para la toma de decisiones, es necesario compartirla a todo el personal de tienda con la finalidad de que el personal se sienta parte de la empresa al conocer la información y vea reflejado su esfuerzo en números los cuales son medibles tal como lo menciona el video de Gung Ho⁴ (ver anexo 3) donde se debe hacer ver que la información no es confidencial sino es de todos, donde se informe todo lo necesario para que todos se sientan involucrados en el resultado del departamento y al mismo tiempo sienta el empleado que su esfuerzo y trabajo vale la pena al ver su compromiso reflejado en los resultados de la compañía.

Finalmente en la etapa de control interviene cada unos de los apoyos con los que contará el jefe de departamento pues ellos son los que tendrán más palpable los puntos rojos donde puede ocasionarse merma.

Por eso el subjefe de departamento es quien garantizará las exhibiciones de mercancía en piso de venta así como la rotación de la mercancía. No obstante controlará a través de un programa semanal las fechas de caducidad de los productos que se encuentren en piso de venta. Esta actividad será trabajada en conjunto con Promonet más adelante se explica la forma en que Promonet trabajará esta parte.

El encargado de recibo será el responsable junto con su equipo de trabajo de revisar a detalle la imagen del producto y la caducidad del mismo al momento de recibirlo en la zona de recibo teniendo un margen de tres meses como

³ Ibidem. Pag. 60

⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=0rLCm1xgTjs>

mínimo antes de su caducidad (siempre y cuando pase directo a piso de venta sino que se regrese o que se cambie por una fecha de caducidad más larga) para poder así desplazar el producto en tienda, todo esto se hace con la finalidad de que todo producto que no esté en óptimas condiciones para su venta sea regresado al proveedor o al Cedis, (propuesta hecha derivado de la situación actual que tiene la empresa donde no se tiene permitido regresar la mercancía al Cedis) solo así se lograra contar con la mercancía adecuada para reducir la merma en tienda y no quedarse con mercancía no apta para la venta. Una vez que fue recepcionada, uno de los recibidores será quien marque los empaques de la mercancía por color de acuerdo al calendario de recepción de mercancía el cual ayudará a identificar el mes en que llego la mercancía a tienda para que el jefe de bodega pueda acomodar la misma de acuerdo a su llegada y de la misma forma se logre dar la rotación adecuada.

Finalmente cuando se reciba la mercancía el sistema detectará si es un artículo faltante en piso de venta y de esta manera los recibidores separaran dicha mercancía en una tarima especial para que el encargado de bodega pase la mercancía al subjefe de abarrotes y se exhiba de manera inmediata para no perder venta y lograr una imagen ante el cliente de contar siempre con los productos que el requiere.

Además de lo anteriormente mencionado en el párrafo anterior se propone implementar un sistema para identificar el constante desplazamiento de la mercancía en el día. Esto es identificando la cantidad de piezas por producto que entran en cada mueble de exhibición con la finalidad de que cuando se desplacen en línea de cajas (al ser vendidos) en un 70% cada uno de los artículos, se genere un reporte cada hora sobre aquella mercancía que necesita ser surtida nuevamente en su mueble. Con esto se logrará contar con un control de la misma tanto en rotación e inventario en tienda.

Como se escribió anteriormente, será el encargado de bodega quien organice la mercancía dentro del área de bodega de acuerdo al color en que fue recibida, teniendo presente que aunque haya llegado en el mes en curso tiene que validar su fecha de caducidad pues pudiera existir que un producto llego en el mes de junio y tiene fecha de caducidad para un año posterior, sin embargo, cierto producto pudo haber llegado en el mes de septiembre y con fecha de caducidad de tres meses, por eso es importante verificar su caducidad antes de ser acomodada en los muebles de carga. Esto también debe ser detectado por el encargado de recibo.

Otra de las actividades del encargado de bodega sería el estar revisando a través de un programa quincenal la rotación a la mercancía para pasar al subjefe de departamento la mercancía que esté con dos meses antes de caducar con la finalidad de exhibirla y generar la venta. Sin embargo en ese momento, el jefe de departamento mandará un correo al Subgerente informando la cantidad y producto que está por caducar para que el gerente informe al área de compras esta situación y se obtenga un precio especial al producto y no se caduque en tienda. Es responsabilidad del subgerente de tienda coordinarse con el jefe del departamento para asignarle un área especial a este producto para que destaque y se venda.

En caso que el producto aun así no fuese desplazado y se caduque, el gerente informará sobre el mismo correo al área de compras la situación para que se otorgue un precio de merma a dicho producto y no impacte en la merma de tienda, esta partida será tomada de la aportación que hace el proveedor a compras por manejar su producto con el Cedis o sería compras quien informaría si se procedería a devolución al proveedor. Estas dos opciones serán sobre el correo donde se informo desde un principio que la mercancía estaba con un periodo considerable antes de caducarse.

Aquí también interviene el puesto que se propone crear del Tomador de Existencia donde la finalidad primordial de la creación es contar con un inventario sano y un control de la mercancía que se tiene en bodega para que no existan variaciones contra el sistema y se puedan generar pedidos correctos. Por lo tanto su actividad principal a realizar será un conteo diario sobre cierto listado que sea emitido por el sistema de manera diaria para realizar un conteo físico de los artículos y pasar dicho conteo al jefe del departamento para que sea él quien analice las diferencias y posteriormente se realice el ajuste del inventario.

Finalmente participa en el control de la mercancía la persona que ocupa el puesto de Promonet haciendo la propuesta que se abra las vacantes para hombres (siendo únicamente para mujeres hasta el momento) debido a que existe un 57.69% de promotoría del sexo masculino que del femenino de un total de 364 promotores existentes en tienda. Como parte de sus funciones será el controlar la asistencia de la promotoría y negociar eventos con los proveedores para dar impulso a la venta de mercancía para reducir la merma así como coordinar a la promotoría para que diariamente se surta la mercancía a piso de venta, se haga limpieza al producto y al mueble para dar una buena imagen del mismo y se de la rotación dentro de los muebles de exhibición.

Cuando el promotor detecte que existe mercancía próxima a caducar con dos meses de anticipación se informará a la encargada de Promonet para que dé el seguimiento oportuno con el subjefe de departamento, para que se informe y se de seguimiento, tal como se especifico la acción que realizara el gerente con compras.

Si en algún momento cualquiera de los encargados logra encontrar una forma más práctica o de mayor control se hará la propuesta en las juntas mensuales de cierre de mes donde se expondrá la propuesta para mejorar la actividad y se evaluará la misma para ponerse en acción.

Se trabaja de esta forma para dar impulso nuevamente al **espíritu del castor** del video de Gung Ho donde indica que en esta etapa, el equipo gerencial es quien pone las reglas del juego y son los empleados quienes juegan el partido, es decir, el equipo de gerencia deberá capacitar a los empleados, mostrar los lineamientos a seguir y se deberá dejar que el empleado trabaje y aporte nuevas formas o maneras de mejorar las actividades, así el empleado se sentirá parte del equipo al aportar ideas y ser tomado en cuenta, esto generará

un ambiente agradable dentro del equipo de trabajo al existir comunicación, confianza y un liderazgo adecuado.

A continuación, se realiza una descripción breve de las funciones de cada uno de los participantes para el control de inventarios y reducción de merma.





En esto consiste la distribución de actividades que desempeñaría cada uno de las personas que se encuentran involucradas en el control de la mercancía y en la reducción de la merma generando una estructura interna sólida en la cadena de mando así como en las funciones del personal.

A partir de lo observado durante la estancia que tuve en la organización se presentan algunas sugerencias, con el objetivo de tener mayor comunicación con el empleado e identificar rápidamente las áreas de oportunidad a trabajar como un equipo y generar estrategias que ayuden a incrementar las ventas a través de la planeación con el jefe de departamento y proveedores. Se presenta esto como propuestas a trabajar por parte de la Gerencia de la Sucursal:

- ✓ El área de capital humano realice cada año un focus groups por equipos con todos los empleados de la sucursal con la finalidad de identificar las necesidades e inconformidades de los empleados y se realicen acciones donde se pueda mejorar el clima laboral.
- ✓ Establecer juntas mensuales prácticas de no más de una hora para analizar las ventas mensuales vs el presupuesto objetivo, de esta forma el empleado tiene este espacio para expresar que fue lo que le impidió desempeñar su trabajo correctamente.
- ✓ Establecer juntas de planeación para identificar los objetivos propuestos por la dirección general de soriana, los tiempos y el personal con el que

se cuenta y las acciones a realizar. Aquí debe estar involucrado el gerente, el subgerente y jefe de departamento.

- ✓ Realizar juntas mensuales con proveedores donde se involucre y se haga conciencia que la venta del producto es importante para la empresa como para los proveedores. Aquí es donde se plantean propuestas y eventos para dar impulso a las marcas y al siguiente mes ver los avances.

5.1.1. Propuesta de diagrama a partir del Diagrama ISO

El siguiente cuadro engloba la esencia de esta tesis siendo una propuesta de mejora continua al Sistema de Control para inventarios – merma que propongo en este capítulo.

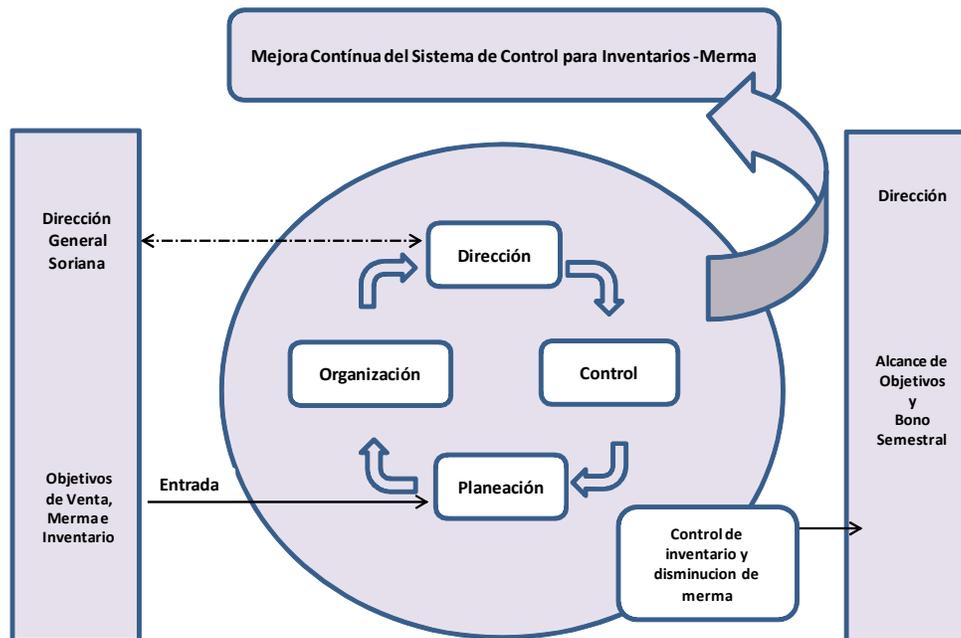


Fig. 5.- Mejora Continua del Sistema de Control para Inventarios-merma
Fuente: Elaboración Propia

La preocupación por la Dirección General de Soriana actualmente es el poco desplazamiento de ventas, el excedente de inventarios y el incremento de la merma, todo ello ha hecho que la empresa establezca objetivos a cumplir a nivel cadena como lo es el presupuesto de ventas, el objetivo de merma y de excedente de inventario por lo cual la Gerencia de la sucursal de Soriana Toriello debe realizar una plan de acción basado en la planeación administrativa para establecer los lineamientos que ayuden al logro del control de inventario y a la disminución de merma que traiga como consecuencia el incremento de venta y el alcance de objetivos marcados por la Dirección teniendo como estímulo el bono semestral a la Gerencia y un bono a los empleados por el control de la merma.

Todo ello queda sustentado con un Sistema de Calidad el cual ayuda a contar con una mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece internamente la Sucursal a los empleados y al cliente, transparencia en el

desarrollo de procesos, asegurar el cumplimiento de los objetivos apegado a los procedimientos, mayor integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos, mayor delimitación de las funciones del personal, aumento de la productividad y reducción de costos así como mejor comunicación y satisfacción en el trabajo

Finalmente con la implementación de esta propuesta dentro de la sucursal Soriana Toriello se obtendrá los siguientes beneficios.

- ✓ Contar con una cadena de mando definida para laborar dentro de la división de abarrotes teniendo una mejor comunicación dentro del departamento y evitando la duplicidad de actividades.
- ✓ Con la implementación de la propuesta de mejora para inventario-merma se logrará el control de inventario, rotación de mercancía y la reducción de la merma generada en tienda por parte de esta división.
- ✓ Tener una selección de los artículos más vendibles en tienda según la zona y contará con artículos gourmet para dar impulso al giro de la tienda (depuración de catalogo).
- ✓ Contar con una nueva estructura organizacional para la división de abarrotes la cual estará conformada por un equipo de trabajo sólido para que el jefe de departamento pueda coordinar y supervisar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos marcados por la Dirección General de Soriana.
- ✓ Contar con un sistema actualizado de recibo donde se logró identificar que artículos son necesarios pasarlos directamente de zona de recibo a piso de venta.
- ✓ Contar con un sistema de administración de espacios en muebles de exhibición para identificar cuando el mueble tenga únicamente el 30% de mercancía existente para surtirlo nuevamente.
- ✓ Contar con un nuevo esquema de recepción de mercancía donde se permita hacer la devolución de mercancía al Cedis que no venga en óptimas condiciones para su venta.
- ✓ Contar con una nueva forma de acomodo en bodega la cual garantizara tener acomodada la mercancía de acuerdo a las ventas con la finalidad de tener a la mano la mercancía que tiene mayor rotación dentro de la tienda.
- ✓ Tener una planeación y organización por parte del subjefe de departamento con su equipo de trabajo respecto a las actividades fijas a ejecutar, considerando aquellas actividades a trabajar que surjan durante el día de trabajo evitando trabajos de urgencia. Dentro de esta planeación se tendrá la elaboración de horarios de trabajo para administrar las actividades de acuerdo a un horario establecido y se logren ejecutar todas y cada una de ellas y respetando los horarios de entrada y salida teniendo así calidad de vida pero cumpliendo con el compromiso laboral.
- ✓ Contar con el respaldo de promonet como parte del equipo de trabajo no como ejecutiva independiente lo cual ayudará a unirse al logro de objetivos. Así mismo se garantizara la rotación de la mercancía y su imagen adecuada para la venta al contar con el apoyo de los promotores con dicha actividad.

- ✓ Tener al tomador de existencia (creación de vacante) para garantizar que la existencia marcada en sistema coincida con el inventario físico de tienda lo cual dará confiabilidad al sistema al momento de realizar pedidos al Cedis o proveedor.

Con estos beneficios obtenidos se logrará controlar el inventario de tienda, reducir la merma y se tendrá una planeación estratégica para tener definido el qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones propuestas. Así queda fundamentado el modelo de mejora continua tomando como base la planeación administrativa (planeación, organización, dirección y control) garantizando una sólida estructura en la forma de trabajo la cual esté soportado por una cadena de mando que ayude al mejoramiento de la forma de trabajar, su comunicación y su interrelación dentro del departamento teniendo definida la delimitación de funciones. Todo ello deberá ser aplicado en primera instancia por la gerencia, mostrando el compromiso por su cumplimiento según lo establece ISO 9001:2008.

De esta forma al tener el involucramiento de la Gerencia y la participación del personal de la división de abarrotes se logrará tener un resultado óptimo para dicha propuesta. No obstante al implementar este sistema de gestión de calidad dentro de la división de abarrotes se contará con una estructura sólida en cuanto a procesos, a definición de responsabilidades y funciones y una comunicación fluida la cual se verá reflejada en un incremento de ventas, disminución de merma y costos, cumplimiento de objetivos y mejorando la integración del trabajo en armonía, logrando con ello una cultura organizacional que ayude al aumento de productividad, eficiencia, mejor comunicación y satisfacción en el trabajo.

Esta propuesta está sustentada con el sistema Shingo la cual ayudara a trabajar la inspección en la fuente y el poka yoke donde la inspección actuará sobre la etapa del error, de tal forma que no se conviertan en defectos. Con el poka yoke ayudará a eliminar los defectos, previniendo o corrigiendo los errores que se presenten.

Con todo ello se logrará el objetivo que se pretende alcanzar pero es con la participación de cada uno de los integrantes de esta propuesta dicho alcance. Por lo tanto se pone a consideración de la Gerencia de Soriana Toriello para su implementación.

CONCLUSIONES

- Derivado de la estancia realizada a la sucursal Soriana Toriello se detectó que existían problemas de duplicidad de actividades y de ordenes por jefes del mismo rango o superior así como un excesivo inventario y un descontrol en la merma generada en tienda por lo cual se realizó dos propuestas de mejora para rediseñar la cadena de mando dentro de la división de abarrotes y otra propuesta para controlar el inventario y reducir la merma. Estas propuestas son complementarias, pues una conlleva a la otra al tener una planeación de actividades, un rediseño de puestos y una cadena de mando definida la cual ayudara a tener un control de inventario y reducción de merma.
- El contar con un análisis de los artículos más vendibles en la sucursal ayudará a tener un catalogo de artículos definido para generar un concepto propio de la tienda de acuerdo al tipo de clientes que vive en dicha zona.
- La propuesta de la estructura organizacional de la división de abarrotes fue generada a partir de la situación actual que tenía dicho departamento ya que no contaban con apego a una cadena de mando y la que tenían no estaba siendo práctica para el cumplimiento de los objetivos marcados por la Dirección General de Soriana.
- Se detecto que no contaban con un control en el pedido de mercancía, ya que se tenía la libertad de pedir la cantidad deseada y sin un antecedente que los guiara. Por lo cual se propuso que el área de compras realizara el pedido con base en las ventas de la sucursal y que únicamente el jefe de departamento hiciera un sugerido a los artículos que tendrían oferta especial el cual será analizado por el subgerente y enviado al Cedis por el Gerente de la Sucursal.
- Derivado que la mercancía era guardada directamente a las bodegas y no se pasaba al piso de venta para su exhibición, se propuso implementar dentro de las terminales portátiles (radiofrecuencia) del personal de recibo un sistema que identificara aquellos artículos que al ser escaneados indique que es faltante en piso de venta para ser separado y entregado al bodeguero para su distribución al personal correspondiente de cada división.
- Dado que se tiene descuidado el piso de venta con muebles vacíos de mercancía, se propone tener una administración de espacio del mueble de exhibición con la finalidad de que el sistema detecte cuando el mueble cuente solo con un 30% de exhibición. Con esto se emitiría cada hora un reporte que contenga los productos que requieren ser surtidos inmediatamente. Este sistema se alimentaria de las entradas de la mercancía al ser registrada en zona de recibo y de las salidas de mercancía al momento de realizar una venta.

- Al momento de abrir el tráiler donde viene transportada la mercancía enviada directamente del Cedis se detectó que estas tarimas venían maltratadas y ocasionaba que la tienda se quedara con la merma en tienda, por lo cual se propuso que se habilitara la opción de devolver toda aquella mercancía no apta para la venta con la finalidad de que el Cedis absorbiera la merma y validara la calidad en el envío de las tarimas.
- Dado que se encontró mercancía en bodega la cual estaba caducada, consumida y en malas condiciones para su venta se propuso tener un acomodo de bodega de acuerdo a su rotación para que fuese práctico su acomodo, rotación y conteo de la misma.
- Al no contar con una organización dentro de la división de abarrotes con respecto a las actividades a desarrollar y a la falta de apego a horarios se propuso elaborar un plan de actividades de manera semanal de las actividades a desarrollar apegándose a un horario fijo y respetando los horarios de entrada y salida.
- Al tener a la ejecutiva de promonet como personal externo de tienda y no lograr un trabajo conjunto con el jefe de departamento se propuso incluir dentro de la cadena de mando al personal de promonet para garantizar un control de la promotoría y la rotación de la mercancía. Así mismo se consideró establecer dos horarios fijos para realizar una apertura de tienda para evitar se merme mercancía (artículos perecederos) y lograr una imagen presentable ante el cliente.
- Dado que los resultados de los inventarios generales de tienda (1.64% y 1.34) han sido poco favorables con respecto al objetivo de merma (1%) por las variaciones existentes entre el inventario teórico vs el físico, se propuso crear el puesto de Tomador de Existencia para realizar conteos de la mercancía y tener una confiabilidad en los inventarios teóricos para realizar pedidos adecuados.
- Como la planeación es la base para lograr los resultados esperados se propone realizar juntas mensuales no mayores a una hora para comentar como se cerró el mes en cuanto a ventas, excedente de mercancía, merma de tienda, faltantes de mercancía, entre otros aspectos importantes para la toma de decisiones.
- Una de las formas de bajar la merma es generando venta por lo que se propone tener una junta mensual con los principales proveedores de la sucursal para determinar el rumbo de las ventas por ambas partes y dar mayor impulso a la marca.
- Dado que se ha descuidado mucho al personal de nuevo ingreso en su capacitación y seguimiento se propuso reestructurar la manera en que se recluta, selecciona y contrata al personal y se implemente un programa de capacitación al empleado con la finalidad de dar las

herramientas necesarias para que logre desempeñar sus actividades con eficiencia.

- Derivado de la poca comunicación existente entre la gerencia y el personal de tienda al no poder expresar sus opiniones inconformidades o sugerencias a la gerencia se propone que Capital Humano realice un focus groups para conocer lo que opina el empleado e implementar acciones que ayuden a mejorar el ambiente laboral.

ANEXOS

Anexo 1

Control de calidad, ZQC

El Zero Quality Control es la eliminación de los defectos que ocurren por errores en el proceso. La calidad se asegura cuando se fabrica en el proceso y cuando la inspección provee feedback inmediato y preciso a la fuente de los defectos. Es decir la prevención debe ser el objetivo. Para reducir la tasa de defectos, las personas deben ser informadas cuando un defecto se descubra, de forma que puedan adoptarse medidas que corrijan el método de proceso o sus condiciones y prevenir la recurrencia. Muchas compañías mejoran las inspecciones reduciendo los errores de inspección evitando defectos ignorados o productos erróneamente rechazados, pero no previenen los defectos que ocurren durante el proceso.

Shingo distingue claramente entre un error y un defecto. El error es inevitable. Los operarios son seres humanos. No puede esperarse que se concentren todo el tiempo, o comprendan siempre a la perfección todas las instrucciones que reciben. Sin embargo, sí puede evitarse que los errores se conviertan en defectos si se actúa consecuentemente en la etapa del error. Para alcanzar el objetivo de cero defectos, Shingo propone combinar dos mecanismos: inspecciones en la fuente y poka-yokes.

Las inspecciones en la fuente son métodos de inspección que, más que estimular la información y la acción en respuesta a defectos, están basados en la idea de descubrir errores que puedan dar origen a defectos, previenen defectos controlando las condiciones que influyen la calidad en la fuente de las mismas. El objetivo: informar y actuar en la etapa del error de forma tal que los errores no se conviertan en defectos. Con este sistema, se obtiene una mayor calidad de productos en menor cantidad de tiempo.

La auto inspección provee feedback mas rápido, debe utilizar mecanismos que automáticamente detecten defectos o fallos inadvertidos. Estos mecanismos son los "poka-yokes", alarmas que indican la existencia de un problema, o controles que detienen la producción hasta que se haya resuelto el problema. Las alarmas indican que se ha producido un error. Los controles obligan al operario a corregir el error antes de continuar con la producción. Shingo había sido un firme defensor de la aplicación del control estadístico de procesos desde que tuvo sus primeras nociones de él. Gradualmente, a medida que fue realizando más proyectos con los sistemas Poka-Yoke, su entusiasmo por el Control Estadístico de Procesos se desvaneció. La mejora a partir de los métodos estadísticos proviene de la detección y medición de defectos y de una reacción ante ellos; sus métodos evitan los defectos. Además, los métodos estadísticos utilizan técnicas de muestreo; sus métodos Poka-Yoke permiten realizar una inspección del 100% y hacen que la medición sea innecesaria. En 1962 crea el "sistema de inspecciones sucesivas" para reducir los defectos, y lo implanta en la fábrica de Matsushita Electric. Ante la insistencia de Matsushita Electric de que no es tolerable ningún nivel de defectos, percibe que aunque la inspección selectiva puede ser un procedimiento racional, no es un medio racional de asegurar la calidad, lo que hace que durante el período de 1961-1964 Shigeo Shingo extienda la idea de control de calidad desarrollando el concepto de Poka-Yoke y aplique esta sistemática en Toyota Motors y en otras plantas donde trabajará como consultor.

Hay dos modos mediante los que el poka-yoke puede utilizarse para corregir errores:

De control: cuando el poka-yoke se activa, la maquina o línea de proceso se para, de forma que el problema pueda corregirse.

De aviso: cuando se activa el poka-yoke, suena un timbre o se enciende una lámpara que alerta al trabajador.

Fuente.-<http://www.monografias.com/trabajos45/shigeo-shingo/shigeo-shingo2.shtml>

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES DE ORGANIZACIÓN SORIANA

El presente estudio es estadístico y de carácter confidencial, con el objeto de diagnosticar y evaluar el clima organizacional que se vive actualmente dentro de la empresa de autoservicio, por lo cual se solicita de su colaboración para identificar aquellas áreas de oportunidad en las cuales se debe trabajar para mejorar como empresa.

Nombre del Jefe Inmediato _____
Área _____ Puesto _____
Años Como Colaborador _____ Sexo _____ Fecha _____

1) ¿Conoces el grado de responsabilidad de las actividades de tu puesto para el que fuiste contratado?

a) si b) no

2) ¿Conoces todas las actividades que debes desempeñar dentro de tu jornada de trabajo?

a) si b) no

3) ¿Las actividades que realizas actualmente coinciden con las actividades para las que fuiste contratado en Soriana?

a) si b) no

4) ¿Al ser contratado se te capacito para realizar las funciones de tu puesto?

a) si b) no

5) Consideras que tu capacitación fue:

a) Buena b) Mala c) Pésima

¿Por qué? _____

6. ¿Ha llegado a recibir órdenes de más de dos personas?

Si No Casi Nunca A Veces

7. ¿Para tomar una decisión sobre sus actividades consulta otras personas?

Si No Casi Nunca A Veces

8) La forma que opera tu área de trabajo la consideras:

a) buena b) mala C) me da igual

9) la comunicación entre tu jefe y tú la consideras:

a) buena b) mala c) nula

10) ¿cómo consideras la comunicación entre los compañeros?

a) buena b) mala c) nula

11) ¿crees que tu jefe tiene preferencia entre los compañeros de trabajo?

a) si b) no

¿Por qué? _____

26. ¿si fueras el Jefe de tu departamento que propondrías para mejorar el ambiente en el grupo de trabajo? _____

27. Enmarca los incentivos que crees que te motivarían a mejorar el ambiente y tu forma de trabajo:

Empleado del mes	Descanso en fin de semana	Descuentos en tienda	Vales de despensa	Recompensa extra monetaria
Elección de horario durante una semana	Aumento salarial	Asenso de puesto	Actividades deportivas y culturales	Entradas a eventos de entretenimiento
Premiar la puntualidad y asistencia	Excursiones	Reconocimientos	Becas de computación e ingles	Talleres educativos
Cursos INEA	Comedor Económico	Guardería para madres solteras	Planes de prestación de todo tipo	Ayuda de pasajes

28. comenta cuales son los elementos que mejorarían tu área de trabajo, permitiendo que puedas estar a gusto en él y te hagan sentir motivado para realizar un buen desempeño

Anexo 3

Gung Ho ¡A la carga!

Ken Blanchard y Sheldon Bowles Co-Autor

Espíritu de la ardilla

Las ardillas trabajan tanto por el hecho porque están motivadas, porque su trabajo va mas allá que solo ser importante...vale la pena. Es hacer trabajo que vale la pena

Este método consiste en entender cuál es la contribución del trabajo, es empezar a ayudar a las personas que entienda que su trabajo es importante.

También es necesario tener una meta fija y compartida. No solo alcanzar una meta porque lo manda la dirección sino porque es una meta decidida y compartida por todos, es decir, todos trabajan hacia una meta compartida.

Un tercer punto son los valores ya que son el verdadero jefe y son los guían los planes y las decisiones.

Aprender que lo que hacemos vale la pena y esto hace la diferencia

Método del castor

Responde a la pregunta de quién está a cargo ¿quién es el jefe de los castores?

Éste método consiste en tener el control para alcanzar la meta. En el caso de los castores, cada uno de ellos tiene el control de su trabajo y cada uno decide como se hacer el trabajo sin que nadie se los ordene.

En este sentido la administración hace que todos compartan las mismas metas y los mismos valores, ayudan a escoger el equipo y adiestrarlo y cuando esto está hecho tiene que dejar que la gente que lo hagan por si solos. El trabajo de los administradores es saber hacia dónde se dirigen y el de los miembros del equipo es hacerlos llegar.

Nada cambia sino cambian los puestos directivos.

Dentro del departamento no hay secretos. Si el equipo va a tomar buenas decisiones y desea ser gung ho tiene que saber todo lo relacionado con su trabajo. Es por ello que se comparte la información de la gerencia, como son las ventas mensuales, para que el equipo conozca el resultado del esfuerzo realizado.

Por eso todas las cosas buenas que pasan en el departamento, el administrador debe asegurarse que todos lo sepan. Los gerentes deben decir a su gente lo que tienen que hacer, y luego dejar a los miembros del equipo que usen su conocimiento y su propio talento.

El don del ganso

Todos los gansos graznan pero ¿A quién le graznan? El don de los gansos consiste en felicitarse todos. Pues la felicitación es para todos, para los miembros del equipo y para los directivos ya que el estimular genera entusiasmo.

Los mejores estímulos deben ser verdaderos, a tiempo, responsivos, incondicionales y entusiastas.

Concluyendo

Espíritu de la ardilla

- Trabajo que vale la pena
- Descubrir que su trabajo es importante
- Desarrollar metas compartidas
- Los valores guíen lo que se haga

Método del castor

- Los miembros del equipo manteniendo el control para alcanzar la meta
- Los gerentes del equipo definiendo el campo y retirándose para que equipo anoten los puntos del juego

Don de los gansos

- Estimularse unos a otros
- Buscar lo positivo
- Felicitaciones hechas a tiempo, oportunas y entusiastas

Todo ello no es una solución rápida es un modo de vivir

Gung Ho

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas 8va edición México 2009
- Norma Internacional ISO 9001:2008
- Ananth V. Iyer y Co. Administración de la Cadena de Suministro Toyota Edit. Mc Graw Hill. Ed.2010
- M. Sako, 2004 citado en administración de la Cadena de Suministro Toyota. Ananth V. Iyer Edit. Mc Graw Hill Ed.2010
- Pagina Interna de Soriana para Lay Out
- Peter S. Pande y Co. Las Claves de Seis Sigma. La implantación con éxito de una Cultura que revoluciona el mundo empresarial Edit. Mc Graw Hill 2002

Páginas de internet

- www.soriana.com
- <http://gowalla.com/sports/2963599>
- http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm
- <http://www.youtube.com/watch?v=0rLCm1xgTjs>
- <http://www.monografias.com/trabajos45/shigeo-shingo/shigeo-shingo2.shtml>