

LOGÍSTICA RETAIL SODIMAC RIONEGRO

MARIBEL BETANCUR ZULUAGA

JOHAN STEVEN CORREA GRAJALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO

2019

LOGÍSTICA RETAIL SODIMAC RIONEGRO

MARIBEL BETANCUR ZULUAGA

JOHAN STEVEN CORREA GRAJALES

Trabajo de Grado presentado para optar por el Título de
Administrador de Empresas

Asesora

María Luisa Villalba

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO

2019

Página de Aceptación

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN	7
ANTECEDENTES.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. OBJETIVOS.....	14
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5. MARCO TEÓRICO.....	15
5.1. LOGÍSTICA.....	16
5.2. LOGÍSTICA EN EL SECTOR RETAIL	16
5.3. DIAGNÓSTICO LOGÍSTICO.....	17
5.4. GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	18
5.5. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO.....	19
5.6. RECEPCIÓN DE MERCANCÍA	19
5.7. PROCESOS DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA EN EL SECTOR RETAIL	20
5.8. ABC APLICADA A LOGÍSTICA	21
5.9. SERVICIO AL CLIENTE	22
5.10. PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR RETAIL	22
6. METODOLOGÍA	23
7. RESULTADOS.....	24
7.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS.	25
7.1.1. <i>Diagnóstico de los procesos logísticos.</i>	28
7.1.2. <i>Diagrama de flujo de los procesos.</i>	29

7.1.3. <i>Análisis DOFA</i>	32
7.2. ESTRATEGIAS	33
8. CONCLUSIONES	36
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
10. ANEXO. ENTREVISTA RECIBO DE MERCANCÍA.	40
FECHA:.....	40
ENTREVISTADO:	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA	33
Tabla 2. Matriz de Impacto Cruzado.....	34

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de Problemas.....	12
Ilustración 2.Diagrama Flujo, Proceso Recepción Proveedor.....	30
Ilustración 3.Diagrama de Flujo. Proceso Recepción CEDI.	31

RESUMEN

Las empresas realizan sus operaciones diarias con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado y de generar ingresos que representen rentabilidad para los socios o dueños de las empresas, a partir de estos objetivos enfocan sus actividades diarias y estrategias para dar cumplimiento a los mismos y satisfacer una demanda o necesidad de productos y servicios. En este aspecto, las empresas del sector retail, centran sus operaciones y actividades diarias para cumplir con los requerimientos del consumidor y al ser el canal directo entre el cliente y el producto deben generar estrategias para que este se sienta confiado, cómodo, satisfecho y con la plena convicción de volver a comprar. Así, las empresas del sector retail deben centrar todos sus esfuerzos en generar experiencias de compra positivas en los consumidores, pero ¿cómo se logra esto?, gestionando de manera efectiva la cadena de abastecimiento para que el cliente siempre encuentre lo que necesite, en el lugar que lo necesite.

A partir de lo anterior, el presente trabajo busca realizar una investigación en Sodimac Rionegro con el fin de diagnosticar y plantear estrategias logísticas en la compañía que permitan mejorar los procesos de recepción de mercancía y satisfacción del cliente. La metodología utilizada para la presente investigación es de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, dado que se busca indagar, analizar y plantear estrategias que permitan mejorar el proceso logístico en Sodimac Rionegro y aumentar las experiencias positivas de los clientes y sus niveles de satisfacción.

INTRODUCCIÓN

El sector retail se ha visto modificado en las últimas décadas, a partir de la creación del e-commerce, las empresas dedicadas a este sector han tenido que modificar sus procesos y operaciones logísticas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar sus ventas. Con la aparición de diferentes estrategias comerciales como la venta de productos en línea, los modelos de negocios donde pueden encontrar miles de productos en un solo almacén de diferentes categorías, empresas que ofrecen los mejores tiempos de entrega y la mayor disponibilidad de productos, y el alto poder de negociación que tienen los clientes en la cadena de suministro, han dado cuenta de la gran cantidad de necesidades no satisfechas de los clientes y de la necesidad de que se ofrezcan mejores experiencias de compra a los clientes.

Sodimac, como empresa del sector retail conoce bien las bondades de satisfacer las necesidades de los clientes y de generar experiencias de compra agradables para los consumidores, lo que permite aumentar sus niveles de ventas y mejorar en aspectos como los niveles de confianza, calidad, tiempos de entrega y costos. Por lo anterior, el constante rediseño y mejora continua de los procesos le brinda a la empresa alternativas diferentes para mejorar sus procesos, su relación con sus clientes y aumentar sus utilidades.

La logística en el sector retail es el pilar fundamental para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y para que pueda satisfacer los requerimientos de sus clientes, por ende, se debe realizar un diagnóstico logístico con periodicidad con el fin de encontrar oportunidades de mejora continuas y maximizar el desempeño de las operaciones y cumplir con los retos que actualmente le pone el mercado.

ANTECEDENTES

El *Retail* es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en Colombia durante los últimos años. Al cierre del año 2017 las ventas del sector fueron superiores a los 81,4 billones y para el año 2018 las ventas aumentaron en un 6,9% (Marketing, 2018). Como todo sector, el retail debe su crecimiento a los consumidores, los cuales, durante los últimos años han cambiado sus hábitos y expectativas en los procesos de compra, ahora estos buscan satisfacer requerimientos como la calidad y sostenibilidad de los productos, flexibilidad tiempos de entrega y la calidad del servicio, por esto “hay que crear estrategias que se adapten a cualquier posible cambio” (Gómez, 2017).

Tal es el caso de Sodimac Colombia, que durante el año 2018 reportó un incremento en las ventas de hasta un 60%, gracias a estrategias creadas para mejorar la experiencia de compra y de servicio, generando importantes planes de abastecimiento y el mejoramiento de los diferentes canales de venta (tiendas físicas, internet y call center) (Chiquiza, 2018).

Teniendo en cuenta las oportunidades de crecimiento para el sector y para las grandes superficies como Sodimac, la logística y la gestión de la cadena de abastecimiento adquieren gran importancia, puesto que son un elemento clave para conquistar el mercado. En este sentido, la forma en la que se gestiona la logística depende de la dinámica de cada organización, sin embargo, esta tiene un enfoque mayormente operacional en el que se controlan los flujos de entrada y salida de mercancías e información desde los proveedores hasta el consumidor final (Ross, 1998).

No obstante, en los procesos organizacionales se pueden presentar desconexiones entre las áreas de logística y mercadeo afectando visiblemente la satisfacción del cliente y los resultados de la compañía, debido a que pueden presentarse fallas en la comunicación entre las áreas o a que las organizaciones aún conservan un enfoque administrativo clásico

y no por procesos, entre otras causas. Sodimac no es una organización ajena a esta coyuntura.

Los retos que impone actualmente el consumidor al sector están enfocados, no solo en optimizar el servicio y la fuerza de ventas, sino en que las organizaciones centren sus esfuerzos en integrar los procesos logísticos y de mercadeo para satisfacer necesidades como la flexibilidad en tiempos de entrega, la disponibilidad de productos a través de los diferentes canales de venta y la calidad del servicio, elementos que dependen originalmente del desempeño logístico de la organización. (Colón, s.f)

El presente trabajo plantea realizar una investigación del proceso logístico de Sodimac Rionegro y analizarlo, con el objetivo de plantear estrategias logísticas que permitan mejorar los procesos de recepción de mercancía y entrega al cliente, procesos trascendentales en el funcionamiento de la cadena logística y satisfacción del cliente o consumidor. A partir de los resultados obtenidos, se pretende establecer estrategias de mejora apoyados en los procesos de marketing, ventas, y logística, de tal manera que Sodimac pueda aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia de sus procesos.

El presente documento expone inicialmente el problema detectado en Sodimac Rionegro y los objetivos que se plantean alcanzar en el desarrollo de la investigación, posteriormente se encuentra un apartado relacionado con la revisión bibliográfica referente con el tema de investigación y que ayuda a delimitar el problema y lo que se pretende alcanzar. Por último, se presenta un apartado de resultados, que da cuenta del diagnóstico y análisis realizado a la empresa Sodimac Rionegro a través del análisis de los procesos logísticos, diagramas de flujo, matriz DOFA y una entrevista con el Gerente de Ventas, Jesús María Henao (ver Anexo), en consecuencia, a través de estos instrumentos se obtienen

y se presentan las estrategias, propuestas de mejora para la empresa y las conclusiones del trabajo de investigación realizado.

Es importante conocer, además de lo anteriormente mencionado modelos logísticos exitosos aplicados al retail a nivel mundial y en Colombia que sirven como referente para aplicar al objeto de investigación y que sirven para futuras investigaciones. Uno de estos es el modelo Amazon, creado por Jeffrey Bezos en 1994, teniendo en mente la mejor experiencia para comprar ofreciendo una amplia gama de productos y servicios. El modelo de Amazon consiste entonces en la venta en línea de productos a sus clientes, donde el producto es enviado directamente desde su proveedor al cliente, teniéndolo disponible de manera inmediata. Amazon también en su modelo, le garantiza al cliente seguridad en sus compras y aceptando tarjetas de crédito y débito y además enviando a gran cantidad de países a nivel mundial incluido Colombia. Según su creador, el éxito de las ventas del sector retail está en la individualización de la compra, es decir, que al cliente se le ofrezcan los productos de acuerdo con sus intereses y gustos. Una vez el cliente ha comprado por primera vez, la empresa ya tiene registrada toda la información del cliente y así facilitar el proceso de compra y envío para el cliente, lo cual se convierte en un plus. (Guarin, 2016)

Ahora bien existen diferentes variables de consumo que influyen en el desarrollo de un modelo logístico para las empresas del sector retail, dentro de estas variables podemos encontrar la confianza, el valor que los clientes perciben en los productos y en la atención que reciben por parte de los empleados y vendedores, la confianza que transmite la compañía y la presencia física y en línea, cuando un consumidor tiene la facilidad de encontrar lo que necesita tanto en línea como en la tienda física aumenta el valor de la percepción que tiene acerca de la empresa y personaliza la compra. El tiempo en el

transporte también es una variable importante puesto que a tiempos de entrega más cortos se pueden obtener mayor satisfacción del cliente. (Guarin, 2016)

Por último, el panorama de las empresas colombianas en el sector retail se ha venido modificando por el ingreso de las ventas electrónicas de todo tipo de productos, generando valor agregado a las compañías y ofrece oportunidades a los comerciantes. Sin embargo, las empresas del sector continúan con un enfoque mixto de ventas, es decir, físico y en línea, exigiendo grandes esfuerzos a las compañías por ajustar sus modelos de logística y distribución para cumplir con los requerimientos de los clientes. Tal es el caso del grupo Éxito el cual cuenta con alrededor de 528 puntos de venta y 579 aliados como surtimax, alternativas de comercio en línea como éxito.com y Carulla.com, catálogos virtuales, estaciones de servicio entre otros, estrategia por medio de la cual ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir los productos y servicios siempre cerca.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

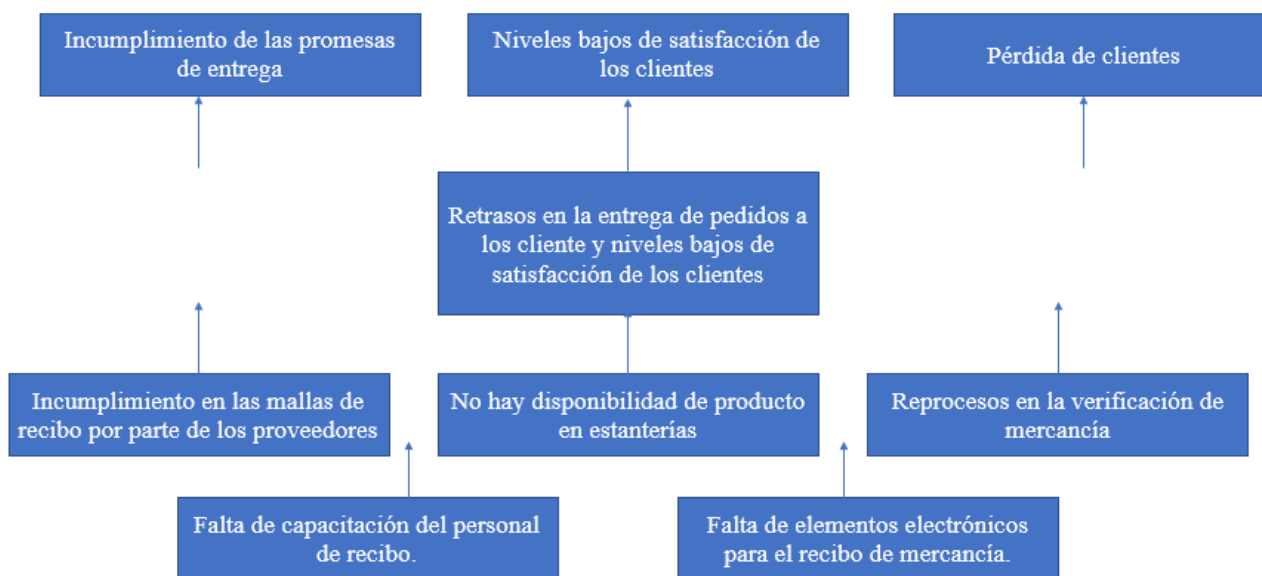
La necesidad de los consumidores de encontrar productos en el mercado que sean más accesibles para satisfacer sus necesidades de consumo le ha brindado una oportunidad de crecimiento al sector retail, la cual se ha visto evidenciada en el desarrollo del sector durante los últimos años.

Sodimac es una empresa con presencia en Colombia desde hace 25 años, la cual ofrece a sus clientes hasta 65.000 referencias de productos para el hogar, decoración y construcción, a través de canales como tiendas físicas, internet y call center.

En este sentido, la logística y la gestión de la cadena de abastecimiento, para una empresa como Sodimac, actúa como proceso integrador entre sus proveedores, la tienda y

los consumidores, por lo tanto, una gestión eficiente de los procesos logísticos y comerciales logra aumentar la satisfacción y las expectativas de los clientes en un ambiente comercial cada vez más competitivo.

Ilustración 1. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia.

Dado lo anterior, en Sodimac Rionegro se identificó una oportunidad de mejora en los procesos de recepción de mercancía y entrega a los clientes, debido a que actualmente se presentan incumplimientos en la entrega de mercancía por parte de los proveedores afectando las mallas de recibo programadas y en consecuencia el normal desempeño de la cadena logística, por otro lado, se han presentado retrasos en la entrega de mercancía a los clientes de la tienda disminuyendo los niveles de satisfacción de los clientes.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debe ser la estrategia logística que se debe desarrollar en Sodimac Rionegro que le permita optimizar sus procesos de recepción y despacho de mercancía y aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes?

3. JUSTIFICACIÓN

Originalmente, el rol de logística se centra en agregar valor al negocio a partir de una correcta administración de los inventarios de la organización, así como del transporte de los bienes para entregar los productos de las mismas de acuerdo con la necesidad del mercado y los objetivos financieros de la organización, manteniendo un costo alineado con los niveles de rentabilidad de la empresa (Ross, 1998).

En ese sentido, la gestión de la logística constituye un enfoque táctico de la administración de las operaciones en las empresas, en la que no solo se limita al manejo de inventarios y transporte, sino a la integración con toda la cadena de abastecimiento, para así lograr sinergia entre marketing, manufactura y distribución, suministrando a la empresa de mayor fuerza a nivel competitivo (Ross, 1998).

Por lo tanto, la presente investigación pretende indagar en el proceso logístico, implementado en Sodimac Rionegro, dado que la logística representa una parte fundamental para el funcionamiento del negocio y que les permite a las empresas de este sector generar nuevos escenarios de mercado y ventajas competitivas, esto con el fin de conocer la eficiencia en los procesos de recepción de mercancía y entrega al cliente, y que a partir de dicho análisis se puedan plantear estrategias que busquen realizar mejoras en el servicio, apoyados en los procesos integrados de recepción, marketing, ventas y logística, agregando valor al cliente y aumentando los niveles de satisfacción de este.

Esta investigación se hace pertinente, porque al darle un enfoque estratégico en la gestión de la cadena de abastecimiento, le permitirá a Sodimac Rionegro administrar de una manera eficiente todos sus procesos, desde los proveedores hasta la entrega al cliente.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Plantear estrategias logísticas en Sodimac Rionegro que permitan mejorar los procesos de recepción de mercancía y satisfacción del cliente.

4.2. Objetivos Específicos

1. Compilar literatura y estudios de casos relacionados directamente con la logística en los modelos de retail, analizando la información con el fin de seleccionar los casos relevantes para la investigación.
2. Indagar el proceso logístico implementado en Sodimac Rionegro para conocer la eficacia en los procesos de recepción de mercancía y entrega al cliente.
3. Plantear estrategias y procesos en la empresa para la entrega oportuna de la mercancía.

5. MARCO TEÓRICO

La logística en la cadena de suministro es un proceso fundamental por lo que esta permite la conexión entre los actores que intervienen en la entrega final de un producto o servicio como lo son proveedores y clientes. Además, la logística “crea valor” ya que el cliente busca disponibilidad y entrega inmediata del producto, y si el cliente encuentra esto, el proceso obtiene valor por la eficacia, organización e importancia de entrega. Al igual la logística logra minimizar tiempos lo que significa que para las empresas es una obtención de ingresos por los costos que se ahorran en agilidad de entrega (Ballou, 2004).

Durante las últimas décadas, las empresas, y en especial las que se encuentran en el sector retail, han evolucionado en conjunto con las necesidades de los clientes y consumidores, a tal punto de diseñar diferentes redes de abastecimiento que cumplan con los requerimientos de la demanda y que respondan de manera eficiente a estas, generando así, cambios en la gestión de la cadena de abastecimiento alrededor de todos sus eslabones buscando optimizar el sistema de gestión de la cadena.

Por lo anterior, en este apartado se presentan los aspectos más relevantes en la gestión de la cadena de abastecimiento del sector retail, como lo son, la gestión de proveedores, los procedimientos de recepción de mercancía, almacenamiento, ventas, servicio al cliente y algunos modelos de gestión que permiten diagnosticar y optimizar los modelos operativos ya existentes, los cuales afirman la propuesta que se presenta.

5.1. Logística

Según IAC (Instituto Colombiano de Automatización y Codificación Comercial) “logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa”. Adicional a esto, la logística representa un conjunto de actividades que se realizan a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde las materias primas hasta los puntos de consumo, y debido a que todas estas fuentes no están situadas en los mismos lugares, generalmente, las organizaciones no se encuentran en la capacidad de controlar el flujo completo de los productos y es por este motivo que en toda la cadena de abastecimiento intervienen diferentes actores que permiten el flujo de productos y servicios a través de esta.

5.2. Logística en el sector retail

“La logística en la empresa no depende ni del tamaño ni del sector de actividad, depende de la necesidad que tienen las empresas de aprovisionarse de forma adecuada y de dar una respuesta eficiente y a tiempo a los consumidores” (Villagrà, 2010). Sin embargo, el proceso logístico en el sector retail, requiere de un análisis y gestión diferentes para cumplir con las necesidades de la empresa y los requerimientos del cliente.

Gran parte del desarrollo, innovación y liderazgo de la cadena de abastecimiento de las empresas minoristas ha estado impulsada por la expansión de mercados, conquistar al consumidor, optimizar los gastos y disminuir los inventarios, de igual manera, la evolución de

estos mercados ha estado marcada por la tecnología y las altas exigencias de los clientes tanto en variedad de producto, calidad, precio y rapidez en las entregas.

A medida que el retail crece y se expande geográficamente, descubre que sus objetivos básicos de servicio al cliente, optimización, gastos e inversiones, reducción de inventarios y de ser rentable, se tornan cada vez más difíciles, si no desarrolla programas colaborativos con sus proveedores (Zonalogística, 2018).

5.3. Diagnóstico Logístico

El diagnóstico logístico consiste en realizar una planeación y ejecución de un programa de evaluación de determinado proceso logístico (recibo y servicio al cliente), que permita descubrir las fortalezas y debilidades del sistema, así como obtener recomendaciones para la mejora de los procesos y generar un plan concreto con acciones de mejora que permitan optimizar el funcionamiento del sistema logístico dentro de una empresa.

En el diagnóstico se evalúan diferentes factores como lo son el inventario, la satisfacción de los clientes, los tiempos de recepción entre otros. (Saldarriaga, 2010)

Las soluciones que salgan del diagnóstico logístico no deben perder de vista los principios fundamentales de una buena solución como lo son los objetivos y la estrategia corporativa, los recursos humanos y tecnológicos.

Anaya & Polanco (2005), proponen una metodología para realizar el diagnóstico logístico según el área concreta de la compañía que se desea intervenir. En segundo lugar, se deben analizar y caracterizar cada uno de los procesos teniendo en cuenta el flujo de los materiales e información. Para lo cual, se dispone de unas fases que se presentan a continuación:

1. Entrevista Preliminar: Fijar Objetivos, colaboradores y calendario.

2. Visitas in situ: Inspección y conocimiento general de la empresa.
3. Recogida de datos: Preparación de cuestionarios y toma de datos.
4. Validación de datos: Integridad y consistencia.
5. Análisis: Organigramas, diagramas, indicadores, análisis de inventarios.
6. Presentación del informe final.

5.4.Gestión de Proveedores

Frente a la gestión de proveedores, la norma ISO 9001 establece que: “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación” (Herrera, 2006).

Por lo anterior, “cualquier actividad en el ámbito logístico involucra la evaluación de un conjunto de criterios de decisión, donde muy frecuentemente estos criterios están en conflicto unos con otros (Martín, 2014).

Por su parte la gestión de proveedores debe

Llevar a cabo el análisis de las estrategias generales de la organización y los servicios que se prestan para definir las necesidades de selección y contratación. Han de tenerse en cuenta, también, los informes económicos proporcionados por la gestión financiera, los niveles de calidad acordados con los clientes desde la gestión de niveles de servicio, y la previsión de la capacidad necesaria para desplegar el servicio que haya definido la gestión de la demanda. Por último, se deben estudiar a fondo en el catálogo de servicios las condiciones del servicio a prestar y el papel que desempeñarán los proveedores en el proceso. Garantizando en todo momento que tanto los requisitos como las premisas básicas de negociación están alineados con la estrategia general de la organización. (Martín, 2014).

En general la gestión de proveedores es una tarea que abarca no solamente la selección del proveedor y la compra del producto, requiere de un análisis, gestión y evaluación de este para que se ajuste a las necesidades de la compañía.

5.5.Gestión de Aprovisionamiento

“El objetivo global de la función de aprovisionamiento es suministrar al departamento de ventas los productos que ha de comercializar” (Escudero, 2019).

La gestión del aprovisionamiento consiste en administrar tres operaciones fundamentales que son compras, donde el encargado de la función debe asegurarse de los requerimientos en cuanto a cantidad, calidad, precio, tiempos de entrega, condiciones de pago, etc., lo cual implica realizar una óptima función en la selección y gestión de proveedores; almacenamiento, lo cual implica tener espacios ideales para el almacenamiento de los productos con el fin de que sus características sean preservadas; y gestión de inventarios, para lo cual es necesario desarrollar un sistema eficiente y que sea acorde a las necesidades de rotación con el fin de mantener un ritmo de pedidos para satisfacer la demanda del mercado.

5.6.Recepción de Mercancía

La recepción de mercancía se basa en la sincronización de todo el proceso logístico que va desde la entrada del producto hasta la entrega al cliente final, esto conlleva a optimización de tiempos. Por lo anterior, cabe resaltar que es una tarea importante la de “Sincronizar a las empresas a través de la información precisa y en el momento exacto es la clave para reducir tiempos de ciclo y simplificar procesos” (Nickl, 2005).

5.7. Procesos de Recepción de Mercancía en el Sector Retail

En el proceso de recepción de mercancías en un almacén se pueden identificar diferentes elementos que componen el flujo de operaciones dentro de este primer e importante proceso al interior de un almacén o CEDI¹ de una empresa dedicada al comercio minorista o retail. Un proceso de recepción de mercancía mal gestionado es la fuente de múltiples errores que frenan el correcto funcionamiento de las operaciones de inventario, ventas y servicio al cliente, lo cual le resta valor al proceso logístico en general.

Las tareas relacionadas con el proceso de recepción de mercancías en el sector retail son: (Escudero, 2019).

1. Planificación e información: Planificar las llegadas de mercancía en conjunto con el área de compras, para que no se produzcan cuellos de botella en esta área. Este proceso puede ser realizado determinando mallas de recibo con los proveedores que deben ser respetadas para evitar inconvenientes en el proceso.
2. Descarga: Descarga de la mercancía desde los camiones hacia la zona de recibo.
3. Control de calidad de la mercancía: Realizar una primera verificación de las condiciones de los productos que se acaban de recibir.
4. Revisión de cantidades pedidas vs entregadas: Esta función debe ser realizada con mucho cuidado y el encargado debe generar un informe de conformidad o no conformidad de lo recibido para que el área de compras se encargue de gestionar con el proveedor los faltantes, sobrantes, averías y sobrecostos.

¹ CEDI: Centro de Distribución.

Abaunza, O. (2016). Diseño de la Operatividad del Centro de Distribución de Colfrigos S.A haciendo uso de un WMS. Tomado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9229/PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

5. Consolidación, etiquetado y almacenamiento: Registrar toda la información recibida, etiquetar la mercancía para disponerla en las áreas de almacenamiento específicas con el fin de no interferir en los procesos de inventario, de tal manera que se pueda realizar la trazabilidad de los productos.

5.8.ABC Aplicada a Logística

La utilización del sistema de costeo ABC, aunque no haya sido implementada de manera masiva por las grandes empresas, este sistema ha estado ligado y es muy útil en la administración logística puesto que apoya la toma de decisiones, ya que permiten realizar un “análisis de rentabilidad del cliente, coste de la cadena de abastecimiento, análisis de capacidad, y uso de indicadores no financieros para medir el rendimiento organizacional” (Prieto Moreno & Santidrán Arroyo, 2007).

Según como lo menciona (Prieto Moreno & Santidrán Arroyo, 2007), basados en los autores Lambert (1998) y Binshan (2001), es beneficioso la aplicación del ABC en la compañía por lo que la meta logística es conseguir que el producto se le entregue al cliente que le corresponda, que éste lo reciba en buen estado, en el lugar indicado, en el menor tiempo posible y que por tanto estas actividades generen menores costos. Dado que las operaciones logísticas de la cadena de abastecimiento generan costos y estos varían de acuerdo a la tipología de la empresa y del proceso, los canales de distribución y las características del cliente, el sistema de costeo ABC es una herramienta importante porque permite tomar decisiones con una visión amplia del proceso y de los costos que implica el funcionamiento del proceso, es decir, se pueden tomar decisiones con mejores criterios que ayudan a mejorar no solo el proceso sino también a reducir los costos de las operaciones.

5.9.Servicio al Cliente

Para (Ballou, 2004) el servicio al cliente lo integran los siguientes elementos: “elementos de pre transacción” el cual establece las políticas de servicio al cliente, el tiempo de entrega, los procedimientos para contrarrestar las devoluciones y atrasos en la entrega, y los métodos de envío, también las causas externas que afectan tanto la recepción de producto a la empresa como la entrega del mismo al cliente final. Otro elemento que considera este autor es los “elementos de transacción” y son aquellos que se refieren al abastecimiento de los inventarios, la forma de transportación y los procedimientos utilizados para adquirir los pedidos, estos elementos son los que más afectan los tiempos de entrega. Por último, habla de “elementos pos transacción” que es el servicio que se debe prestar al cliente después de la venta para atender las reclamaciones, quejas y devoluciones.

5.10. Procesos de Servicio al Cliente en el Sector Retail

“En retail, lo primero que hay que conocer es aquello que más importa a los clientes, para poder asignar correctamente los recursos humanos y materiales.” (Gonzalez, 2018).

Algunas de las variables que más valoran los clientes en el sector retail son:

1. Pago rápido.
2. Stock básico disponible.
3. Facilidad para encontrar el producto deseado.
4. Dependientes amables y diligentes.

Uno de los modelos de servicio al cliente más importantes y que sirve como modelo para el sector retail es el de Toyota, donde se buscan 3 aspectos básicos.

Just in Time: Consiste en tener el inventario justo para atender la demanda de los clientes.

Control estadístico de procesos: Identificar y solucionar problemas mediante técnicas estadísticas para calcular la probabilidad de sucesos.

Círculos de calidad: Consiste en involucrar a los empleados a solucionar problemas por medio de las interacciones de los empleados con los clientes.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación comprende un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, por las siguientes características:

- **Exploratorio:** Se debe indagar por el tema en el lugar de estudio y con metodología relacionada con la logística en el sector retail.
- **Descriptivo:** Con el desarrollo de la investigación se busca describir los procesos logísticos de recibo de mercancía y distribución a clientes en Sodimac Rionegro con el fin de plantear nuevas estrategias que mejoren los procesos.
- **Explicativa:** Se pretende durante la investigación establecer las causas por las cuales los procesos logísticos en Sodimac Rionegro no son óptimos y generan quejas y reclamaciones por parte de los clientes cuando adquieren los productos por los diferentes canales de distribución.

El método de la investigación es de carácter cualitativo, puesto que se realizó un trabajo de campo para identificar las características y estrategias de los procesos logísticos en Sodimac Rionegro y las no conformidades del proceso con el fin de plantear nuevas estrategias (Mendez, 2001). Se realizó una entrevista semiestructurada al Gerente de Ventas, Jesús María Henao, con el fin de conocer cómo se encuentra estructurado el proceso de recibo y despacho de mercancías, buscando encontrar información relevante para contrastar con la posterior observación que se realizó en las áreas de recibo y despacho de mercancía y poder establecer conclusiones preliminares del proceso y su diagnóstico.

Los pasos desarrollados en la investigación fueron: revisión bibliográfica de los diferentes modelos logísticos aplicados en tiendas retail, identificación de las falencias de los procesos logísticos en Sodimac Rionegro, desarrollo del trabajo de campo, análisis de los resultados y generación de la propuesta de mejora.

7. RESULTADOS

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo, se logró obtener información necesaria para llevar a cabo lo propuesto. Aquí se dará a conocer a los lectores los hallazgos logísticos de la empresa Sodimac sede Rionegro (Antioquia), específicamente en los procesos de entrada de la mercancía y el servicio al cliente. El enfoque en estos procesos fue específicamente porque se evidenciaba incumplimiento en la entrega del producto al cliente, lo que ocasionaba quejas y reclamos a la empresa; es por esto que se decidió indagar cuál era la posible raíz del problema en las demoras de entrega,

de lo cual se obtuvieron varios resultados que llevaron a plantear unas estrategias a la empresa.

7.1. Análisis de los procesos logísticos.

En la empresa Sodimac Colombia S.A., la recepción de mercancía es uno de los procesos fundamentales, tal como sucede en el común de las empresas que pertenecen al sector económico de las ventas retail. Uno de los hallazgos principales sobre este proceso, es que no existe una estandarización en su desarrollo, se realiza de maneras diferentes teniendo en cuenta de donde proviene la mercancía, a la tienda llegan productos tanto del CEDI (Centro de Distribución) como de los proveedores:

- CEDI de la Empresa (Propio)

Sodimac cuenta con un CEDI ubicado en la ciudad de Bogotá, Cundinamarca, Colombia, el cual es la matriz de la empresa. Toda mercancía que provenga del CEDI debe estar registrada previamente en el software de la compañía, así el operario o jefe de bodega puede conocer el día, fecha y hora de entrega de la mercancía, como también las cantidades y las referencias a recibir; este flujo de información permite una mejor planeación.

Al momento de la llegada del vehículo se deben recibir los documentos físicos para realizar el chequeo de sellos, un proceso que permite identificar el conductor y el vehículo para evitar plagios o intentos de robo. Cuando se confirma que la información es correcta procede un operario a hacer el descargue de la mercancía con un apilador hidráulico manual, una vez descargada, el operario informa las novedades al auxiliar de recibo quien se hace cargo de ahí en adelante del proceso. El auxiliar hace entrega de los documentos al

conductor del vehículo con el sello de recibido y se encarga de generar una macro de información del sistema que contiene la cantidad y descripción de algunos productos que se deben inspeccionar para que sea entregado al operador de seguridad. La inspección se hace más detallada para aquellos productos que son delicados, los que generan mayor costo para la empresa. Después de validado el contenido del vehículo, el operario de seguridad genera un informe detallado de los productos conformes (en buen estado, completos) o no conformes (averiados, rotos, incompletos) para la validación de las cantidades e ingresarlas en el sistema. En caso de que se presenten novedades tales como mala presentación, rotura, averías o productos incompletos se le informa al auxiliar de recibo para que se encargue de ingresar cada una de estas novedades en el software, al mismo tiempo el operador de seguridad se encargara de realizar una cotización de la mercancía averiada para entregar a la persona encargada de inventarios y esta mercancía no sumara en los costos de inventario.

- Proveedores (canales externos)

Sodimac cuenta con proveedores que son los encargados de suministrar los productos requeridos por el cliente. A estos se les exige cumplir los requerimientos que se mencionan a continuación, por lo que estos son una parte fundamental para el cumplimiento de entrega al cliente. El proceso de recibo de mercancía por parte del proveedor es más estricto y complejo y es por ello que se tiene especificado este proceso así:

La planificación de la llegada de la mercancía se da por medio de mallas, que son las planillas que indican específicamente el día y la hora en la que deben llegar los proveedores con la mercancía, para así evitar inconvenientes en los procesos. A cada proveedor se le da una hora de gravamen por si se le presenta algún inconveniente de último

momento. Una vez la mercancía llega, la persona auxiliar de recibo, recibe los documentos al conductor y procede a verificar que los productos relacionados en el documento, sí estén en pendientes por entregar a la tienda o que no tengan una orden de cancelación. Si por algún motivo los productos que llegan están pasados de la fecha límite de entrega, el sistema automáticamente cancela las órdenes, y si esto ocurre, se devuelven las facturas al proveedor y se cancela el recibo de los productos. Al contrario, sí las notas de entrega se encuentran sin ningún problema, se debe ingresar cada una de ellas al sistema, creando un registro para la persona encargada de recibir el vehículo. El operario de recibo nunca sabe el total de las cantidades a recibir, y esto lo hacen para evitar fleteos, esta persona debe ingresar y escanear cada uno de los productos, verificando que la mercancía este en buen estado para la disposición del cliente. Después de recibir todo por parte del proveedor, de confirmar cantidades, y el visto bueno por parte del operador, la persona auxiliar de recibo ingresa de manera más detallada en el sistema dichos productos, verificando nuevamente que todo coincida, tanto en costos, unidades y descripción, si todo coincide tanto en cantidades como lo facturado, se hace entrega de copias de las facturas con su respectivo sello. Si sucediera que por cualquier motivo hay algún error en las cantidades, el operador deberá volver a contar los productos que le hace falta o presenten novedad, hasta estar totalmente seguro. Si las cantidades especificadas en las facturas no son las mismas que están físicas, se le realiza una nota en las facturas, especificando la novedad, ya sea rotura, faltante o sobrante, al igual que se le envía un correo al proveedor informándole la novedad y solicitando la respectiva reposición o corrección de facturas.

7.1.1. *Diagnóstico de los procesos logísticos.*

En este proceso de recolección de información y análisis de cómo la empresa tenía estandarizado estos procesos, se hallaron unas falencias en cuanto a que en Sodimac muchas veces se percibe que los proveedores encargados de entregar la mercancía no cumplen con los días, ni tiempos establecidos en la malla, lo que esto conlleva a que se vea una afectación considerable en la cadena de abastecimiento, por lo que si un producto no llega el día, la hora y en las condiciones establecidas por la compañía, genera incumplimiento de entrega del producto al cliente final.

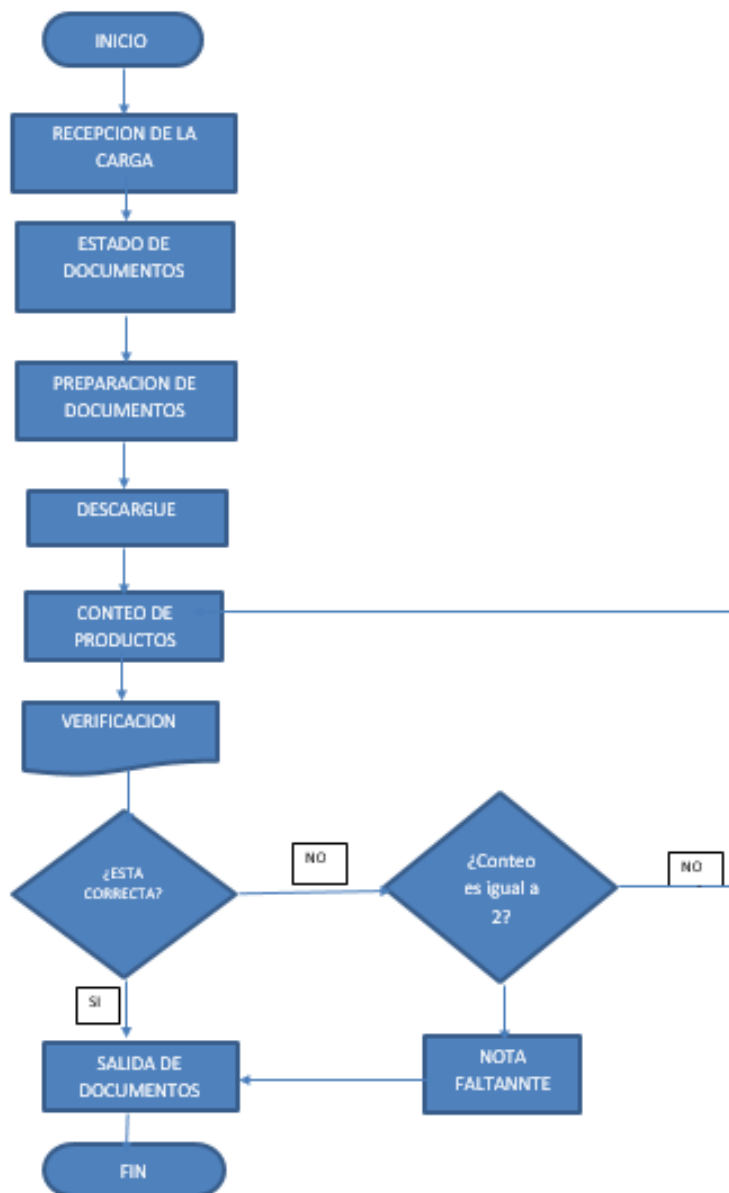
Lo anterior también repercute a los procesos que lleva a cabo Sodimac en la verificación de la mercancía cuando llega, ya que está generando reproceso para la compañía, por lo que los operarios, encargados de recibir el producto deben hacer una validación de lo que está llegando, que si llegan las cantidades solicitadas y en buenas condiciones. Situación que no debería presentarse teniendo en cuenta los acuerdos que tiene establecidos la empresa con el proveedor antes de la negociación, donde se deja claro las pautas y políticas que deben cumplir, pero al no seguir con lo estipulado hace que se generen cuellos de botella en el proceso y altos costos, ya que gastan tiempo realizando una actividad que el proveedor la puede evitar.

También se presenta que cuando un producto llega en condiciones diferentes, ya sea porque no está etiquetado, el código de barras no lee o por otras circunstancias que se presente con el producto, esto hace que impidan la verificación del mismo, genera un caos para la compañía, una contingencia para el área de recibo, y si esto se presenta, la mercancía no se pueda ingresar al inventario generando desajuste en el Kardex y otro reproceso en la cadena logística.

A Sodimac actualmente le llega la mercancía desde el CEDI sin clasificar, lo que genera demoras en cada tienda porque están desperdiciando tiempo realizando el proceso de separar los productos.

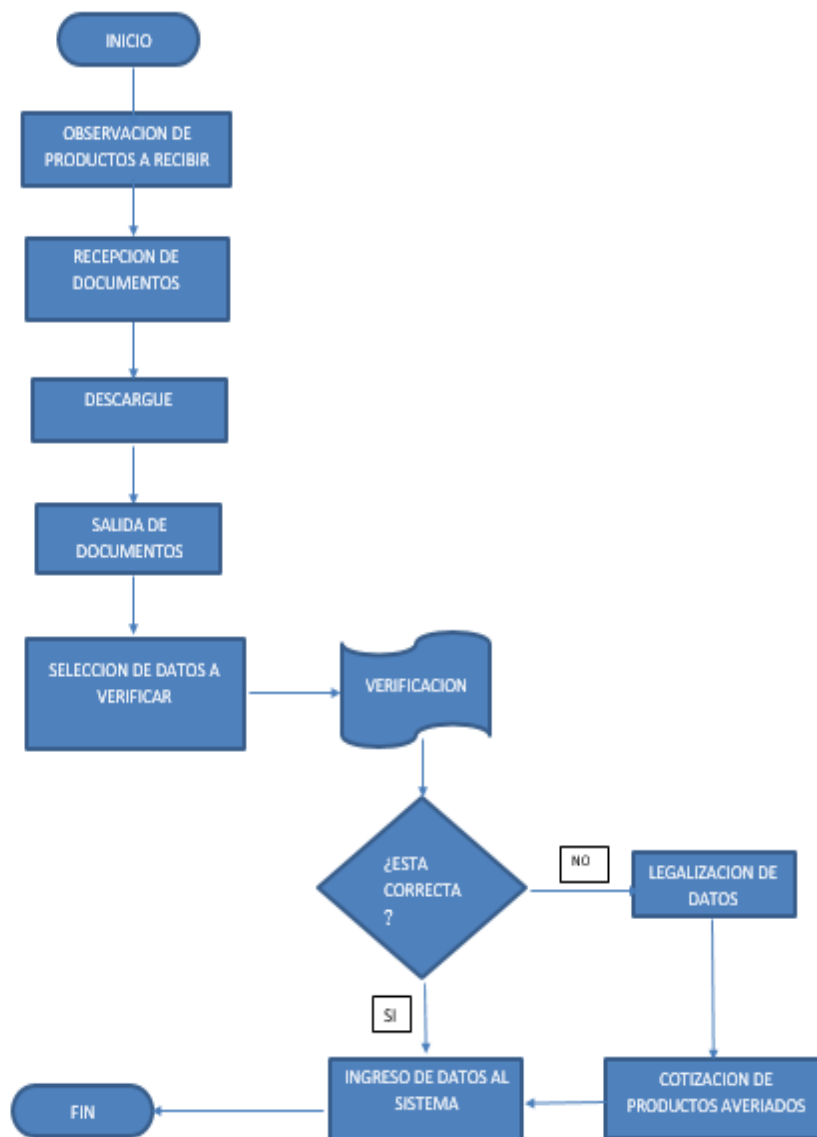
7.1.2. Diagrama de flujo de los procesos.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en la empresa en cuanto a los procesos de recepción de mercancía cuando es proveniente del proveedor, partiendo que estos ya existían en la empresa, lo que se realizó fue un planteamiento de cada proceso en manera de diagrama (ver la Ilustración 1 y la Ilustración 2), aportando a la facilidad de comprensión de dichos procesos, tanto a los implicados en éste, como también a cualquier persona, que así no tenga los conocimientos, le sea de fácil comprensión los procesos que requiere Sodimac en esta parte de la cadena logística.



*Ilustración 2.*Diagrama Flujo, Proceso Recepción Proveedor.

Al igual para el recibo de la mercancía desde el CEDI se tienen en cuenta otros procesos que también deben estar ajustados en la tienda por lo que, aun siendo de la misma empresa llevan un control de lo que reciben y es por ello que de igual manera es necesario identificar la línea de procesos que allí intervienen, es por esto que de la misma forma se planteó un diagrama para este proceso como tal.



*Ilustración 3.*Diagrama de Flujo. Proceso Recepción CEDI.

7.1.3. *Análisis DOFA*

En el presente apartado se presenta la herramienta utilizada para realizar el diagnóstico de los procesos logísticos de Sodimac Rionegro y que posteriormente ayudarán a definir las estrategias adecuadas para dar solución a las problemáticas encontradas. Se realiza un análisis de los procesos a través de la matriz DOFA (ver Tabla 1), en el desarrollo del ejercicio se encontraron cinco (5) debilidades, dos (2) oportunidades, cinco (5) fortalezas y cuatro (4) amenazas. La recolección de la información se realizó por medio de la observación de los procesos objeto de estudio que son despacho y recepción de mercancías y las PQRS de los clientes relacionadas con la demora en las entregas y la falta de disponibilidad de los productos. Adicional a esto, se realizó una entrevista semiestructurada al Gerente de Ventas, a partir de la información recolectada y que ha sido contrastada con lo encontrado en la revisión bibliográfica, se realizó una matriz DOFA que ayuda a realizar el diagnóstico necesario para los procesos objeto de estudio en Sodimac Rionegro.

Tabla 1. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1- Incumplimiento de los tiempos establecidos en malla afectando la cadena de abastecimiento.	1- Realizar una adecuada planificación en el proceso de recibo de la mercancía.
2- Reproceso para la compañía en la verificación de la mercancía.	2- Existencia de certificación que permite mejorar la calidad de los proveedores
3- Demoras en los despachos.	
4- Poco personal capacitado para la recepción de mercancía.	
5- Falta de tecnología en la captura automática para el recibo de mercancía.	
FORTALEZAS	AMENAZAS
1-Una de las empresas con alto nivel de reconocimiento en el ámbito de distribución de materiales de construcción y artículos para mejoramiento del hogar, con locales ubicados en distintos puntos del país.	1- Cambios económicos, culturales, sociales y demográficos que dan lugar a un consumidor más exigente.
2- Eficiencia operacional en los tiempos de entrega.	2- Atraso en la entrega de la mercancía del proveedor por logística del transporte.
3- Importantes acuerdos comerciales con los proveedores que permiten agilidad de recibo.	3- Carreteras en mal estado.
4- Facilidad de acceso a las tiendas SODIMAC tanto físicas como virtuales.	4- Desabastecimiento de producto.
5- Sistema de quejas y reclamos que propicia un ambiente de seguridad y transparencia que permite entendimiento entre SODIMAC –Proveedor y Cliente.	

Fuente: Realización Propia.

7.2. Estrategias

De acuerdo al diagnóstico realizado, las características de la empresa y el análisis DOFA, se proponen las siguientes estrategias que buscan aportar al mejoramiento de los procesos de recepción de mercancía y satisfacción del cliente de Sodimac. Las estrategias planteadas son el resultado del análisis de la matriz DOFA y su matriz de impacto cruzado DO, DA, FO, FA.

Tabla 2. Matriz de Impacto Cruzado.

MATRIZ DOFA		
SODIMAC RIONEGRO	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	1- Incumplimiento de los tiempos establecidos en malla afectando la cadena de abastecimiento.	1-Una de las empresas con alto nivel de reconocimiento en el ámbito de distribución de materiales de construcción y artículos para mejoramiento del hogar, con locales ubicados en distintos puntos del país.
	2- Reproceso para la compañía en la verificación de la mercancía.	2- Eficiencia operacional en los tiempos de entrega.
	3- Demoras en los despachos.	3- Importantes acuerdos comerciales con los proveedores que permiten agilidad de recibo.
	4- Poco personal capacitado para la recepción de mercancía.	4- Facilidad de acceso a las tiendas SODIMAC tanto físicas como virtuales.
	5- Falta de tecnología en la captura automática para el recibo de mercancía.	5- Sistema de quejas y reclamos que propicia un ambiente de seguridad y transparencia que permite entendimiento entre SODIMAC –Proveedor y Cliente.
Oportunidades (O)	Estrategias(DO)	Estrategias (FO)
1- Realizar una adecuada planificación en el proceso de recibo de la mercancía.	Implementar un modelo de entrega certificada, aprovechando la certificación de la empresa que permite mejorar la calidad de los proveedores	Integración de todas las áreas, pero que reduce en un porcentaje las quejas y reclamos de los clientes y que permite ajustar los procesos de recepción y despacho dado que los asesores están pendientes del desempeño de cada sección a la que pertenecen.
2- Existencia de certificación que permite mejorar la calidad de los proveedores		
1- Realizar una adecuada planificación en el proceso de recibo de la mercancía.		
2- Existencia de certificación que permite mejorar la calidad de los proveedores		
Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
1- Cambios económicos, culturales, sociales y demográficos que dan lugar a un consumidor más exigente.	Capacitar al personal de recibo y de despachos en cada uno de los procesos que desarrollan y elaborar un manual de operaciones para que tengan disponible como medio de consulta cuando tengan dudas sobre el proceso	Mantener actualizado el inventario de la tienda, en donde cada uno de los asesores se encarguen de verificar las existencias de los productos en las estanterías y avisar en caso de que haya faltantes informar al área encargada para realizar la reposición a tiempo
2- Atraso en la entrega de la mercancía del proveedor por logística del transporte.		
3- Carreteras en mal estado.		
4- Desabastecimiento de producto.		

Fuente: Realización Propia.

ESTRATEGIA 1:

Implementar un modelo de entrega certificada, aprovechando la certificación de la empresa que permite mejorar la calidad de los proveedores. Este tipo de modelo permite brindar calidad y confiabilidad con respecto a la mercancía que es entregada por parte de los proveedores a la tienda. Por ejemplo, por medio de etiquetas que puedan ser leídas con radiofrecuencias y que tengan la información importante del producto, de tal manera que, el ingreso al área de almacenamiento sea de manera sistematizada e inmediata al momento de realizar el descargue de la mercancía. Esto permitiría al área de recibo realizar los procesos de abastecimiento de mercancías de una manera más ágil y oportuna, aumentando la eficiencia en el recibo y almacenamiento.

ESTRATEGIA 2.

Capacitar al personal de recibo y de despachos en cada uno de los procesos que desarrollan y elaborar un manual de operaciones para que tengan disponible como medio de consulta cuando tengan dudas sobre el proceso. Se debe acordar jornadas de capacitación durante los próximos meses, de tal modo que los empleados se especialicen en sus actividades y permitan que el proceso fluya de manera adecuada. Dichas capacitaciones deben contener información sobre los diferentes tipos de productos que ingresan y que son vendidos en la tienda, las mallas de recibo aprobadas con los proveedores, la revisión de mercancía a recibir y despachar, el manejo y devolución de averías, informe al área de ventas y compras sobre novedades en el recibo y despacho, seguridad y salud en el trabajo, entre otras.

ESTRATEGIA 3.

Mantener actualizado el inventario de la tienda, en donde cada uno de los asesores se encarguen de verificar las existencias de los productos en las estanterías y avisar en caso de que haya faltantes informar al área encargada para realizar la reposición a tiempo, de igual manera mantener la información actualizada en la página web que brinde información en tiempo real sobre la disponibilidad de los productos. Esta es una estrategia que requiere de la integración de todas las áreas, pero que reduce en un porcentaje las quejas y reclamos de los clientes y que permite ajustar los procesos de recepción y despacho dado que los asesores están pendientes del desempeño de cada sección a la que pertenecen.

8. CONCLUSIONES

En el desarrollo de la presente investigación se compiló literatura y estudios de caso relacionados con la logística en el sector retail, de tal manera que se obtuvo información relevante, que fue analizada con el fin de aplicarla a la realidad de la empresa Sodimac Rionegro y, proponer estrategias a partir de la teoría, lo anterior permitió realizar un diagnóstico a los procesos de la empresa y evidenciar los factores positivos y negativos en el desarrollo de sus actividades y procesos.

A través del desarrollo de la presente investigación fue posible realizar el diagnóstico logístico a Sodimac Rionegro, por medio del cual se identificaron las falencias en el proceso, las oportunidades de mejora y las estrategias más adecuadas para dar solución al problema encontrado, apoyados en diferentes herramientas metodológicas que permitieron avanzar en la investigación como la observación en campo, la entrevista

semiestructurada y la recolección de información relevante para el desarrollo de la investigación.

Se plantearon estrategias y procesos en la empresa para la entrega oportuna de la mercancía, realizando una integración de los procesos de ventas, marketing, servicio al cliente, recepción y despachos, de tal manera que estas áreas se enfoquen en mantener las operaciones diarias actualizadas para reaccionar oportunamente y atender al cliente antes de que realice el reclamo.

Para Sodimac Rionegro implementar procesos de mejoramiento continuo relacionados con sus procesos logísticos representa un aumento de la productividad, la eficiencia de sus procesos, el conocimiento y las capacidades de su recurso humano y la satisfacción de sus clientes con el objetivo principal de aumentar sus ventas y continuar posicionando la empresa como una de las mejores en la región.

El mejoramiento del modelo logístico de la empresa sirve como referente para otras áreas de la empresa y otras tiendas alrededor del país que requieran mejorar sus procesos y aumentar la eficiencia de sus operaciones diarias con miras a aumentar la satisfacción del cliente.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, J., & Polanco, S. (2005). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*. ESIC.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. México.
- Chiquiza, J. (2018). *Sodimac invertirá \$220.500 millones en tecnología, logística y expansión*. Bogotá: La República.
- Colón, C. &. (s.f). *Retos Estrategicos del FMCG y del Retail*. Madrid: Minsait.
- Escudero, J. (2019). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid, España: Paraninfo. Obtenido de INTEF:
http://roble.pntic.mec.es/fmip0003/PGA/Economiaempresa/Tema_6AlmacenEE.pdf
- Gómez, A. (2017). *Análisis de los hábitos de compra: perfil del consumidor de comercio justo y estrategias para su impulso*. Ermua: Universidad del País Vasco.
- Gonzalez, J. (2018). Como mejorar la experiencia del cliente en retail. Secretos de las tiendas mejor gestionadas. *Think & Sell*, 147.
- Granada, J. (s.f). *Gestión Logística*. FESC.
- Guarin, J. &. (2016). *Modelo Logístico para la distribución de productos en el sector retail dentro de una red de abastecimiento dirigida por la demanda*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Herrera, M. &. (2006). *Modelo para la Gestión de Proveedores utilizando AHP difuso*. Bogotá: ICESI.
- Marketing, M. t. (2018). *Así es el comportamiento del sector retail en Colombia*. Colombia: M2M.
- Martín, L. (2014). *Gestión de proveedores, introducción en la metodología ITIL en las cadenas de abastecimiento*. Universidad Militar Nueva Granada.

- Mendez, C. (2001). *Metodología. Diseño del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. LIMUSA.
- Nickl, M. (2005). La evolución del concepto “Logística” al de “Cadena de Suministros” y más allá. *Compras y Existencia*, 17.
- Prieto Moreno , M. B., & Santidrán Arroyo, A. (2007). El Sistema ABC en el Sector Logístico Mexicano. Un Análisis Emprórico. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* , 13-56.
- Ross, D. (1998). *Compitiendo a través de la cadena de suministro*. USA: Kluwer Academic Publishers.
- Saldarriaga, R. (2010). *Como hacer un diagnostico logistico*. Zonalogistica.
- Villagrá, F. (2010). *Gestión Logística y Comercial*. Macmilan Iberia.
- Zonalogistica. (8 de Mayo de 2018). *Zonalogistica*. Obtenido de Zonalogistica: www.zonalogistica.com

10. ANEXO. ENTREVISTA RECIBO DE MERCANCÍA.

Fecha:

Entrevistado:

ENTREVISTA RECIBO DE MERCANCÍA
<p>¿Existe un proceso documentado para la planificación de la llegada de mercancía? SI – NO, ¿POR QUÉ?</p>
<p>Si existe en la compañía un proceso documentado y comunicado, donde la llegada de la mercancía está planificada, a través de la utilización de la malla de recibo por medio de la cual se le asigna a los proveedores días y horarios de atención, basados en la capacidad, horas pico, las necesidades operativas y de las condiciones del área en la que se opera.</p>
<p>¿El proceso de recibo determinado a través de malla ha sido eficaz y respetado por los proveedores?</p>
<p>Es muy importante con el proveedor poder negociar bajo qué condiciones se va a trabajar, es un proceso en el cuál las dos partes deben ganar. Se tiene muy en cuenta la necesidad que tiene cada proceso, qué espera la compañía del proveedor, y bajo qué políticas se deben alinear, ya que la intención de la compañía no es de imponer, si no de negociar. También es beneficioso para un proveedor poder llegar a la hora establecida porque le permite programarse durante ese día y con su flota de transporte, al igual que con su equipo de trabajo. Cualquier compañía, no sólo Sodimac, debe hacer que los tiempos se respeten, que los acuerdos se lleven a cabo y que esto genere eficiencia operacional, lo que le permite a la empresa mejoras en sus tiempos.</p>
<p>¿Capacitan previamente al proveedor de la manera adecuada para presentar la orden de compra con la mercancía? ¿Fecha vigencia / Cancelada?</p>
<p>Dentro de la logística se vive todo tipo de situaciones que afectan la entrega del producto, como por ejemplo que un proveedor no llegue, ya sea por logística de transporte, por desabastecimiento de su producto; afecta también la cadena detrás del proveedor, o sea los proveedores del proveedor, por alguna de estas circunstancias alguien se va a afectar. Para estos incumplimientos que finalmente afectan a la compañía existe una sanción económica que puede ser una manera de exigir y de medir. Si un proveedor no cumple con la entrega, la empresa incumple al cliente. Cuando el proveedor incumple, internamente en la tienda</p>

se hace un reporte que queda a través de unos reportes que son indicadores medibles en la compañía, la cual dentro de su proceso logístico en la cadena de abastecimiento tiene unas políticas que se tienen que medir y regular.

¿Hay control de calidad y verificación del estado del producto cuando ingresa a recepción? ¿Qué métodos?

Esto hace parte de la buena logística el tener un estudio previo y un histórico de los proveedores, si un proveedor es cumplido, entrega siempre completo, y cumple en la malla de entrega, la organización tiene la capacidad de certificarlo, es decir, que cada vez que llegue al muelle a entregar, la persona encargada de ese proceso va a confiar en lo que esté pasando, que las unidades solicitadas sí estén completas y que lleguen en buen estado, aleatoriamente y de manera esporádica el encargado puede validar de que eso si esté pasando, porque una vez que haya certificación permite que haya un flujo constante de la mercancía sin tener que hacer paros de verificación, que además es costoso tener que revisar al 100 a un proveedor.

En los demás proveedores que no son certificados, se hacen aleatorios, verificando cantidades, estado de la mercancía y en cumplimiento de la malla de entrega.

**¿Cuándo el producto llega sin etiqueta o sin el código de barras, que proceso realizan para la verificación de faltantes o sobrantes?
¿Qué soluciones se le ha brindado al personal que recibe la mercancía directamente con el proveedor cuando los productos vienen con código de barras malos, sin etiqueta?**

Dentro de la misma negociación el proveedor ya tiene conocimientos previos de cuáles son las políticas, que en este caso se llama etiquetado, es cómo la mercancía debe llegar a la tienda. Cuando un producto llega en condiciones diferentes o el código no lee, esto genera un caos, una contingencia en el área de recibo y lo primero que hacen es retroalimentar al proveedor, dando aviso inmediato de qué está pasando con la mercancía, porque al no haber la lectura del producto, que no sea verificable, va a generar problemas en el kardex, y si la mercancía no se puede cargar, el inventario va a estar desajustado, por lo que no se pueden recibir tampoco facturas. Es por ello que es necesario una retroalimentación y las alertas para que al proveedor le llegue esa información, al igual que al área de productividad o al área de tecnología (área encargada de validar el tema de la etiqueta) que valide si es proceso interno o externo y lo primero es identificar por qué ese producto llega con esa situación en particular.

El operador logístico quien es el que recibe la mercancía y es el que se da cuenta de la situación, lo debe reportar inmediatamente al coordinador del área o a la persona líder del proceso y este a su vez reportar de igual manera lo que está pasando con las imágenes del producto, del código de barras y a los interesados comunicarles en el menor tiempo.

¿Cómo es la gestión de compra a los proveedores? ¿Se hace precisa al pedido del cliente?

En una compañía tan grande como Sodimac, las áreas que se encargan de hacer compras y la gestión de proveedores, no están directamente en la tienda de Rionegro, si no que están centralizadas en un área en Bogotá que se llama el área comercial, la cual tiene destinadas unas personas que se encargan del abastecimiento, los productos importados y el gerente comercial tiene una negociación directa con los proveedores nacionales, quiere decir, que las necesidades de la tienda son administradas desde un área que trabaja de manera coordinada para muchos centros de trabajo, pero esa relación se da directamente a través de proveedores nacionales y abastecimiento de productos importados.

Sodimac trabaja bajo un método que es la demanda o sea el cliente, ésta es la que les indica cuánto pedir, porque a partir de esto se sabe cuánto están vendiendo, y lo miden ya sea por ventas diarias, semanales, ventas durante un período de 3-4-5-6 semanas, lo que hacen es construir bajo un método cuantitativo basado en históricos que es proyección de la demanda, dentro del modelo pueden existir algunas variaciones como los stock de seguridad, los factores de venta porque tengan alguna temporada de promociones, pero siempre acompañados de los históricos para validar cuánto esperan vender y es una apuesta siempre poder determinar cuál es la cantidad que se debe tener y cuánto deben pedir al proveedor para tener y garantizar la disponibilidad y no perder ventas.

¿Qué se ha intentado hacer para mejorar el proceso logístico desde el CEDI?

Los centros de distribución es uno de los nuevos desarrollos de la compañía. Es descentralizar las entregas directas porque cuando las entregas son directas a cada tienda, los lead times (tiempos entrega del proveedor) se puedan convertir en procesos muy extensos dependiendo la distancia a la que este la ciudad de dónde está el proveedor, para muchos de los productos y casi que el 80% de que se vayan procesos *cross docking* que es recibo centralizado en un centro de distribución y hay una dispersión a cada centro de trabajo, esto lo que hace es mejorar, primero los costos de logística, poder decir al

proveedor consolide la mercancía y la lleva al centro de distribución que la compañía se encarga de repartirla a las tiendas, se están haciendo pruebas que se están haciendo unos desarrollos importantes en un centro de distribución muy grande en Bogotá que se llama mercurio CD de 80.000 mts², tiene la capacidad de recibir más de 70 muelles, mercancía de todos los proveedores nacionales más los importados y se están descentralizando a otras ciudades llevando a centros de distribución por tipos de productos a ciudades como Medellín, Cali y algunas en Bogotá, logrando tener el producto disponible dentro del menor tiempo.

Es importante que dentro del proceso de recibo de la mercancía centralizado a los CEDIS se haga esa validación o un picking más eficiente para que al momento que la mercancía llegue, no llegue mezclada para toda la tienda si no que se sectorice, que los recorridos que hagan lo menos extensos posible, aprovechar esa persona en su jornada con la mayor eficiencia, no generar desplazamientos innecesarios, no generar fatiga, no generar pérdidas y evitar al máximo las ineficiencias.

¿Se hace un diagnóstico del proceso logístico?

Dentro del plan de la compañía se debe estudiar siempre los procesos, nunca la logística va a ser la mejor, se tienen que estar haciendo planes de mejoras constantes y es decir, cuando un centro de trabajo o un proceso empieza a sufrir de tiempos perdidos, de quiebres de producto, dificultades para recibir, de cuellos de botella, es la oportunidad para volver a revisar el proceso y volver a mejorarlo, siempre va a ser susceptible de mejoras.

¿Qué métodos se toman a partir del incumplimiento de una entrega?

Cuando hay incumplimiento a las entregas y poder generar un nivel de servicio o recuperar el nivel de servicio hay muchos esfuerzos que se tienen que hacer, muchas veces es reaccionar con pedidos directos al proveedor, otros pueden ser trasladar entre tiendas la mercancía y repartir de esos stock para que cada tienda tenga disponibilidad y los clientes encuentren el producto que necesitan y cuando definitivamente un producto está agotado y tiene problemas de fondo las alternativas van a ser siempre buscar un producto que los sustituya en características, en presentación, en precio, siempre cuidando que el consumidor final sea el menos afectado