

**Propuesta de mejoramiento del sistema de reposición de mercancías bajo el enfoque de
flujo equilibrado en la empresa Sodimac Colombia S.A**

Libardo Rico Ortiz.

Yadira Ruíz Díaz

Directora

Laura Lorena Araujo Medina

Co Directora

Universidad Santo Tomás.

Universidad Abierta y a Distancia.

Pregrado de Administración de Empresas.

Manizales, Septiembre 2021.

**Propuesta de mejoramiento del sistema de reposición de mercancías bajo el enfoque de
flujo equilibrado en la empresa Sodimac Colombia S.A**

Libardo Rico Ortiz.

Trabajo de sustentación de práctica para optar al título de Administrador de empresas.

Universidad Santo Tomás.

Universidad Abierta y a Distancia.

Pregrado de Administración de Empresas.

Manizales, Septiembre 2021.

Nota de aceptación

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	18
Justificación.....	20
Marco metodológico	23
Objetivos	24
General.....	24
Específicos.....	24
Caracterización empresarial	25
Naturaleza de la empresa y forma jurídica	25
Perfil empresarial.....	25
Misión	26
Visión.....	26
Elementos culturales caracterizadores	26
Organigrama local	27
Programa promotor.....	29
Canales de comunicación con los clientes.....	30
Desarrollo de la práctica administrativa.....	31

Determinación de la población involucrada en el proceso de la práctica administrativa.....	33
Jefe de ventas	33
Coordinador de ventas	33
Auxiliar de gestión de inventarios	33
Vendedores	33
Jefe de operaciones	34
Coordinador de recibo de mercancía.	34
Coordinador de despacho de mercancía	34
Diagnóstico.....	35
Proceso de ventas en la empresa.....	35
Análisis DOFA del proceso de ventas.	37
Proceso de reposición de mercancías en la empresa.	42
Problemas Operativos.....	51
Problema operativo 1: Desabastecimiento	51
Problema operativo 2: Agotados en góndola.....	51
Problema operativo 2: Experiencia negativa de compra por productos faltantes.....	52
Causa Efecto	54
Análisis del Diagrama de Causa Efecto	55

Planteamiento y formulación del problema	56
Propuestas de solución	60
Desburocratizar el Proceso de Reposición de Mercancía.....	61
Re-orientar el proceso de reposición de mercancías y aplicarle mejoras a través de un enfoque de Flujo Equilibrado (Reposición Cíclica).	61
Árbol de Decisiones.....	64
Marco Conceptual.....	64
Procesos Operativos.....	64
Eficiencia logística.....	65
Pensamiento LEAN.	66
Sistemas de Reposición de Mercancías (Gestión de stocks) en los negocios Retail.	66
Enfoque de Flujo equilibrado.....	67
Concepto de Inventario.	68
Control de Inventarios.....	68
Nivel Óptimo de Inventarios.....	68
Gmroi.	69
Indicador De Agotados	70
Servicio al Cliente y Experiencia de Compra	70
Retail	71

Marco teórico.....	73
Plan de Acción	75
Indicadores Mínimos de Medición del plan de Acción.....	77
Integración al Balance Score Card	81
Análisis Interno y Externo	82
Indicadores Identificados para el BSC.....	84
Fuente: elaboración propia.....	84
Indicadores KPI.	85
Cuadro de Mando Integral del Proyecto	87
Conclusiones del modelo.....	88
Lecciones Aprendidas.....	90
Conclusiones y recomendaciones.....	92
Referencias bibliográficas	94
Anexos.....	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA LOCAL HOMECENTER MANIZALES	28
ILUSTRACIÓN 2 SEQ	29
ILUSTRACIÓN 3 FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS Y DE REPOSICIÓN DE MERCANCÍAS	36
ILUSTRACIÓN 4 INGENIERÍA DE MÉTODOS REPOSICIÓN DE MERCANCÍAS	43
ILUSTRACIÓN 5 CONVENCIONES USADAS PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	49
ILUSTRACIÓN 6 CAUSAS DE LAS RAÍCES DEL PROBLEMA	54
ILUSTRACIÓN 7 ÁRBOL DE DECISIONES	64
ILUSTRACIÓN 8 MAPA ESTRATÉGICO.....	81
ILUSTRACIÓN 10 INDICADORES IDENTIFICADOS PARA BSC.....	84
ILUSTRACIÓN 12KPI	86
ILUSTRACIÓN 13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ DOFA.....	38
TABLA 2 ANÁLISIS DE DATOS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	49
TABLA 3 TABLA DE SENTIMIENTOS	53
TABLA 4 INDICADORES MÍNIMOS DE MEDICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	77
TABLA 5 FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 IMPACTO DE SENTIMIENTO 53

ÍNDICE DE ECUACIONES

ECUACIÓN 1 PRODUCTIVIDAD	32
--------------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA.....	97
---	----

Tus clientes más insatisfechos
deben ser tu mayor fuente de aprendizaje.

-Bill Gates.

Dedicatoria

A mi esposa y mis hijas, por ser guías, pero, sobre todo, por permanecer en el camino.

Agradecimientos

A todas esas personas, que han hecho parte indispensable de este proceso: Henry Martínez, Orlando Arroyave, Dielver Martínez, Juliana Sepúlveda, a todo mi equipo que ha sido red de apoyo para la culminación de este proceso, y todas esas personas que fueron parte sustancial de esto que culmina; a la profesora Yadira Ruiz por su acompañamiento y paciencia en el proceso.

Resumen

Este trabajo pretende ser una guía para Homecenter Manizales en los procesos operativos correspondientes, en este caso específico, a la reposición de mercancías en góndola, que contribuyan al mejoramiento en términos de eficiencia y productividad, todo ello, a través de la teoría científica de la Administración. Para esto, se realizó en ese trabajo, un contexto general o caracterización de la empresa, sus actividades y procesos internos, la distribución del trabajo, desde donde se partió para estipular algunas herramientas o mejorar las existentes en los procesos operativos de reposición de mercancías en góndolas, uno de los problemas centrales de la tienda y factor importante en la insatisfacción de los clientes.

En este sentido, se establecieron algunas oportunidades de mejora en el ciclo de reposición de mercancías, haciendo uso de herramientas que permitieron plantear planes de mejora continua, con el ánimo de satisfacer las reales necesidades de los clientes a través de ventas eficientes y una operación productiva, para el beneficio de las personas involucradas en los procesos inherentes a esta práctica y por supuesto a generar mejores resultados para la compañía.

Palabras clave: Gestión, administración, Stock, reposición de mercancías, satisfacción del cliente.

Abstract

This work intended to be a guide for Homecenter Manizales in the corresponding operative processes, in this specific case, to the replacement of merchandise in gondola, that contribute to the improvement in terms of efficiency and productivity, all this, through the scientific theory of the Administration.

For this, in this work, a general context or characterization of the company, its activities and internal processes, the distribution of work was carried out, from where it started to stipulate some tools or improve existing ones in the operational processes of replacement of goods in gondolas, one of the central problems of the store and an important factor in customer dissatisfaction.

In this sense, some opportunities for improvement were established in the merchandise replacement cycle, making use of tools that made it possible to propose continuous improvement plans, with the aim of satisfying the real needs of customers through efficient sales and a productive operation, for the benefit of the people involved in the processes inherent to this practice and of course to generate better results for the company.

Keywords: Management, administration, Stock, merchandise replacement, customer satisfaction.

Introducción

El objetivo central de este trabajo de grado se enfocó en el análisis de problemáticas en los procesos de reposición de mercancía en góndola en Homecenter Manizales en un intento de establecer una serie de herramientas y estrategias que posibiliten un manejo adecuado del stock que tiene como última finalidad la satisfacción de las necesidades de los clientes y en ese sentido lograr una armonía entre los procesos que acarrea la apropiada gestión del stock respecto a la demanda de los clientes.

Por lo anterior, este trabajo tuvo por objetivo un manejo de stock apropiado en la tienda Homecenter Manizales, en el momento conveniente, en el intento de satisfacer las demandas de los clientes como un medio para mejorar la relación con los mismos, convirtiéndose así en un mecanismo o herramienta de apoyo para la fidelización de estos y una ventaja sobre la competencia directa. Entendiendo que las cadenas de suministro de toda empresa que venda uno o varios productos en tiendas físicas, tienen su base en la rapidez. También, en la disminución de costos, a partir del fortalecimiento de la demanda y oferta, que fue a lo que se apuntó la Práctica Administrativa realizada y que se condensa a lo largo de este trabajo de sistematización.

De acuerdo a lo anterior, cabe aclarar que el Stock, se estipula como la cantidad de artículos tanto en almacenamiento como en la superficie de ventas, y para hacer énfasis y mayor claridad, debe decirse que este trabajo enfoca su mirada en el stock en góndolas, es decir, el expuesto en las superficies de ventas, en el intento del mantenimiento de unas existencias mínimas a la vista del público que le permitan a la empresa responder efectivamente a la demanda de los clientes.

Para ello, en este documento, se muestra inicialmente, una caracterización de la empresa Homecenter Manizales, donde se deja total claridad de las formas y distribución del trabajo, procesos y toda la planeación interna que deja en evidencia las dificultades en la toma de decisiones y los procesos administrativos, incluido aquí, el proceso de reposición de mercancías en góndola –enfoque de la práctica administrativa- como parte sustancial de la cadena de suministro.

Para el cumplimiento de los objetivos, el diagnóstico fue el paso inicial para el proceso de inclusión de nuevas estrategias evidenciando las fallas internas y a su vez, se establecieron una serie de propuestas de solución a dichas fallas, que son nombrados como “Problemas Operativos” y se traza un Plan de Acción en el proceso de reposición de Homecenter Manizales. Además de establecerse una serie de conclusiones y/o recomendaciones que permitirán darle larga vida a las herramientas estipuladas durante la Práctica Administrativa.

Justificación

A partir de las últimas décadas del siglo XX, en las que la evolución de la administración moderna, y el ambiente económico mundial obligaron a las empresas a mirar con mayor detenimiento al cliente y a buscar su verdadera satisfacción, este toma un papel relevante dentro de los fines organizacionales de las empresas, pasando de una venta impersonal y descuidada, a velar porque la visita de un cliente a las empresas para realizar su compra, se convierta en una verdadera y positiva experiencia de compra, lo que corresponde a ingresos mucho más altos por ventas y el establecimiento de relaciones persona a persona entre el cliente y la empresa, conllevando a una fidelización con la misma (Mejía, 2015).

Una de las preocupaciones constantes de la empresa es, por tanto, satisfacer la necesidad de compra que tiene el cliente. ¿Pero qué pasa cuando lo que busca el cliente no está, no solo en el surtido del negocio, sino que se agotó?, según la Revista Dinero (2017) “los supermercados y grandes superficies en Colombia dejaron de vender 121 millones por cuenta de mercancías que no tenían en sus estantes o góndolas en el momento en que los clientes fueron a buscarlos durante 2016” (p.23). Así mismo, la plataforma digital ‘Logyca’ (2020) sustenta que durante 2019 sólo en el primer trimestre la suma fue de \$31.731 millones de pesos, lo que pone en riesgo la credibilidad de la empresa, su imagen, el servicio, y por ende, disminuyendo los ingresos por no realizar la venta.

Por lo anterior, es necesario que la eficiencia logística de las empresas se centre en disminuir los desperdicios de tiempo e implementar con determinación, procesos en flujo Pull y gestión Lean, con el único ánimo de alcanzar la máxima competitividad y producir más con

menos. Al respecto, la Administración científica hace énfasis en que las tareas y la racionalización del trabajo, a nivel operacional se lleven a cabo con base en la eficiencia: “La máxima prosperidad, sólo puede existir como resultado de la máxima productividad” (Taylor, 1911, p.13).

Esto indica que no debe ser otro el oficio que debe tener el administrador, sino el desarrollo y la garantía de mejores procedimientos y mejores formas para trabajar, velando porque el colaborador pueda realizar un trabajo de la más alta calidad en la búsqueda de lograr el máximo desempeño y generar las máximas ganancias para el negocio con bajos costos.

En este sentido, la revisión de los procesos logísticos, el replanteamiento, la reingeniería o si quiere el cambio de estos, permitiría mayores ganancias en tiempo y dinero para la empresa; haciendo las mediciones necesarias se podría también estimar el mejoramiento de experiencia de compra del cliente, optimización de tiempos de surtido de mercaderías y el aseguramiento de procesos limpios que aseguren una mejor operación.

De esta manera, el ajuste sobre los recursos y las herramientas se hace indispensable en los procesos de autocrítica y reingeniería de los procesos, un enlace directo al mejoramiento de todo el funcionamiento empresarial. Así pues, entre esos mecanismos a reinventar, tiene especial trascendencia para este trabajo, el proceso de reposición de mercancías que siempre será un proceso de mejora constante entre las empresas que venden un producto como gestión oportuna de su cadena de suministro.

Ante esto, Parra, Lhermie y Miquel (2008) señalan que tras la Segunda Guerra Mundial y los nuevos mercados de expansión, los comercios se enfocaron en las ventas y sobre todo, en el incremento de sus competidores, sin atender las actividades de la distribución de sus productos, y

fue a partir de los 60's que se dio especial importancia a estas actividades logísticas, incluyendo obviamente la reposición de productos, en el intento de ser mucho más eficientes con el fin de incrementar el volumen ofertado a los clientes.

En ese sentido, puede determinarse la importancia de revisar concienzudamente sus procesos y re inventarse a sí mismas acorde al dinamismo que imponen los mercados y los escenarios volátiles económicos actuales. En ese orden de ideas, y partiendo de la presunción de que este tipo de procesos son relativamente nuevos para las empresas alrededor del mundo, se debe establecer una práctica de especial trascendencia para las empresas.

Continuando, como Drucker (1994) lo estipula cuando dice: “la reingeniería es nueva y hay que ponerla en práctica” (p.21), lo que se relaciona con lo planteado por Hammer y Champy (1994) quienes señalan que, “olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡casi todo está errado!” (p. 1). Por esto, no se debe dar por sentado que los procesos de la empresa funcionen por el solo hecho de implementarlos, hay que re evaluarlos, re inventarlos y si es necesario, cambiarlos. Y en ese en ese sentido, se atiende a los procesos de mejora continua del proceso Lean expuestos por Kaizen, en la búsqueda de asegurar lo que se hace bien, y trabajar de manera organizada en la mejora continua de procesos.

Marco metodológico

El proceso metodológico planteado para este trabajo se enfocó en la observación de una empresa líder en el sector de artículos para el mejoramiento del hogar –Homecenter, Manizales- a partir de un modo descriptivo/explicativo. Se implementaron herramientas estadísticas con el propósito de evidenciar hechos medibles y evaluables que pudieran explicar el comportamiento y manejo interno enfocándose en los detalles de los problemas logísticos. De esta manera, se abarca la gestión óptima de reposición de mercancías en góndola, ligado a la satisfacción del cliente basado en la experiencia de compra.

Por otro lado, se recurrió a entrevistas y encuestas que posibilitaron medir la categoría de análisis planteada a través de herramientas informáticas propias de la empresa. Sin embargo, se destaca que la observación permanente fue el principal instrumento utilizado en esta investigación; pues permitió comprender, analizar y evaluar con más certeza el comportamiento de la empresa en el proceso logístico de reposición de mercancías.

Objetivos

General

Diseñar una propuesta de gestión óptima del proceso de reposición de mercancías en góndola y agotados para la empresa Sodimac Colombia S.A- Homecenter Manizales con el fin de mejorar la experiencia de compra de los clientes.

Específicos

- Diagnosticar el proceso interno de reposición de mercancías en góndola y agotados en Homecenter Manizales.
- Identificar las debilidades del proceso de reposición a partir de la información obtenida en el proceso de diagnóstico interno.
- Proponer un modelo de operación que permita optimizar el proceso de reposición de mercancías en góndola y agotados y mejorar la experiencia de compra de los clientes.

Caracterización empresarial

Naturaleza de la empresa y forma jurídica

Sodimac Corona Colombia S.A (Sede San Rafael, Manizales).

Nit: 800.2424.106-2.

Dirección: Calle 70 #18-165 Glorieta de San Rafael, Manizales, Caldas.

Teléfono: 8781900 Ext 37080.

Sodimac Colombia S.A –Homecenter Manizales- tiene por objeto social la venta al detal de productos para el hogar y materiales de construcción. Esta empresa pertenece al sector terciario o “de servicios” -sector que, según el DANE (2020) aloja cerca del 80% de la fuerza laboral del país-, su capital es de origen privado, clasificada como Gran Empresa y de forma jurídica anónima.

Perfil empresarial

Sodimac Colombia S.A -Homecenter Manizales- se ha convertido en una de las compañías líderes en el mercado del mejoramiento del hogar, desarrollando y dando solución a los proyectos de remodelación y construcción de millones de clientes y enfocado en la satisfacción del cliente a través de múltiples estrategias de venta y modelos de negocio que les permiten a miles de usuarios acceder a sus productos y/o servicios. Para ello, la empresa cuenta con múltiples puntos

de contacto y canales de ventas (tiendas, Internet y teléfono), en los cuales se enfoca en ofrecer un excelente servicio para que todos los usuarios tengan buenas experiencias de compra.

Homecenter, además, trabaja día a día en la ejecución de acciones guiadas al crecimiento sostenible, transparente y responsable con todas las partes de la empresa.

Misión

Desarrollamos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría a través del canal de venta que el cliente escoja, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes. (Homecenter, 2020).

Visión

Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción, que, mediante el mejoramiento de la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, los clientes, los trabajadores y los proveedores de América. (Homecenter, 2020).

Elementos culturales caracterizadores

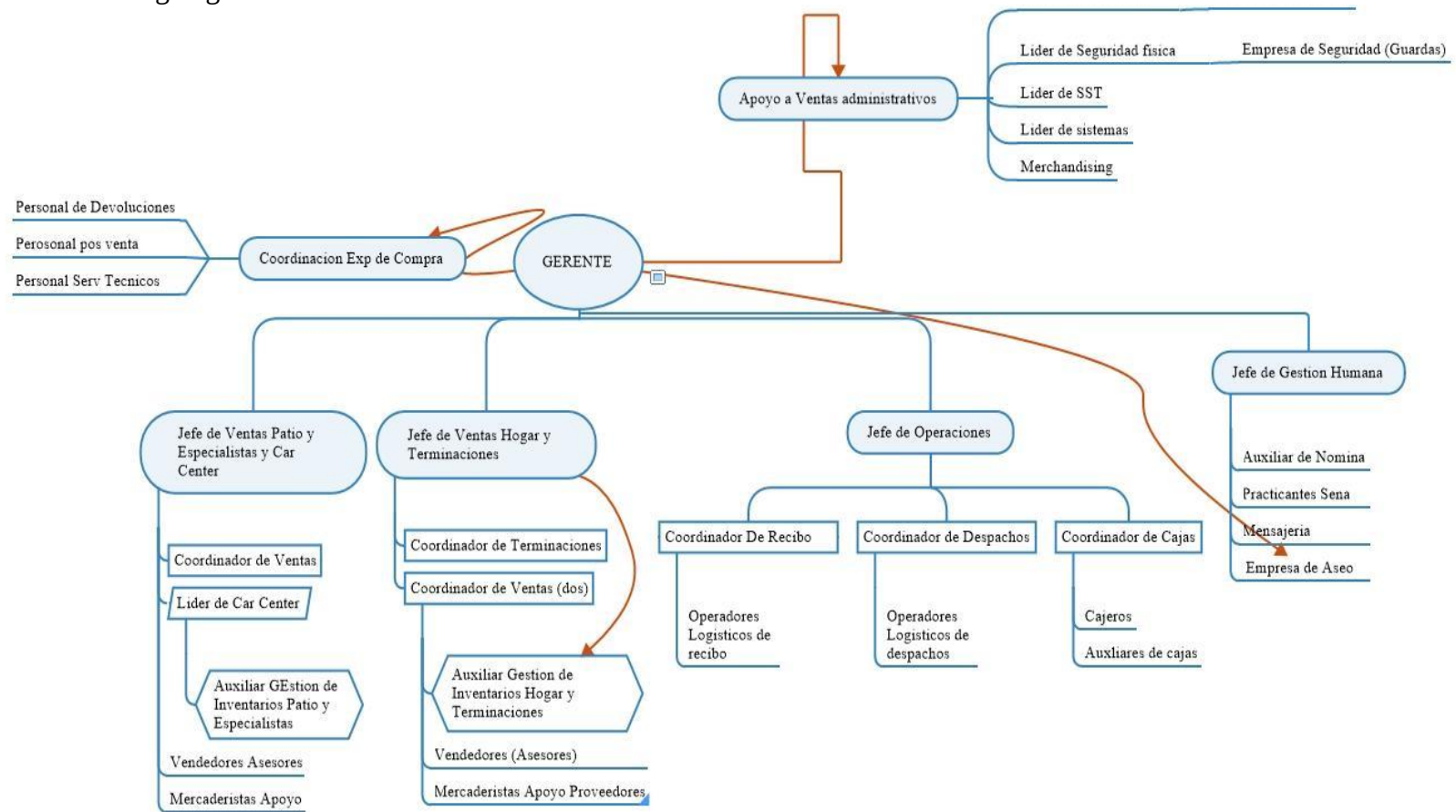
Cultura Sodimac es una forma de vivir, hacer y sentir las cosas que nos caracterizan: por eso somos alegres, felices, creativos, líderes, constructores de sueños, auténticos, dinámicos, prácticos, diversos, verracos, comprometidos y solidarios. Construimos juntos, corremos riesgos, aprendemos de nuestros errores, creemos en nuestra gente y la reconocemos, actuamos con transparencia, nos encanta vender, tenemos espíritu de servicio y estamos orgullosos de pertenecer a nuestra compañía (Homecenter, 2020).

Organigrama local

Homecenter, a nivel nacional, ha establecido un organigrama piramidal diseñado para describir el funcionamiento de las tiendas de manera generalizada. Sin embargo, en el trabajo de campo realizado se logró observar, en el caso concreto de Homecenter Manizales, que esta sede cuenta con un organigrama local que le da estructura a todo el trabajo interno, independiente al organigrama general estructurado por la empresa y que será evidenciado a continuación para una mayor comprensión de la estructura interna de la tienda a nivel local (Homecenter, 2020).

Por otra parte, cabe anotar que la centralización de la empresa, ralentiza la toma de decisiones e imposibilita la autonomía de la tienda, esto genera que la reingeniería de procesos sea una herramienta de lenta aplicación, debido a que su aprobación debe antes, ser aprobada por el departamento de productividad de la empresa; en ese sentido, el objeto de la práctica profesional se puntualizó en la revisión y mejoramiento de un proceso vital de la empresa a nivel local, con la idea de que esta pueda ser replicada a nivel nacional como parte sustancial de los procesos administrativos de todas las tiendas (Homecenter, 2020).

Ilustración 1 Organigrama local Homecenter Manizales



Fuente: elaboración propia.

Programa promotor

El programa NPS por sus siglas en inglés -Net Promoter System o Score- o Programa Promotor es una herramienta que busca medir la lealtad de los clientes de una empresa basado en los comentarios y/o recomendaciones que estos hacen sobre el producto o servicio vendido, a través de un sistema de calificación de 0 a 10 sobre la compra que hicieron, y a partir de ahí, poder clasificar los clientes como promotores, neutros o detractores (Rivas, 2017) .

Fuente: elaboración propia
Ilustración 2 SEQ



Ahora bien, Homecenter (2019) logró una comunicación directa con más de doscientos sesenta y ocho mil (268.000) compradores, según datos proporcionados por la misma empresa, de acuerdo a la información recolectada en la entrevista con el gerente de la empresa.

A través de este programa se reciben las opiniones de quienes visitan los distintos canales de venta a nivel nacional, posibilitando la generación de planes de acción que tienen por

objetivo principal la búsqueda continua de mejorar la satisfacción del cliente, fidelizándolo con la empresa.

Este programa incluye actividades como: seguimiento a la recepción de correos de los clientes, entrenamiento a vendedores con énfasis en venta y otros que permiten evaluar los comportamientos del vendedor (amabilidad, conocimiento de producto), la infraestructura, el servicio en puntos de pago, la disponibilidad de producto en góndola, el precio, despachos y experiencia en la web, a través de la percepción del cliente.

Canales de comunicación con los clientes

En este aspecto, frente a la importancia que tiene la comunicación asertiva con los clientes, Homecenter dispuso canales on-line para atender las solicitudes, quejas y/o reclamos de las personas. Además del fortalecimiento de los mecanismos de atención al cliente, así como el posicionamiento de las redes sociales, que empezaron a tener un papel fundamental en el desarrollo de contenidos, pues además de permitir la interacción en tiempo real con su público objetivo, también contribuyen de manera eficiente en la fidelización de clientes a través de su imagen corporativa y contenido de calidad.

Desarrollo de la práctica administrativa

Los procesos operativos para la prestación de un servicio y el consecuente beneficio económico que recibe la empresa por la correcta aplicación de estos, constituyen un desafío para el logro de mejores y mayores resultados, bajo la premisa de la mejora constante, invirtiendo menos tiempo y recursos humanos y técnicos, pero logrando mayores beneficios.

En este sentido, se puede establecer la importancia y protagonismo de la eficiencia y la productividad dentro de los procesos operativos de cualquier empresa, sea cual sea su objeto social, como medio para garantizar la continuidad de sus estructuras productivas y comerciales. En esa medida, profundizar en la Dirección de Operaciones, debe establecerse con antelación, la dificultad que existe para medir la productividad en la prestación de servicios, tal como lo exponen Heizer y Render (2007) cuando establecen que la media para el marco analítico tradicional de la teoría económica, se centra en la medición de la producción de bienes y que es complementado cuando argumentan que:

La medida de la productividad es especialmente difícil en el sector servicios, donde el producto final es difícil de definir. Por ejemplo, ni la calidad de su corte de pelo, ni el resultado de un proceso judicial, ni el servicio de un comercio minorista quedan reflejados en las estadísticas económicas. En algunos casos se pueden hacer ajustes para tener en cuenta la calidad del producto vendido, pero no sobre la calidad de la presentación de las ventas o sobre la ventaja de tener una mayor gama de productos. La medida de la productividad requiere que haya inputs y productos concretos, pero la economía de libre mercado produce valor (lo que quiere la gente) que incluye comodidad, velocidad y

seguridad. Las mediciones tradicionales de la producción pueden ser un indicador muy burdo de estas otras medidas del valor (Heizer y Render, 2007, p.45).

Sin embargo, el índice de productividad se puede considerar a partir de un punto de comparación (P), desde la observación y la estandarización de procesos (Tiempos y Movimientos o Ingeniería de Métodos), otorgándole valores a cada movimiento, con el fin de establecer la media con la que cada acción debe ser realizada. En términos de ‘productividad’, la relación entre los resultados obtenidos Vs los recursos utilizados, se pueden medir desde el impacto que genera la ejecución efectiva de un proceso.

Ecuación 1 Productividad

$$P = (100) \frac{\text{PRODUCTIVIDAD OBSERVADA}}{\text{ESTÁNDAR DE PRODUCTIVIDAD}}$$

Fuente: elaboración propia

Con todo lo anteriormente expuesto, a partir de la práctica administrativa realizada en Homecenter Manizales y eje central de este trabajo, se logró establecer que el proceso logístico de reposición de mercancías en el lugar, tiene impacto directo en indicadores medibles de la empresa, que son, en gran medida, parte de las metas económicas trazadas internamente. Y en este sentido, es importante observar cómo desde el proceso ya mencionado, se afectan diversos indicadores, entre ellos: La experiencia de Compra del Cliente (NPS), los Niveles de Servicio (NVS) y como consecuencia directa, las ventas.

Determinación de la población involucrada en el proceso de la práctica administrativa.

Jefe de ventas

En este aspecto, el encargado del plan de mercadeo y de evaluar el cumplimiento de los presupuestos, así como del establecimiento de estrategias para una óptima ejecución de los planes de ventas.

Coordinador de ventas

Se encarga de la ejecución de los presupuestos de ventas y del pedido de mercancía a proveedores, en bodega central de la tienda y bodega de abastecimiento nacional de la empresa (CEDIS), o bien, en alguna tienda a nivel nacional. Los coordinadores de ventas desempeñan también funciones operativas como directrices del manejo y reposición de mercancías, implementación de estrategias de mercado –Merchandising-, así como también, encargado de evaluar el desempeño de los asesores de ventas.

Auxiliar de gestión de inventarios

Encargado de la revisión del sistema automático de reposición, es decir, el encargado de revisar que el sistema haga el pedido correctamente; además, es quien ajusta manualmente los pedidos según los criterios establecidos por el coordinador y el jefe de ventas.

Vendedores

Encargados de ventas en tienda física, por ello, son la cara visible de la empresa frente al cliente, ofreciendo productos y servicios, así como algunos proyectos integrales que le den al cliente solución a sus necesidades. Estos están directamente relacionados con la operación del

punto de venta: surtido, mantenimiento, merchandising, estrategia de producto, limpieza y demás labores relacionadas.

Jefe de operaciones

Es la persona encargada tanto de la gestión del almacén, como de la gestión del inventario; está encargado también de recibir mercancías y el transporte de estas; encargado de evaluar los tiempos de ejecución en los ciclos de las mercancías, iniciando por su llegada, la ubicación del producto en el punto de venta hasta el momento de compra del mismo por los clientes o su despacho si llegara a ser el caso.

Coordinador de recibo de mercancía.

Persona encargada del almacén en todo lo relacionada al manejo de mercancías como: conservación de calidad, óptima organización en las áreas de la tienda estipuladas para ciertos productos. Esta persona determina, además, las directrices operativas y de ejecución, así como el proceso evaluativo del proceso de recibo de mercancías; también, atiende los requerimientos de las áreas de ventas respecto a la reposición de mercancías.

Coordinador de despacho de mercancía

Encargado de coordinar el envío de mercancías, de determinar la disposición de equipos y personas que se encargan de esta labor; evalúa los tiempos de alistamiento y entrega de mercancías a clientes. Este es el canal directo de comunicación con la empresa transportadora.

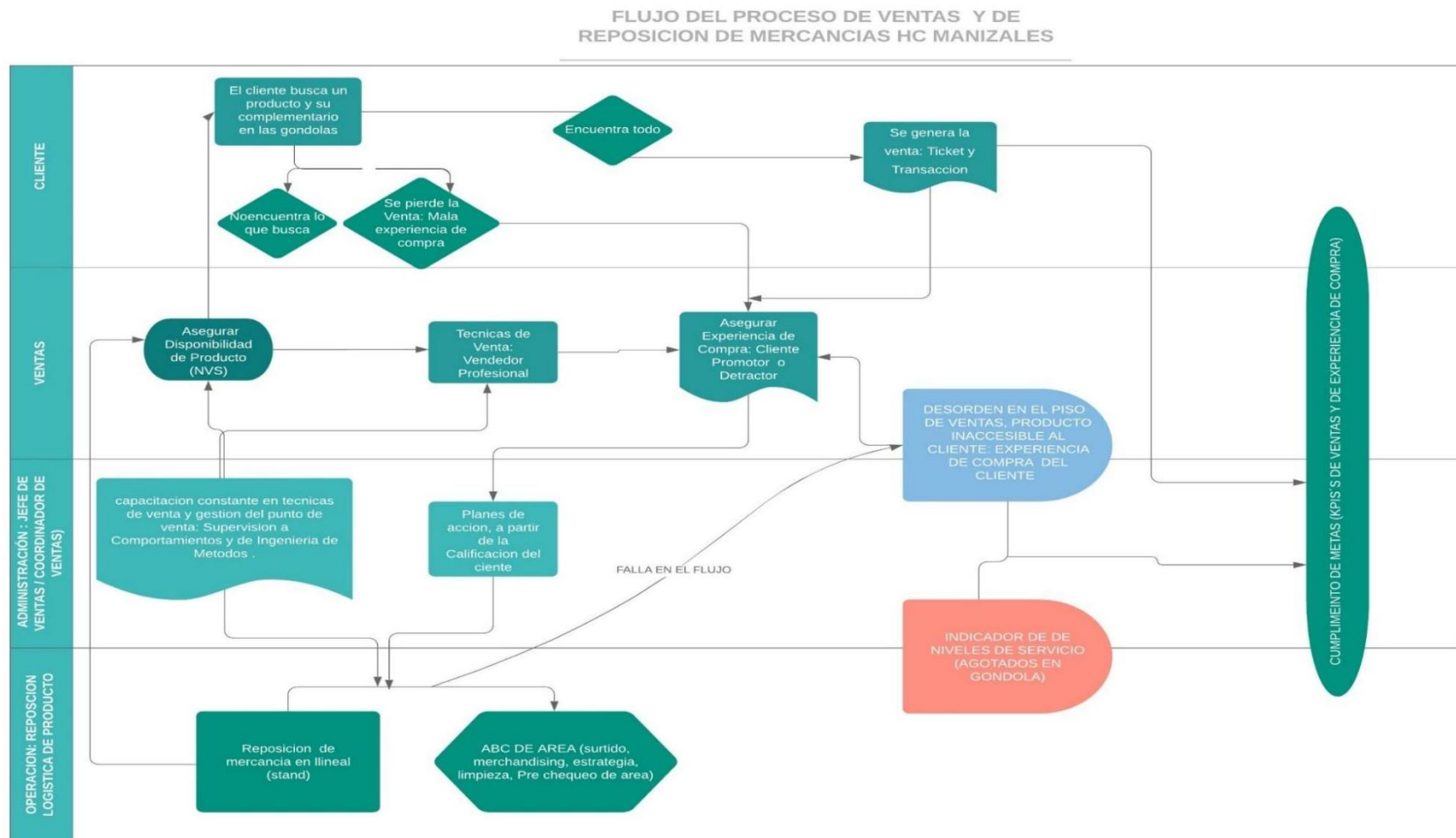
Diagnóstico

Para este trabajo de grado, en atención al método científico de “observación”, utilizado a lo largo de todo el proceso de elaboración, posibilitó obtener datos relevantes de primera mano, y que fue posible por enmarcarse en el ámbito laboral personal, posición que permite entender de mejor manera las dinámicas de operación y ventas de la Homecenter Manizales, y además, posibilita en gran medida, poner en evidencia las oportunidades de mejora, que se establecerán más adelante con un respectivo Plan de Acción y/o propuestas de mejora o cambio.

Proceso de ventas en la empresa

A continuación, se presenta el proceso de venta en Homecenter Manizales, donde se puede observar la relación existente entre los procesos de ventas y de reposición de mercancías y la relación o influencia directa de estos con la experiencia de compra del cliente y el indicador de agotados (NVS):

Ilustración 4 flujo del proceso de ventas y de reposición de mercancías



Fuente: elaboración propia.

Análisis DOFA del proceso de ventas.

Con el fin de entender la situación real del proceso de ventas en Homecenter Manizales y de determinar cuáles han sido las variables que se establecen como medios que aseguren su permanencia y cuáles fueron las variables que se han ajustado o modificado, se realizó un análisis de cada paso del proceso y su incidencia en los resultados esperados en ventas y por ende, con la experiencia de compra (NPS), entendiendo que esta última es directamente proporcional a la venta de productos y/o servicios. Sin embargo, para su análisis, se toman como indicadores aislados, con el fin de caracterizarlos de forma adecuada.

Por otra parte, vale la pena aclarar que el Indicador de Niveles de Servicios (NVS), o Agotados en Góndola, que es lo mismo, tiene impacto sobre ambos indicadores –NPS Y VENTAS- y por ello, merece especial atención dentro del proceso de observación, en la cual se estableció como ‘Variable Crítica’ en el proceso integral de la venta del producto y/o servicio. Este indicador tiene una característica especial, y es que su aseguramiento proviene no solo de la gestión operativa en piso de venta, sino también de las acciones que se ejecuten con antelación ante el quiebre de stock.

A continuación, se presenta la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la cual con los aportes observados del jefe de ventas y de operaciones de la tienda se construyó:

Tabla 1 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS ● Planes de acción creados a partir de las sugerencias de los clientes dispuestos a atender sus propias necesidades. ● Retroalimentación constante de los clientes, incluso aquellos que tuvieron una mala experiencia de compra y Fidelización de clientes sólida y de fácil recuperación, a partir de la resiliencia operacional. ● Comunicación fluida y oportuna con proveedores nacionales que permiten la adaptación a las necesidades de los clientes y del entorno de los mercados locales y nacionales. ● Acciones de todo el personal involucrado en el proceso enfocados en la satisfacción del cliente. ● Programa de educación continua a los vendedores: “Vendedor Profesional”, el cual busca especializar las actividades del vendedor enfocado en los comportamientos	OPORTUNIDADES ● Tecnología: Los procesos tecnológicos avanzan constantemente, es por ello que ésta se convierte en una oportunidad para mejorar los procesos y canales de venta, es así que Homcenter debe renovar su tecnología para mejorar su eficiencia. ● Globalización: Gracias a esta corriente de integración económica HOMECENTER puede ingresar a los diversos mercados, a través de la reducción drástica, total y/o parcial de los derechos arancelarios y otras barreras no arancelarias sobre comercio internacional de productos y servicios en toda Latinoamérica gracias a la integración y cooperación comercial internacional existente y la creación de diversos tratados y acuerdos de integración económica.

que este tiene hacia el cliente y con ello la generación de mayores ventas. ● Músculo operativo y/o logístico de la tienda. ● Medios tecnológicos, físicos y económicos. ● Jefes y Coordinadores en el centro del proceso como punto de transferencia en el proceso administrativo. ● Personal poli-funcional que puede abordar tareas desde distintos ámbitos. ● Indicadores de NPS y NVS, para aumentar las ventas, requieren solo del aseguramiento de comportamientos y disciplinas del personal colaborador. ● Gestión de la página web como canal de venta electrónica directa.	● Auge de las compras electrónicas: Debido a la pandemia el auge de las compras electrónicas incentiva los canales de venta directa por la página web de la empresa.
DEBILIDADES ● Inexistencia de un programa, política y/o proceso enfocado en especializar la labor de un grupo o equipo de trabajo determinado para la operación logística de reposición de mercancías.	AMENAZAS ● Disonancia en la experiencia de compra, lo que genera la insatisfacción del cliente y así una mala imagen de la tienda a partir del voz a voz negativo.

● Se establecen ajustes reactivos, únicamente a partir de observaciones hechas por los clientes. ● Incentivar que la decisión de compra de los clientes se enfoque hacia la competencia. ● La demora en el proceso causa fácilmente, variables que afectan la venta: el desorden en el piso de ventas, no solo proporciona una mala experiencia de compra, sino que, al impedir el tránsito normal de los clientes por los pasillos, se distrae la atención del cliente en el producto afectando su decisión de compra. ● Afectación de indicadores adyacentes que, aunque no tratados en este trabajo son del orden normal de la empresa como son: Clima laboral, rotación de personal, seguridad y salud en el trabajo, entre otros. ● No logra un interés mayor en los trabajadores para interiorizarse en las metas de la empresa.	● Pandemia: la reciente pandemia ocasionada por el covid-19 y los cierres del comercio en muchos sectores generó la pérdida de trabajo de muchos ciudadanos, con ello su capacidad adquisitiva y por ende la disminución del nivel de compra. ● Restricciones de bioseguridad: Lo que impide el ingreso masivo y fluido de los clientes a la tienda física. ● Inflación. ● Variación del dólar y con ello el aumento de precios de los productos importados. ● Productos importados con bajos costos de producción: presentes en el mercado local, debido a acuerdos con China. Esto presenta una amenaza para HOMECENTER, ya que al existir productos similares con menor precio, muchas personas podrían optar por adquirir dichos productos, sin importarle a algunos si la calidad de éstos es inferior
--	---

● No cumplir con ofrecer los precios más bajos en toda su gama de productos. (Publicidad engañosa)	o no, a comparación de los productos de HOMECENTER (Homecenter, 2020). ● Nuevos impuestos por parte del gobierno. Esto podría representar una amenaza a HOMECENTER ya que una repentina elevación de los impuestos podría perjudicar sus utilidades (Homecenter, 2020). ● Frecuente cambio de necesidades de clientes. ● Aumento de competencia, directa o indirecta. ● Ingresos que pueden verse afectados por cambios en ciclos económicos. ● Robos y hurtos.
--	--

Nota: La información expuesta está basada en los hallazgos del proceso investigativo y la información retomada en Homcenter (2020).

Teniendo en cuenta lo identificado en la matriz DOFA se puede afirmar que Homcenter cuenta con un equipo de colaboradores que permiten el desarrollo de planes que permitan superar las debilidades identificadas que son factibles a modificación aprovechando las fortalezas y oportunidades, pero no existen políticas que logren despertar el interés del colaborador por alcanzar las metas.

Se presenta como una debilidad mayor, la inexistencia de un programa, política y/o proceso enfocado en especializar la labor de un grupo o equipo de trabajo determinado para la operación logística de reposición de mercancías, presentando acciones reactivas y no preventivas lo que expone a la empresa a la generación de una disonancia de la experiencia de compra en el cliente, lo que a largo plazo puede afectar gravemente el buen nombre de la empresa, pues a pesar que el problema se soluciona de forma inmediata, sigue siendo repetitivo y se debe recurrir a la recuperación del cliente.

Ahora bien, en lugar de generar más acciones que conduzcan a un mayor porcentaje de fidelización de clientes, es decir, los esfuerzos de los colaboradores no deberían estar centrados en la recuperación del cliente, sino en la fidelización de los mismos mediante el abastecimiento de los productos y la asesoría para identificar las necesidades cambiantes de los mismos para estar así a la vanguardia del comercio.

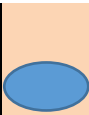
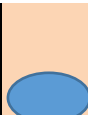
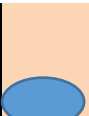
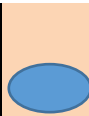
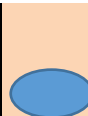
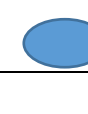
Proceso de reposición de mercancías en la empresa.

Desde el inicio de la administración científica, Taylor y Ford, enfocaron su visión en procesos destinados a que las empresas disminuyeran los tiempos de producción mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, en donde la administración de los mismos, bien sea personal o maquinaria, deben tener sentido lógico y sistematización de los procesos y procedimientos que minimicen los tiempos, traducido en eficiencia y productividad, minimización de costos y tiempos –eliminación del desperdicio- en las actividades de cada empresa (Rodríguez, 2006).

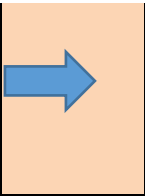
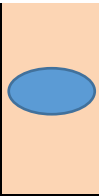
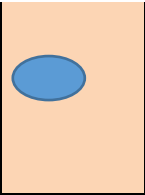
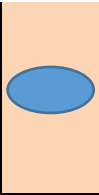
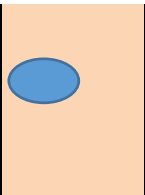
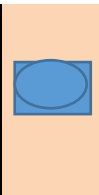
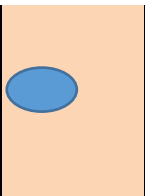
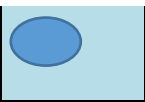
Por otra parte, en término de estudio de tiempos y movimientos, se busca la especialización de las actividades, es decir, que las personas idóneas estén en los procesos correctos, con el fin de

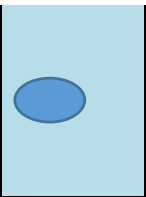
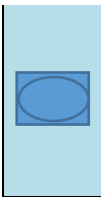
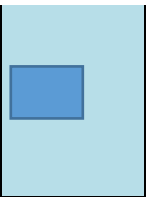
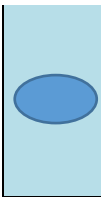
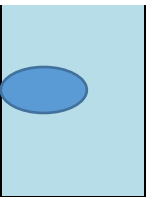
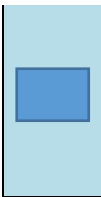
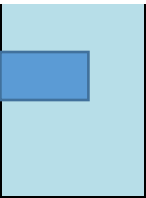
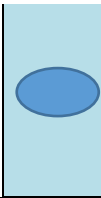
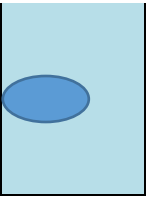
garantizar la realización de las actividades establecidas en cada proceso, a través de la determinación de análisis y evaluación de estas. Para dimensionar el proceso de reposición de mercancías en Homecenter Manizales, se presenta a continuación el estudio de tiempos y movimientos de este proceso:

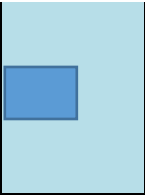
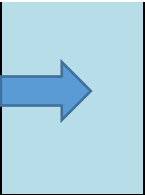
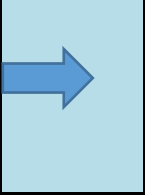
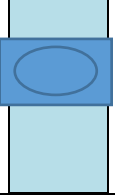
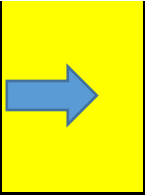
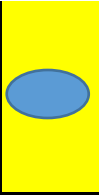
Ilustración 5 Ingeniería de Métodos Reposición de mercancías

Ingeniería de Métodos Reposición de Mercancías								
HIT O	Estudio de Tiempos				Estudio de Movimientos			
	Minuto s	Día s	Símbolo	Descripción	Minuto s	Día s	Símbolo	Descripción
PREVIO A LA LLEGADA DEL PRODUCTO AL ALMACEN	0	N/A		Disponibilidad de Mercancía en punto de Venta	60	N/A		El asesor de ventas determina los huecos en los stands de punto de venta
	10	0		Requisición de mercancía	25	N/A		El asesor de ventas Ingresa en el sistema de inventarios, y verifica existencias
	10	0		Solicitar Mercancía al proveedor o a la bodega central	5	N/A		El asesor de ventas informa al coordinador sobre si hay que hacer pedido de mercancía
	1	0		Envío de la solicitud de	20	N/A		El coordinador

			mercancía al proveedor				de Ventas verifica y controla la solicitud de pedido de mercancía a la bodega central.
1	0		Envío de la solicitud de mercancía a la bodega central	20	N/A		El coordinador de Ventas verifica y controla la solicitud de pedido de mercancía al proveedor
N/A	1		Confirmación del pedido por parte del proveedor	10	N/A		El Auxiliar de Gestión de Inventarios verifica la solicitud de pedido de mercancía al sistema administrador de pedidos de la bodega central
N/A	1		Confirmación del pedido por parte de la bodega central	5	N/A		El Auxiliar de Gestión de Inventarios envía por correo la solicitud de pedido de mercancía al proveedor
N/A	2		Envío del pedido transporte terrestre por parte del proveedor	10	N/A		El coordinador de Recibo de Mercancías, verifica en el sistema administrador de pedidos el cambio de solicitud a confirmación de pedido

PRODUTO EN EL ALMACEN	N/A	2		Envío del pedido transporte terrestre por parte de la bodega central	5	N/A		El coordinador de Recibo de Mercancías verifica la confirmación del correo de solicitud de mercancía al proveedor.
	60	N/A		Recibo de mercancía	10	N/A		El coordinador de Recibo de Mercancías detalla el día en que la mercancía va hacer enviada y el día previsto para de llegada de la mercancía
	15	N/A		Verificación unidades pedidas de la mercancía en la solicitud	5	N/A		El coordinador de área de ventas informa al coordinador de recibo de mercancía los pormenores del pedido (solicitud existencias, y día de llegada)
	90	N/A		Verificación física de la mercancía (Conteo)	5	N/A		El coordinador de recibo de mercancía llama, y especifica el día previsto para el envío de mercancía.
	120	N/A		Verificación de la calidad de la mercancía	15	N/A		El coordinador de recibo de mercancía detalla el día de llegada de

							la mercancía llena el formato de entrega de mercancía
180	N/A		Descargue de la Mercancía del transporte	20	N/A		El coordinador de recibo dispone personas para conteo físico de la mercancía
20	N/A		Formato de entrada de mercancía a la tienda	30	N/A		Se realiza el conteo físico por parte del personal de recibo de mercancía
240	N/A		Segunda verificación física de la mercancía en el área de inventarios	30	N/A		El coordinador de recibo de mercancía compara la solicitud de pedido contra el formato de carga del transportador y el resultado del conteo físico
45	N/A		Ingreso al sistema de inventarios de la tienda	5	N/A		El coordinador de recibo de mercancía da vía libre para el descargue de mercancía, disponiendo equipos y personas
150	N/A		Organización en el área de almacenamiento de la mercancía	45	N/A		El personal de recibo de mercancía se dispone a hacer el descargue de la mercancía

	60	N/A		Revisión de pedido de mercancía del área de venta	90	N/A		El personal de recibo de mercancía alista la mercancía y dispone los equipos para hacer subir la mercancía a punto de venta
	60	N/A		Envío de mercancía al área de venta	90	N/A		El personal de recibo de mercancía informa a los Coordinadores de ventas que la mercancía esta lista para subir
	30	N/A		Coordinación para la colocación en el stand de punto de venta	45	N/A		El coordinador de Ventas selecciona a los vendedores que deben dejar de atender al público para dedicarse a distribuir la mercancía en estibas en el piso de ventas.
	90	N/A		Distribución de mercancía en piso de ventas	20	N/A		El asesor de venta se dispone de equipos para trasladar la mercancía desde recibo hacia los lineales de ventas
PRODUCTO EN PISO DE VENTA	10	N/A			25	N/A		El asesor verifica e

				Verificación de tipología de producto				identifica si la tipología del producto a surtir es pull / in out / push
	60	N/A		Colocación en el stand de punto de venta	240	N/A		El asesor organiza la mercancía en el stand de punto de venta

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se observa el resumen de los eventos realizados para el proceso en cuestión; mostrando que el proceso tiene un total de 48 Movimientos con un tiempo total de 10379 minutos. Esto, desde el momento en que se establece el faltante de un producto en la góndola, hasta que se repone nuevamente.

Ahora bien, es importante observar, que el tiempo invertido por un vendedor para atender la reposición de mercancías en la góndola es de 445 minutos hombre¹ o minutos trabajados, lo que traduce un total de 7.4 horas hombre en tareas distintas a las de prestar su servicio al cliente y por supuesto, vender.

¹ Hora hombre es el cálculo de estimación de cantidad de esfuerzo humano que puede realizar un trabajador promedio en una actividad, proceso o proyecto durante una hora

ANÁLISIS DE DATOS : EVENTOS												
Evento				Numero				Tiempo en Minutos				
Operaciones				27				1181				
Inspecciones				7				157				
Actividades Combinadas				6				115				
Transportes				6				8791				
Almacenamiento				1				45				
Espera				1				90				
Operación realizada por Vendedores				1 transporte y tres Operaciones principales del proceso				445				
ANÁLISIS DE DATOS (se analiza el segundo y tercer hito, para establecer el proceso de reposición de la mercancía desde la llegada de la misma hasta el punto de venta)												
Tiempo promedio				71.66666667								

Tabla 2 Análisis de datos del estudio de tiempos y movimientos

Nota: La información presentada es de elaboración propia.

En la Ilustración 5, se observa un estudio de tiempos y movimientos, es decir, una hoja de ruta que traza el paso a paso del proceso de reposición logística de productos. Para la realización de la misma se usaron las siguientes convenciones:

Ilustración 6 Convenciones usadas para el estudio de tiempos y movimientos

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	INDICA	SIGNIFICADO
	CÍRCULO	OPERACIÓN	EJECUCIÓN DE UN TRABAJO EN UNA PARTE DE UN PRODUCTO
	CUADRADO	INSPECCIÓN	UTILIZADO PARA UN TRABAJO DE CONTROL DE CALIDAD
	FLECHA	TRANSPORTE	UTILIZADO AL MOVER MATERIAL
	TRIÁNGULO	ALMACENAMIENTO	UTILIZADO PARA ALMACENAMIENTO A LARGO PLAZO
D	D GRANDE	RETRASO	UTILIZADO CUANDO LO ALMACENADO ES INFERIOR AL CONTENEDOR

Nota: Ilustración tomada de Movimientos y Tiempos. Palacios, (2016, p. 26)

En este sentido y teniendo mayor claridad sobre lo estipulado, en el análisis de datos se puede observar que:

1. El tiempo está dado en minutos con el fin de establecer los tiempos estándar de cada uno de los procesos y asegurar el cubrimiento de elemento que son potencialmente infrecuentes, así, al medir tiempos no productivos o actividades sin valor agregado, se podrán cuantificar de forma acumulativa en minutos de manera específica y confiable.

Por su parte, en las operaciones se observa que:

1. Hay un total de 27 operaciones con 19.6 horas (1181 minutos). Con lo que se puede afirmar que para Homecenter Manizales, este proceso es importante no solo para mejorar la experiencia de compra del cliente, sino también para aumentar el resultado en ventas, y en ese sentido, estas 27 operaciones, que deben ser revisadas y mejoradas, conllevan al mejoramiento de la productividad del área.
2. Existen pasos que pueden ir inmersos en el paso “Operación”, por ejemplo, el paso inspecciones debería estar aunado a este, lo que conllevaría una reducción de pasos, pero sobre de actividades que conllevan mayor tiempo para su desarrollo, y, por ende, mayor tardanza en ese proceso de reposición.
3. Las actividades combinadas, que son 4, identificadas por poseer dos convenciones conjuntas, conllevan un total 1,91 horas, y entendiendo que son dirigidas por el Coordinador de Recibo y el Coordinador de Ventas, se propone, a partir del análisis, que estas tareas se conviertan en una sola, así, la diferenciación podría disminuir tiempos de ejecución y de evaluación de las actividades realizadas por cada responsable.
4. Los transportes son el paso más complejo desde el uso de tiempo dentro del proceso, con un total de 146.5 horas. La principal observación en cada uno de los pasos “transporte” es la criticidad que debe tener este paso especialmente en el hito “PRODUCTO EN PISO DE

VENTAS”, pues hay que entender que esos 90 minutos de tránsito en el piso de ventas, pueden tener repercusiones adicionales, como obstrucción en los pasillos, posibilidad de causar actos inseguros para clientes y colaboradores, desorden entre otras variables que pueden afectar notablemente la Experiencia de compra de cliente y las ventas.

5. Entendiendo un total de 90 minutos de espera tras la llegada de la mercancía, se propone, para evitar a toda costa este tiempo muerto, por así llamarlo, prever los espacios, cantidades y todo lo necesario para la distribución de la mercancía entrante en los puntos de venta.

Problemas Operativos

Problema operativo 1: Desabastecimiento

El problema operativo de desabastecimiento, es una constante dentro de la empresa, ya que como se observa en el diagrama, en promedio se demoran más de 6,7 días en reponer la mercancía en los stands; empezando desde el momento en el que el asesor de ventas se da cuenta del faltante de productos en el punto de venta, pasando por el pedido al proveedor o a la bodega central de la compañía y posterior a ello, el recibo de la mercancía pedida hasta el llenado en el punto de venta y por último, el llenado de los stands. Este factor negativo en la operación de la empresa se debe principalmente en la demora de muchos de sus procesos al reponer sus mercancías, por la modalidad que hasta el día se estaba implementando en los procesos de reposición de mercancías, lo cual conlleva costos tanto de recursos económicos, humanos y deriva en pérdidas de ventas o en el peor de los casos, clientes.

Problema operativo 2: Agotados en góndola

Este problema afecta el Nivel de Servicio y surge por tardanzas en el reabastecimiento del quiebre de stock, lo que supone una ineficiencia logística, tal como se aprecia en el diagrama de

tiempos y movimientos, en donde se establece una demora de más de 6,7 días para reponer la mercancía en los stands. Iniciando el registro del faltante, la realización del pedido a proveedor o a la bodega central de la compañía, hasta el recibo de la mercancía solicitada y su posterior llenado en el punto de venta.

Este factor negativo en la operación de la empresa se debe principalmente a la demora entre un proceso y otro, o la aplicación de varios antes de que se dé la reposición de mercancías tal como se puede observar en el diagrama de tiempos y movimientos, lo cual concluye en sobrecostos de recursos económicos tales como: gastos de personal, elementos y/o herramientas para el uso de la cadena de reabastecimiento, pérdidas por roturas y otros.

Problema operativo 2: Experiencia negativa de compra por productos faltantes

El impacto que genera en la experiencia de compra de los clientes, los agotados en góndola en el punto de venta; afecta la imagen y las ventas de la empresa. Continuando, las distintas percepciones del cliente, en el momento que decide la compra, son individuales y subjetivas, pero determinantes; así como lo son, cada experiencia y cada sensación que deja la compra realizada respecto al servicio que brinda la empresa.

Ahora, en aspectos cuantitativos, una empresa puede establecer, según el histórico de ventas por curvas de demanda, las necesidades de un producto, según la venta que haya tenido en un determinado lapso de tiempo. Ante una situación como la que se está presentando, el sentimiento del cliente varía con respecto a la necesidad que debe suplir.

Para entender lo que hasta el momento se ha dicho, se presenta a continuación el análisis de las encuestas presentadas a los clientes (ver Anexo1 ficha técnica de la encuesta), para evaluar

la calidad del servicio, en la cual convenientemente se introduce un acápite importante que evalúa la satisfacción del cliente con respecto al producto.

Tabla 3 Tabla de Sentimientos

VARIABLES	TABLA DE SENTIMIENTOS						IMPACTO
	PUNTUACION		NPS	VOLUMEN		NUMERO DE ENCUESTAS	
	EXPER. POSITIVA	EXP. NEGATIVA	CALIFIC.	EXPER. POSITIVA	EXP. NEGATIVA		
COLABORADORES	87.01%	12.99%	79	67	10	77	13%
PRODUCTOS	51.95%	48.05%	54	40	37	77	48%
PRECIO Y OFERTAS	87.01%	12.99%	79	67	10	77	13%
DESPACHOS	90.91%	9.09%	80.2	70	7	77	9%
INFRAESTRUCTURA	98.70%	1.30%	81.1	76	1	77	1%
CAJAS	90.91%	9.09%	80.2	70	7	77	9%
SERVICIOS	81.82%	18.18%	74	63	14	77	18%

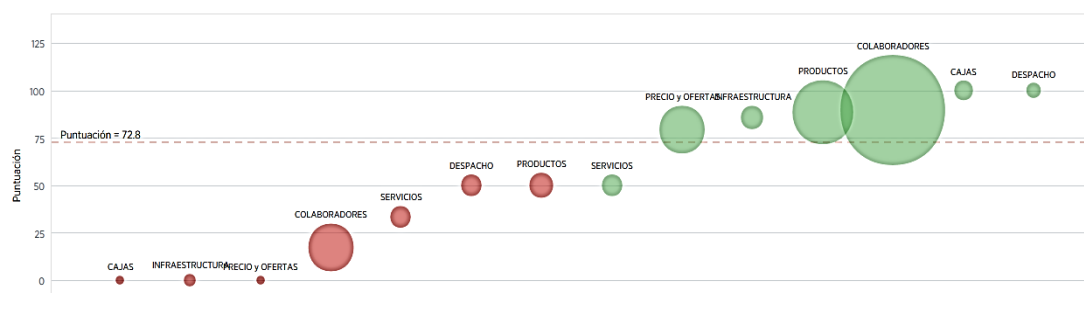
Nota: la información presentada es de elaboración propia.

Este acápite corresponde al análisis de 77 encuestas realizadas, en donde se establecieron 7 variables que son: colaboradores, productos, precios y ofertas, despacho, infraestructura, caja y servicios; la columna de “Puntuación” cuyo porcentaje corresponde a la calificación positiva o negativa obtenida en el total de las 77 encuestas; la columna NPS corresponde a la calificación promedio de la variable “Colaboradores” que se toma en números enteros del 0 al 100. Por su parte, las calificaciones de las variables permitieron clasificar a los clientes, así:

- De 0 a 7,0, los clientes se clasifican como detractores.
- De 7,1 a 8,9, son clientes neutros o pasivos.
- De 9,0 a 10,0 son clientes promotores

Gráfico 1 impacto de sentimiento

Impacto del sentimiento



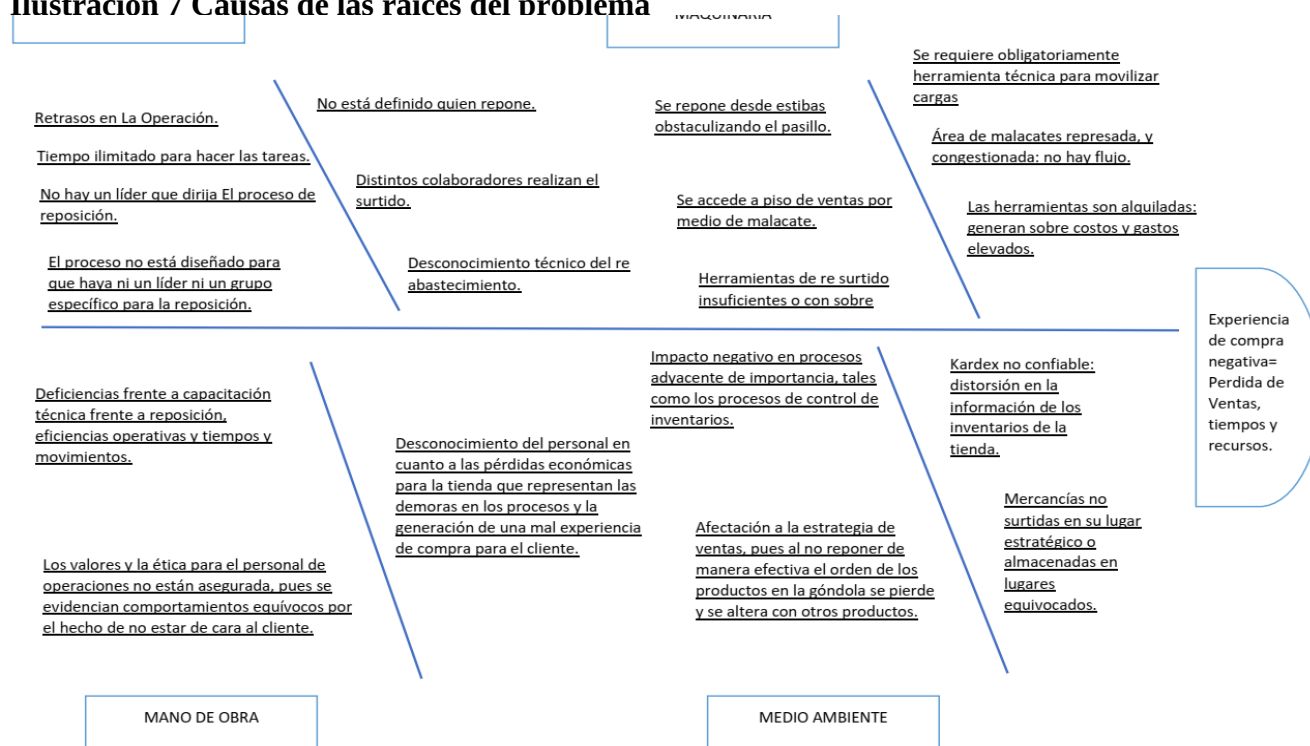
Fuente: elaboración propia

La anterior tabla considera las siete variables arriba clasificadas, de igual forma, el siguiente grafico refleja la distribución negativa y positiva respecto de la clasificación de los clientes.

Causa Efecto

A partir de los datos recopilados en las anteriores tablas, se procede a continuación, por medio de un diagrama de Ishikawa a identificar las causas raíces del problema. Para el caso en particular, se evidencia que los dos problemas operativos analizados derivan en una problemática para la tienda Homecenter Manizales, por ello se hace necesario analizar los factores involucrados en el proceso así:

Ilustración 7 Causas de las raíces del problema



Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de Causa Efecto

La lluvia de ideas fue generada por un equipo multidisciplinar de la tienda conformado por el Jefe de Operaciones, Jefe de ventas, Coordinadora de Experiencia de compra y dos coordinadores de ventas, incluido el autor, que realizaron un análisis del proceso de reposición de mercancías.

En los diferentes ámbitos de la causa y efecto, se contemplan las variables métodos, maquinaria, mano de obra y medio ambiente, en donde se destaca la importancia que tiene el “método” por la importancia de la intervención de la parte humana en el proceso, en donde el componente comportamental del personal es determinante y así mismo el adecuado uso de las herramientas. Por otro lado, lo concerniente a la Mano de Obra cobra especial protagonismo la oportunidad en temas de capacitación en lo relevante al proceso puntual de la reposición de mercancías y a la especialización de personas en este proceso, para que con ello no se deriven en afectaciones adicionales que perjudiquen la tienda y sus intereses económicos, tal caso como el de los procesos de inventarios y la estrategia de ventas.

Planteamiento y formulación del problema

En muchas empresas han enfocado cada esfuerzo en la obtención inmediata de beneficios, que corresponden, casi de manera lógica, al nivel de ventas alcanzado, con lo que se puede llegar a generar una mala administración de los recursos, la operación y los procesos de toda la empresa.

En este sentido, factores que son indispensables para el funcionamiento de las empresas frenan los procesos para el logro de los objetivos propuestos en los procesos de compra y venta, especialmente en aquellos relacionados con el manejo de inventario y gestión del stock, en donde se encuentran deficiencias latentes y más comunes de lo que parecen, como la centralización de las funciones, mal manejo del inventario, ineficiencia en la reposición de mercancías y otras.

De la misma manera, en empresas con un organigrama vertical centralizado, tal como se estructura en Homecenter Manizales, se presentan debilidades y fallas en la operación que dificultan el servicio y la relación con todos los grupos de interés con los cuales interactúa la empresa (clientes, proveedores, colaboradores y otros).

De esta manera, entendiendo la dificultad y escasa celeridad en la toma de decisiones bajo el manto de este modelo, pues cada decisión pasa de nivel a nivel en distintas jerarquías, lo que provoca que los equipos de trabajo tengan una reducida capacidad de acción reactiva y que los procesos operativos y de ventas se tengan que ajustar bajo modelos previamente probados con “pilotos” en ambientes muy diferentes a la realidad de las tiendas (sucursales), y para este caso particular, en Homecenter Manizales. En efecto, cualquier proceso que sea probado en un ambiente controlado y que se replique en otras sucursales de la cadena, puede no necesariamente resultar tan efectivo como se espera o quizá como funcionó en la prueba piloto.

Continuando, uno de estos procesos y que es vertebra central para la empresa, es la Reposición de Mercancías, un proceso cuya ejecución efectiva puede garantizar y asegurar el cumplimiento de las expectativas de los clientes, así como la optimización del capital de trabajo invertido. En ese sentido, cuando este proceso no se ejecuta eficientemente, la empresa está expuesta a pérdidas representativas en ventas por agotados en góndola, así como el detrimento de su imagen corporativa debido a clientes insatisfechos –indicadores de Experiencia de Compra afectados-; control deficiente de sus inventarios físicos, afectación al clima laboral debido al aumento de la operación, dada la generación de re-procesos con otras áreas funcionales de la empresa, que se impactan por lo anterior descrito y por supuesto, la pérdida de tiempo y de dinero.

Así pues, la deficiente gestión del Stock de reposición de mercancías en góndola impide que se ofrezca al consumidor un buen servicio y en este sentido, se evidencia una notable reducción en ventas. Todo lo anterior, debido al escaso conocimiento de las empresas sobre la disponibilidad de productos y la incidencia que esto tiene con la pérdida de ventas de manera paulatina.

Por ello, el proceso de reposición de mercancía se establece entonces como un proceso a mejorar dentro de las cadenas de suministro de las empresas, en aras de satisfacer el proceso de compra de los clientes, maximizando lo invertido y en búsqueda del alcanza de los objetivos internos propuestos, además de ganar competitividad respecto a sus competidores. Y en ese sentido, se expone la satisfacción del cliente como eje fundamental de este trabajo, entendiendo que dicha satisfacción es directamente proporcional a lo que recibe en el momento de su compra, basado en sus expectativas, que varían de acuerdo a cada persona (Gosso,2008), en búsqueda de fidelizar al cliente.

En otro sentido, los agotados de mercancías y la insatisfacción del cliente, aumentan cuando se profundiza el problema por la venta de productos sin existencia, dado que el sistema POS -por sus siglas en inglés, Point of Sale- que es aquel sistema en el que se incluyen todos los puntos de venta o terminal de punto de venta y además comprende un programa para tiendas, desarrollado para sistematizar el control de sus ventas e inventarios y que no está alineado con la sistematización del Kardex y permite la venta de productos aun sin existencia física del mismo.

De hecho, se pudo establecer que el sistema de facturación, permite el registro de productos existentes, en el mix (surtido) de otras tiendas, y no limita aquellos que por estrategia comercial estén desvinculados de la tienda local (Esto se puede dar si un cajero digita por error, o al azar un código de producto que pertenezca a uno en particular); lo que aumenta la percepción negativa del cliente respecto a los procesos logísticos de la tienda.

Lo anterior implica que, esta ausencia de producto se conoce como agotado, que según la *E-cient Consumer Response*, se evidencia cuando los artículos de consumo no se encuentran disponibles a la venta en un espacio accesible para el consumidor, traducido en términos generales, en pérdidas significativas de dinero, por un lado, por la pérdida de ventas potenciales, como ya se dijo y la dificultad de fidelizar al cliente con la empresa; por otra parte, la evidente deficiencia logística del punto de venta, ya que su objetivo de tener todo a disposición del consumidor no se cumple a cabalidad.

Así, puede decirse, que la disponibilidad de productos en góndola es un tema de preocupación global que depende de las relaciones colaborativas que involucra a todas las partes de la empresa –comerciales, proveedores, industriales, consumidores. Se requiere entonces validar por medio de herramientas como el diagrama de flujos y movimientos, describir y diagnosticar el proceso de reposición de mercancías en la tienda, contrastando resultados con

indicadores de servicio al cliente, que hayan sido impactados por este concepto para que a partir de estas observaciones se puedan generar planes de acción que conlleven a la mejora de estos procesos. Así mismo validar, la capacitación del personal en todo lo concerniente a los procesos de venta, capacitación en producto y alcances frente a las líneas o canales de servicio y áreas de ventas.

En este sentido, se establece la pregunta de investigación, que guio esta práctica administrativa: ¿Cómo afecta la reposición oportuna y adecuada del stock la satisfacción del cliente y, por ende, el nivel de ventas en Homecenter Manizales?

Propuestas de solución

Las operaciones de las compañías generan el impacto deseado y son exitosas, a partir de la sinergia con la que desarrollan sus actividades propias. De modo que áreas funcionales tales como Gestión Humana, Seguridad, Prevención de Pérdidas, Ventas, Administrativos entre otras; tienen su propio papel protagónico dentro de las actividades concernientes, a todo el andamiaje que representa la Reposición de Mercancías como uno más de los procesos operativos de la empresa.

En efecto, no se podría hablar de un plan de mejoramiento que por ejemplo incluya Capacitación de Personal, sin que el área de Gestión Humana no se vincule directamente. Además, por supuesto de los costos asociados a tal fin, lo cual interfiere del mismo modo en las tareas que pueda tener el departamento administrativo; sumándose obviamente otras dependencias tales como: personal de aseo, seguridad, mantenimiento; y así sucesivamente casi toda la compañía. Por ello es, que la coordinación de las operaciones específicas, tratadas en este trabajo no se maneja de manera independiente, sino que dependen también de otros recursos provenientes de áreas adyacentes.

Las propuestas de solución estimadas para las falencias encontradas abordarán básicamente dos estrategias de procesos, la primera basada en Estrategias de Organización, que supone la “Desburocratización del proceso del reposición de mercancías” con el ánimo de cuestionar el comportamiento de la tienda y la Racionalidad organizacional, frente a la jerarquía de las tareas, persiguiendo un objetivo común; y la otra, desde la Estrategia con enfoque a procesos, que pretenden reorientar el proceso de reposición de mercancías y aplicarle mejoras a través del enfoque de Flujo equilibrado.

Desburocratizar el Proceso de Reposición de Mercancía.

La administración burocrática se refiere a aquella que enfoca sus procesos en la racionalidad instrumental, es decir, poner el trabajo al servicio de la persona o el fin esperado, a través de jerarquías, especialidad de las funciones, seguimientos estrictos y procesos coordinados, que es una de las características de la empresa en cuestión.

El sistema burócrata permite establecer muchos procesos y personas para realizar una actividad en una organización, en síntesis, la elaboración de subprocesos para conseguir el resultado de un proceso, con esta medida se puede reducir tiempo y la intervención de personas en todo el ciclo del proceso de reposición de mercancías, en los stands de la tienda. A través de la burocracia no solo se busca alcanzar una serie de objetivos, si no que se pretende que estas metas se logren de la forma más eficiente posible (Cabia, 2016). Lo anterior se logra re-planteando los procesos ya establecidos, haciendo simulaciones y pilotos que permitan establecer las mejores oportunidades de aplicabilidad.

Re-orientar el proceso de reposición de mercancías y aplicarle mejoras a través de un enfoque de Flujo Equilibrado (Reposición Cíclica).

Desde la segunda guerra mundial sobre los primeros años de la década de los 40, grandes empresas como Ford Motor Company, General electric, General Motors y otras, ya se preocupaban porque sus cadenas productivas y de abastecimiento para la guerra y post guerra; se ejecutarán de manera eficiente. La escases de los recursos para esa época, hacía que se tuviera que observar con mayor detenimiento las necesidades reales de producción, sin descuidar los exigentes requerimientos que tenía el ejército y las fuerzas aéreas y navales, de los Estados Unidos y sus aliados, para eso, desarrollaron programas especializados para controlar la logística, dichos

programas fueron llamado MRP o MRP Systems, que en ingles significa: Material Requirement Planning y traducido al español Planificación de los Requerimientos de Material.

Básicamente el MRP, indica las cantidades de cada artículo, cuando re abastecerse, y cuando cumplir, coordinando el recurso humano, equipo y herramientas. Por otro lado, pero en concordancia, se observa el “método Toyota” o Just In Time, que en español traduce Justo a Tiempo. Este método observa principalmente, el cómo las materias primas llegan a su destino en la línea de producción, sin contratiempos, en el momento justo, con el fin de no detener la cadena y sin genera costos, sino más bien lograr ese objetivo con menores esfuerzos y menores gastos.

El JIT, tiene una connotación dedicada a la eficiencia y al ahorro de los costos de producción es por ello que la página especializada Isotools (2020) dice que este método ofrece ventajas tales como:

- Reduce los niveles de inventario
- Minimiza pérdida económica por suministros obsoletos
- Eficiencia temporal
- Relación íntima con los proveedores de suministros
- Flexibilidad

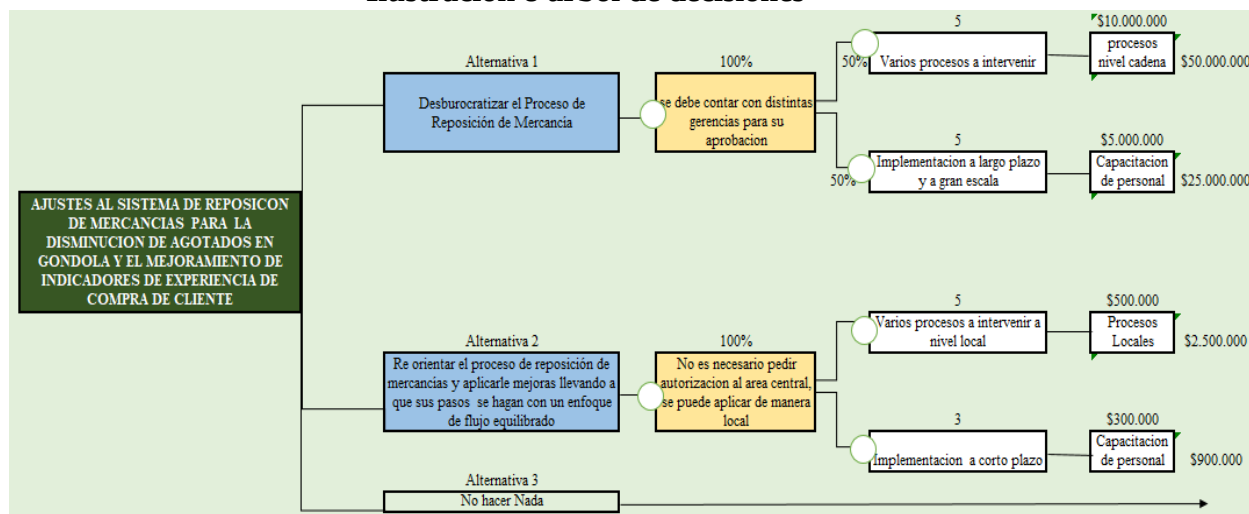
En complemento y en conformidad a lo anterior expuesto, el Lean Manufacturing, es un método que se enfoca según (Willianson, 2021) en “minimizar las pérdidas y maximizar la creación de valor para el cliente final utilizando la menor cantidad de recursos” (p.32). Ante esto, Ruiz (2012) dice que, esto se logra además con la creación de flujo enfocándose en la reducción de “desperdicios” como sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de

procedimientos, inventarios; movimientos, defectos y No utilizar la creatividad de la gente” (p. 87).

Con todo lo anterior mencionado se sustenta, que para este proyecto se deben ejecutar los procesos de surtido y operación de tienda de manera eficiente, con un flujo adecuado desde el área de recibo de mercancías al piso de venta o góndolas, garantizando la disponibilidad de productos a mano del cliente, en condiciones de precio y ubicación adecuadas; alineado al objetivo organizacional en el marco de los principios LEAN y sustentado por técnicas administrativas de la producción y de operaciones como son los sistemas MRP (Material Requirement Planning) considerado como un sistema rígido y JIT (Just in Time) que es considerado un sistema flexible.

Árbol de Decisiones

Ilustración 8 árbol de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Marco Conceptual

Procesos Operativos.

Las operaciones de una empresa, están dadas básicamente por la transformación de una labor o actividad a bienes tangibles. En el caso de una empresa perteneciente al tercer sector o de servicios, el bien tangible se ve representado en beneficios para la compañía, que aparentemente puedan resultar abstractos, pero que son determinantes para los buenos resultados del negocio.

Al respecto Heizer (2016) dice que las operaciones “constituyen una interesante área de la dirección que tiene un profundo efecto sobre la productividad, tanto en las manufacturas como en los servicios” (p. 23). Ahora, si se tiene en cuenta que las empresas y los administradores lo que buscan es maximizar la inversión de los accionistas logrando mayores beneficios a menor coste, la operación constituye entonces el medio directo para hacerlo.

Eficiencia logística

Los estándares de trabajo y su desarrollo científico se desarrollaron principalmente a partir de las investigaciones de Frederick Taylor y Frank y Lillian Gilbreth iniciando el siglo XX, con producciones científicas como: “Estudio de Tiempos realizado por Frederick Winslow Taylor junto con el trabajo de Estudio de Movimientos de Frank y Lillian Gilbreth”.

En otro sentido, eficiencia puede verse como lo expone Mejía (2010): “La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior” (p.43). Los costos de mano de obra significan para la empresa hasta el 10% del total de las ventas. Por ello en las compañías no se toma a la ligera la definición de la planta y/o la necesidad de personal. Es por esto que se requiere que la cantidad de tiempo que requiere un colaborador para desarrollar una actividad o trabajo específico, sea altamente productiva y con la menor cantidad de desperdicio posible.

La eficiencia operacional en sí, plantea el desempeño de actividades basado en un conjunto de reglas que orientan los esfuerzos del trabajo en equipo, para ser más productivo, en sí, hacer que la empresa o equipo de trabajo funcione bien, independientemente de los factores externos.

Así las cosas, Meindl (2010) citado por Marín (2012), afirma que: “cada vez que en las empresas se llevan a cabo tareas que involucran movimientos en la red de suministros y que a estos se les imprime una identidad de oportunidad y de planeación previa, se está hablando de eficiencia logística” (p. 56). De hecho, este es un concepto tratado desde el siglo pasado por Taylor, con su famoso Estudio de tiempos y Movimientos; el cual le asigna a la administración la búsqueda, de la maximización del tiempo para la ejecución de tareas, por parte no solo del trabajador, pues la eficiencia operativa se puede medir desde el individuo hasta el colectivo, buscando la mejora continua.

Pensamiento LEAN.

LEAN es una filosofía de mejoramiento continuo que busca que los procesos de una empresa sean más simples, más eficientes y libre de desperdicios, lo cual permite tener más tiempo para invertirlo en otras tareas que generen valor; para el caso de una empresa dedicada al comercio minorista, ese tiempo residual se orienta para dedicarlo a la atención integral del cliente. Al respecto, La Extensión Cooperativa de Virginia en una de sus publicaciones dice que para el sector servicios, comúnmente se pueden encontrar fuentes de desperdicio tales como: largos tiempos de espera para clientes, reprocesamiento de aplicaciones, cargos automáticos incorrectos, papelería excesiva. Lo que entorpece la experiencia de compra del cliente y afecta directamente el ejercicio económico de la empresa (Quesada-Pineda y Arias, 2014).

En lo concerniente a los procesos operativos, el pensamiento Lean establece dos grandes variables para su aplicación, una es imprimirle valor a las tareas operativas dándoles en el marco de la eficiencia y la efectividad la relevancia de su razón de ser, y la otra es la del concepto de desperdicio, enfocado a tareas que no generan valor a los ojos del cliente, y que hacen que la operación no rinda los frutos esperados por las demás cadenas productivas de la empresa, cayendo en sobre procesamientos, tiempos de espera, movimientos innecesarios entre otros factores que no contribuyen a los objetivos de la empresa.

Sistemas de Reposición de Mercancías (Gestión de stocks) en los negocios Retail.

Como variable crítica en la gestión del negocio, la disponibilidad del producto en el punto de venta, debe merecer especial atención por la administración, máxime en tiempos de caída de consumo y afectaciones del ámbito económico que vive el país y el mundo entero, en especial la subida del dólar y la caída de los precios del petróleo entre otros.

La reposición de mercancías debe ser de manera eficiente, acorde a la Logística de marketing y administración de la cadena de suministros, sin alterar los costos de distribución y maximizando la disponibilidad de producto, logrando al mismo tiempo la mayor productividad por hora hombre. De este modo se entiende por reposición eficiente en el Retail, según Guerrero (2014) que: “cuando es el propio Retailer quien gestiona a través de equipos propios o tercerizados la reposición de las mercaderías, asegurando la máxima velocidad en la reposición, reduciendo la brecha entre producto”.

Al respecto, las técnicas de gestión de inventarios JIT (Just IN Time la cual en el sector servicios, se ven estrechamente relacionadas al uso integrado de técnicas Kanban -fichas de reposición-control de la producción y mejora de procesos) y procesos LEAN (hacer más con menos), con la visión estratégica de optimizar recursos para lograr mejoras rápidas en tiempo y constantes, que perduren y permitan suprimir desperdicios en las operaciones y/o el proceso productivo, al fin y al cabo en el uso de sistemas JIT no hay inventario ni tiempo sobrante.

Enfoque de Flujo equilibrado

Este método combina en una sola acción diversas técnicas de la dirección de operaciones como son; MRP (sistema de planificación de la producción y de gestión de stocks). En conclusión, este enfoque dinamiza las operaciones y específicamente la gestión de stocks, orientando todos los esfuerzos a minimizar la reducción de costes y mejorando en oportunidad la entrega de un servicio oportuno a los demás procesos de la empresa, sin alterar los procesos adyacentes o subyacentes de ejercicio propio.

Concepto de Inventario.

En este aspecto se tiene en cuenta el concepto establecido por el decreto 2649 de 1993, que lo define como: “Los inventarios representan bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizará o consumirá en la producción, de otros que van a ser vendidos”.

Control de Inventarios.

Los niveles de inventarios son determinantes en la satisfacción a los clientes por parte de la compañía, para el caso de una empresa dedicada al comercio al por menor, el inventario representa el costo de las mercancías en poder la misma. Por lo tanto, mantener un equilibrio entre un inventario insuficiente y un inventario excesivo, se convierte en premisa para el administrador del negocio. Contar con excesos, eleva innecesariamente los costos, sin contar el riesgo que se corre, por exponer “mercancías a obsolescencias” o disminución de obtención de márgenes por descodificaciones de producto desde el área comercial (Armstrong, 2008).

Nivel Óptimo de Inventarios.

El modelo de decisión basado en la cantidad económica de una orden (CEO), según el libro Costos ‘ABC’ y Presupuestos dice que: este sistema permite determinar la cantidad que debe ser comprada de un producto; ya que este modelo calcula la cantidad óptima del inventario que debe ser comprado, re abastecido y otros procesos relacionados, teniendo en cuenta factores como: cantidades fijas ordenadas, demanda, costos de orden, transporte, tamaño de la orden, costos por agotamiento (Toro, 2016).

En relación a lo anterior, “Cuanto mayor sea el costo de oportunidad de los fondos invertidos en el inventario, mejor será el nivel óptimo del inventario promedio, y más reducida la

cantidad de orden optima, siempre y cuando todo los demás se mantenga constante” (Van Horne y Wachowicz, 2020). En materia de inventarios los excesos como las deficiencias del mismo, traen consecuencias que no afectan otra cosa que el rendimiento económico del ejercicio de la empresa. Por lo tanto, el manejo de esta inversión debe ser detallada y minuciosa.

Así mismo, El nivel óptimo de inventario –en adelante NOI-, no es más que el inventario que debe tener la tienda al alcance de la mano del cliente. Está determinado por la demanda del producto multiplicado por las semanas ventas, que la compañía establezca, según sus políticas de manejo de inventarios y de existencias de seguridad (Stock de seguridad). Para el caso particular de la compañía objeto de estudio las semanas venta, que se requieren para manejar un índice óptimo en la calidad del inventario es de seis semanas y el nivel aceptado de disponibilidad de producto es del 98%.

Gmroi.

En Palabras De Nelson Chacón, en Gerernciaretail.com, expone que: “el significado de esas cinco (5) letras, en inglés *Gross Margin Return On Investment*, y en español *Margen Bruto Del Retorno De La Inversión* (en inventarios), que en lenguaje criollo sería, cuánto margen bruto recibes por cada peso que inviertes en inventarios en un lapso de tiempo determinado”.

En promedio del 60% al 80% del total de los activos de la empresa corresponde a la inversión hecha en los inventarios, y puede verse afectado si no se optimiza su gestión a tiempo. De acuerdo con el objetivo de la empresa que no es otro, que maximizar sus beneficios y utilidades, la administración del negocio debe estar atenta a la rotación de inventarios y mantener el control financiero que este demanda.

Así pues, recordemos que la Rotación del Inventario no, es más, que el Costo de las mercancías vendidas en el periodo, dividido sobre el inventario promedio de las mercancías.

Indicador De Agotados

Para la empresa objeto de estudio se denominan “HUECOS”, y es el conteo por medio de herramientas tecnológicas como Palms de radio frecuencia –similares a las Tablets-, de la mercancía faltante en góndolas de ventas. Y su control parte desde aquella mercancía que no se encuentra a la mano del cliente pero que tiene existencia en el kardex, y que no se surtió a tiempo; y aquella que, por su parte, se determina por la existencia de un hueco en la góndola, pero sin existencia en kardex. Los huecos con más de tres lecturas en días consecutivos, e independiente de si tienen existencias o no, se ajustan al cuarto día de manera automática en el kardex de la tienda. El indicador es calculado teniendo en cuenta la cantidad de huecos con existencia.

Servicio al Cliente y Experiencia de Compra

Para las Organizaciones y Administradores de Empresas, como lo menciona la Revista Inforetail, la experiencia de cliente se posiciona ya como el foco estratégico de los próximos años. Ya no es la transformación digital el estandarte de modernidad y en lugar de ello ha quedado como un medio necesario para llegar a tener una mejor experiencia, un elemento más. Se requiere incorporar un factor emocional a las ecuaciones que dan luz a la rentabilidad de la empresa, casi como si el análisis financiero del negocio, lo comprendiera también esa variable subjetiva, del cómo la empresa atiende al cliente (Castells, 2017)

Por su parte, Tschohl (2018) cuando habla sobre la American Management Association, lo define como: “las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren con asiduidad a una

organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan el 65% del volumen de ventas promedio de la empresa” (p. 34).

Lo que quiere decir, en síntesis, es que cualquier negocio, debería contar con relaciones redituables (asiduas que generen ganancia si se quiere) con sus clientes de al menos el 65% de ellos, para garantizar ventas seguras en esa misma proporción; y tan solo se esforzarían por buscar nuevos clientes que serían tan solo el otro 35% del total de la mercadería lista para la venta.

Lo anterior implica, que depende del negocio generar esa, asiduidad, a la que autores y definiciones se refieren; pues bien afirman Kotler y Armstrong (2008) sobre el comportamiento de compra del consumidor, del cual básicamente dicen, que son 4 las grandes variables por las que se da la decisión final de compra como consumidor: culturales, sociales, personales, y psicológicas. Y es que, dentro de la percepción psicológica, la identificación del consumidor con la empresa es fundamental, pues el cliente no toma una decisión al azar de donde ir a comprar; él sabe dónde ir a comprar. De esta forma, puede decirse que, corre por cuenta de la empresa o del administrador o del vendedor (y por qué no de todos estos juntos), mantener un nivel de servicio excelente.

Retail

El Retail es básicamente cualquier comercio que vende productos a un cliente o consumidor, esto puede ser desde una tienda de barrio hasta una Gran Superficie como las que se encuentran en casi todas las ciudades y pueblos de Colombia. En efecto, el sector servicios en este país, prevalece sobre los demás sectores de la economía real como la agricultura y la industria. Y por consiguiente la influencia que tiene este fenómeno en el empleo y el impacto en el aumento de la

producción del país es notorio. De hecho, es casi que recurrente la presencia en los medios masivos de comunicación, los temas referentes a estos negocios, basta recordar temas como Justo y Bueno, Ara vs Éxito, o la salida de La Polar y de Ripley, como conversación normal de los periodistas en la radio o en la televisión.

Marco teórico

El proceso de reposición de mercancías en góndola en las empresas siempre ha sido uno de los procesos con más tendencias a presentar fallas dentro de la operación de suministro de las empresas, esto como un procesos a mejorar constantemente, visto a simple vista por todos, cuando, por ejemplo, al entrar a un punto de venta, los productos que se deseaban adquirir no estaban disponibles en estantería y es algo, que históricamente ha permanecido, puesto que la mayor parte de las empresas dan prioridad a la ventas y enfocan su mirada en la competencia, dejando atrás los procesos de distribución (Peris, y otros, 2008) y solo fue hasta los años 60 donde se empezó a dar trascendencia a los procesos de distribución y reposición de mercancías.

Todo esto, con el objetivo de mejorar *la experiencia de compra* y por ende, el aumento de las ventas y de esta forma, alcanzar los logros propuestos. Sin embargo, en todo el plan de mantenimiento de stock, surgen además aspectos negativos, tal como lo expone Urzelai (2013) en cuestión de costos de mantenimiento, de oportunidad y otros aspectos negativos que acarrea la gestión de stock para las empresas, pero, se debe añadir que, sin este mantenimiento de stock, la satisfacción del cliente se vería en detrimento en los factores tiempo y disponibilidad.

Y entendiendo el contexto de la empresa tomado en cuenta en este trabajo, y su centralización de procesos, como ya se dijo anteriormente, la importancia de descentralización el proceso de reposición de mercancías, les permitiría mejor adaptación a las demandas particulares de su público específico e incluso, aumentar sus niveles en ventas (Martínez, 2017).

Por su parte, el tema relacionado a la *satisfacción del cliente* tiene unas implicaciones directas con este sistema de reposición, entendiendo que la satisfacción y la experiencia de compra del producto no está ligada únicamente a parámetros de funcionabilidad o utilidad de

bien o servicio adquirido, sino que trasciende además a factores como disponibilidad del producto y otros factores derivados (Gosso, 2008). Y en ese sentido, como se ha venido afirmando a lo largo del trabajo, se establece una garantía con la fidelidad de los clientes hacia la empresa, mejor posicionamiento y visibilización.

Por otra parte, se habla de la *sistematización del proceso* de reposición, es decir, una mecanización de los procesos que permite la mejora en el tiempo y trabajo en su desarrollo, permitiendo que las labores tengan una asignación específica y se vuelvan más productivas. En ese sentido, queda entonces definir *el indicador de agotados en góndola*, entendiéndolo como una herramienta confiable que le permite a las empresas entender el comportamiento del mercado, a partir del conocimiento de porcentajes de agotados y sus causas, a través de la medición de la disponibilidad del producto en góndola. Este indicador tiene como fin la potencialización de los procesos y el mejoramiento de los planes de acción de las empresas, evitando a toda costa la pérdida de ventas.

Plan de Acción

En este apartado reconoce que para ajustar el proceso de reabastecimiento en tienda, el surtido de la mercancía en tiempos de eficiencia y la posterior satisfacción del cliente, coherente con la visión y políticas de la compañía, se fija el Plan de Acción, entendiendo que se reajustan los procesos vigentes al momento de su implementación.

En concordancia con la solución planteada, se establece la Capacitación como pilar inicial e indispensable para la consecución del objetivo trazado. A su paso, se estableció, con la Oficina de Relaciones Laborales, que los compromisos medibles dentro de la Evaluación de Desempeño de cada colaborador, integrara el cumplimiento de los objetivos trazados en la Práctica Administrativa.

De tal manera, que el reabastecimiento oportuno se ejecute dentro de tiempos y movimientos acordes a la filosofía Lean y que los resultados del ejercicio individual y/o del equipo encargado/designado para tal fin, sean evaluados dependiendo el resultado de las mediciones de Experiencia de Compra del Cliente, de los Niveles de Servicio y/o disponibilidad de producto y de los indicadores de Agotado en Góndola (Huecos), todo esto acordes al sistema de Halar y empujar, que se plantea reforzar, pues hay que aclarar que este se ejecuta en la actualidad, pero se hace necesario de los ajustes en eficiencia que en este trabajo se desarrollan.

A propósito de lo anterior dicho, el portal más grande para búsqueda de empleo en Colombia dice que “evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos" (Alzate, 2016).

Esto ratifica la relevancia que tiene incluir la medición de los resultados de los ajustes al proceso, en la gestión individual del colaborador.

En efecto se le presta especial atención en el plan de acción al recurso humano de los procesos involucrados, pues son ellos quienes disponen la mercancía para que al final los vendedores satisfagan las necesidades de compra de los clientes y con esto cumplir con la visión de la compañía: “Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción, que mediante el mejoramiento de la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, los clientes, los trabajadores y los proveedores en América”; entendiendo además que el capital humano es el factor determinante para el logro de cualquier objetivo trazado.

Se pretende que la implementación de las propuestas de solución y posterior manifestación de resultados se de en un poco más de 6 meses aproximadamente.

Indicadores Mínimos de Medición del plan de Acción

Tabla 4 Indicadores mínimos de medición del plan de acción

AMBITO LEAN PLAN DE ACCION PARA: Ajustar el proceso de Reposición de mercancías para aplicarle mejoras llevando a que sus pasos se hagan con un enfoque de flujo equilibrado y capacitar al personal involucrado en los procesos mencionados					
AREA	OBJETIVO	META	INDICADOR	INDICE	INTERPRETACIÓN
FLUJO CONTINUO Y RITMO HALAR	Garantizar ciclicidad entre una tarea y otra	Reducir en un 30% los tiempos actuales de surtido de mercancía desde recibo hacia piso de ventas	Tiempo de surtido	# horas necesarias = (# Estibas volumen) (tiempo estándar por estiba surtida)	Cuántas horas hombre se requieren para el número de estibas que llegaron desde proveedor y/o bodegas centrales
				# horas por persona = (# horas necesarias) (# de operadores logísticos en el turno)	Cuanto tiempo requiere cada operador para surtir el número de estibas que hay para reponer
	Evitar movimientos innecesarios dentro del proceso	Lograr que la calidad en la toma de huecos sea del 100% (esto evita que el operador logístico busque huecos, sino que a primera hora este informado de en que parte esta el hueco para ir a surtirlo) y que su respectivo surtido se haga en el menor tiempo pero con calidad.	Rutina surtido de hueco (agotado)	# de Horas necesarias = (#Huecos con existencia promedio día) (Tiempo estándar por hueco surtido) / 60	Es el tiempo promedio que debe tomar a una persona surtir un hueco (agotado)
			Calidad en el surtido de huecos	% calidad = (# huecos surtidos) / (# huecos con existencia tomados)	Con respecto al informe al número de huecos (agotados en góndola), que se hace en la noche, qué porcentaje de ese número se surtido?
CERO DEFECTOS	Garantizar surtido de mercancía en condiciones de precio claras para el cliente	Lograr el menor número de tiempo y mayor cambio o actualización de precios de los productos en el lineal	Cambio de precios	# horas necesarias = [(Cant de precios a cambiar) (tiempo estándar establecido para cada cambio de precio) / 60]	se estima el tiempo requerido para hacer el cambio de precios
				# horas necesarias por operador = # horas necesarias / # de operadores destinados para la tarea	se estima el tiempo requerido por persona para hacer el cambio de precios
	Lograr resultados de experiencia de compra positivas para el cliente a partir del sentimiento sobre el producto	Obtener calificaciones con respecto a producto por encima del promedio de la calificación total de la tienda.	NPS (Impacto producto)	nps producto = calificación dada al sentimiento producto / calificación total de servicio	Sobre la calificación total del cliente discriminar que porcentaje lo afecto negativamente o positivamente el producto.

Nota: la información se fue de elaboración propia.

Tabla 5 Formulación del plan de acción

FORMULACION DEL PLAN DE ACCION						
POBLACION: Equipos de trabajo de Recibo y Reposición		LOCALIZACION: Tienda Homencenter Manizales				
PROBLEMA: Impacto Negativo en las encuestas de Satisfacción de Servicio al cliente, derivado del desabastecimiento de mercancías para la venta en los lineales o góndolas.						
ALTERNATIVA DE SOLUCION: Ajustar el proceso de Reposición de mercancías para aplicarle mejoras llevando a que sus pasos se hagan con un enfoque de flujo equilibrado y capacitar al personal involucrado en los procesos mencionados						
OBJETIVO GENERAL: Cubrir las necesidades y requerimientos de formación y capacitación requeridos por este Proyecto para determinar Objetivos al Personal Interviniente en el Proceso de Reposición de Mercancías orientado a generar cultura del servicio y mejoramiento de la experiencia de compra de los clientes..						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
Establecer las orientaciones conceptuales, pedagógicas, temáticas y estratégicas de la política de servicio al cliente adaptado por la compañía, en el marco de la calidad del servicio y las competencias laborales.	Taller Procesos de Recibo de Mercancía y Reposición 1	Conseguir que el 100% de los colaboradores que participan en los procesos de recibo y reposición, estén alineados dentro de las mejoras hechas a los procesos ya existentes. Todo ello con el ánimo de	No de Colaboradores capacitados / total población colaboradores ($x= a/b$)	Jornada de 4 horas	YENYS QUIÑONEZ (JEFE DE OPERACIONES) ELIZABETH RAMIREZ COORDINADOR A DE RECIBO	De la cuenta de Gestión Humana para Capacitaciones y Reinducción de 2020

Contribuir al mejoramiento institucional, fortaleciendo las competencias de los colaboradores y la capacidad técnica de las áreas de Recibo y Reposición, como aportantes a cada uno de los procesos y procedimientos.	Taller Procesos de Recibo Mercancía y Reposición 2	mejorar el servicio al cliente desde la gestión de estos equipos hacia el área de ventas en sus distintas etapas: pre venta, venta y pos venta.			COORDINADOR DE OPERACIONES	De la cuenta de Gestión Humana para Capacitaciones y Reinducción de 2017
Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de la visión y misión de la compañía.	Taller El trabajo en equipo como base para la gestión de las metas organizacionales	Fortalecer los vínculos como equipo para desarrollar y promover el buen clima laboral y la consecución de resultados comunes.	No de Colaboradores capacitados / total población colaboradores ($x = a/b$)s	Jornada de 4 horas	SANDRA INSUASTY (JEFE DE GESTION HUMANA)	De la cuenta de Gestión Humana para Capacitaciones y Reinducción de 2017
Elevar el nivel de compromiso de los colaboradores con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos, los objetivos y los procesos y procedimientos de la tienda y la compañía.	Taller Pasión por Servir	Integrar las habilidades adquiridas en los anteriores talleres, con las políticas de Servicio al cliente y Experiencia de Compra.	No de Colaboradores capacitados / total población colaboradores ($x = a/b$)s		JULIANA SEPULVEDA (COORDINADORA EXPERIENCIA DE COMPRA)	De la cuenta de Gestión Humana para Capacitaciones y Reinducción de 2020

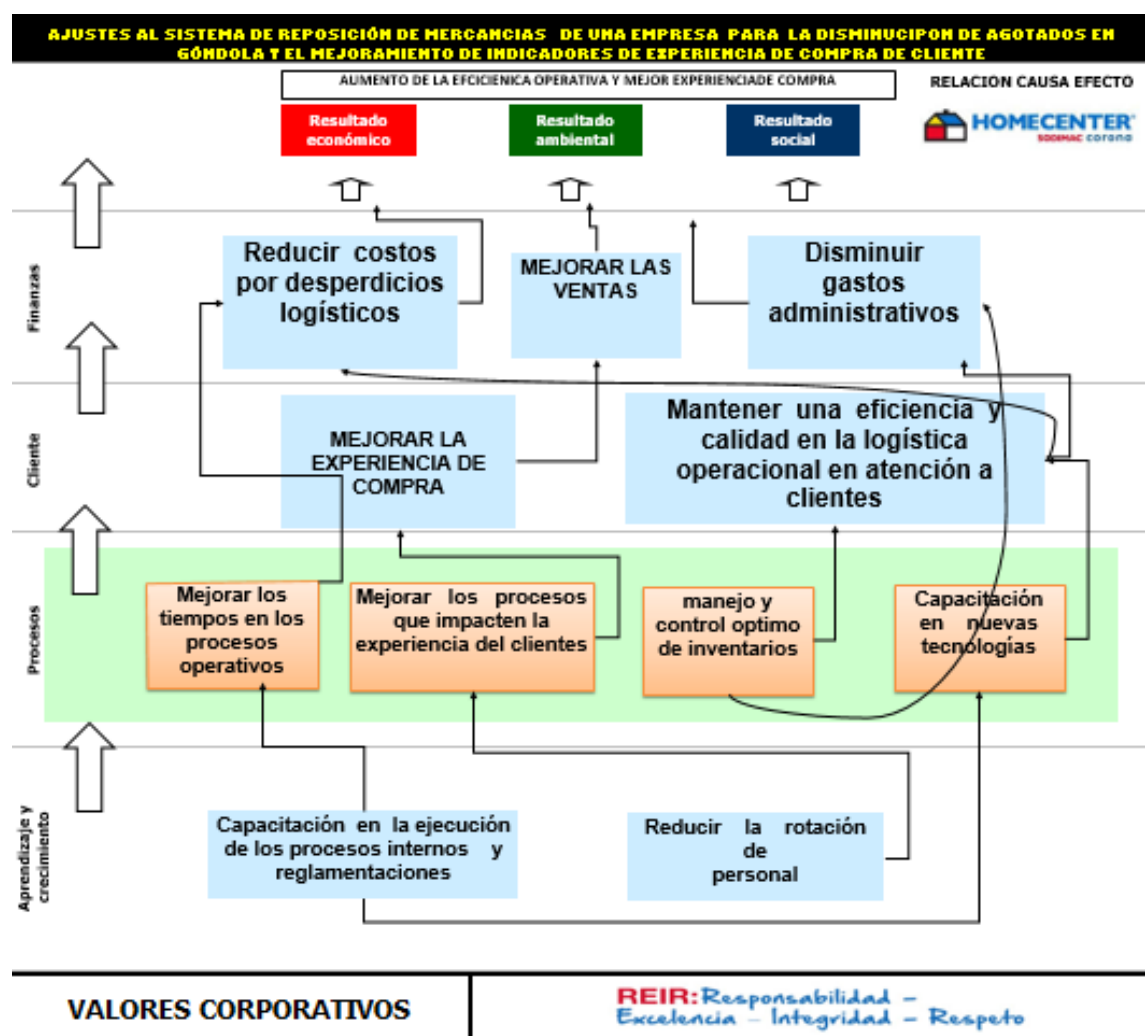
Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.	Taller Integración de procesos: Recibo, Reposición, Ventas, Servicio y Experiencia de compra.	Concientizar al 100% de los colaboradores de estas áreas en la importancia de la sinergia de los departamentos para favorecer a los clientes.	No de Colaboradores capacitados / total población colaboradores ($x = a/b$)	Jornada de 4 horas	HENRY MARTINEZ (GERENTE DE TIENDA) / ORLANDO ARROYAVE (JEFE DE VENTAS)	De la cuenta de Gestión Humana para Capacitaciones y Reinducción de 2020
Ejecutar el Plan de Mejora, a partir de los talleres dictados, con la puesta en marcha de las nuevas tareas.	Distribución de los nuevos equipos de reposición y su respectivo líder.	Iniciar al 100% con las modificaciones hechas al proceso de reposición de mercancías, partiendo del nombramiento del Líder de Reposición y su equipo de operadores logísticos.	Cumplimiento de las tareas / Total de tareas	30 días	HENRY MARTINEZ (GERENTE DE TIENDA)/ SANDRA INSUASTY (JEFE DE GESTION HUMANA) YENYS QUIÑONEZ (JEFE DE OPERACIONES) ORLANDO AROYAVE (JEFE DE VENTAS)	Gestión de las operaciones (presupuesto anual de operaciones y de gestión de tienda)

Nota: la información presentada fue de elaboración propia.

Integración al Balance Score Card

Para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta el desarrollo estratégico empresarial y cada uno de los factores, que inciden dentro de la organización para su propia gestión, solo a modo de cuadro informativo:

Ilustración 9 Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Es por ello que, al revisar los aspectos internos de la empresa y su relación con el cliente, el Plan De Acción se ha establecido acorde a su cuadro de Mando Integral aplicando distintos indicadores que permiten comunicar la estrategia a diferentes grupos de interés, dentro de la organización; de modo que pueda comunicársele al personal base hasta la dirección de la empresa, pues la aplicabilidad de las acciones no exonera a ningún actor dentro de la organización.

Así mismo la coordinación de objetivos mensurables pueden ser analizados en relación al cumplimiento de los mismos, conduciendo acciones con características s.m.a.r.t.(specific, measurable, achievable, relevant, timely) para la mitigación de impactos negativos y la respectiva retro alimentación y re alimentación (feed back y feed forward), de metas propuestas.

Análisis Interno y Externo

Para Homecenter Manizales existe el limitante a la aplicación de procesos que no hayan sido avalados previamente por la Oficina de Apoyo a Tienda (OAT). Aun así, existe dentro de la compañía, una sana costumbre de replicar las buenas prácticas dentro de una tienda, así pues, si la práctica resulta en un proceso que beneficie a todas las demás, podría ser replicada e implementada en las demás sucursales. Se corre el riesgo entonces, en el hipotético caso en el que no se den los resultados esperados, de desechar la propuesta y el plan de acción.

Por otro lado, pero con mucha incidencia se encuentra el factor humano, el cual es determinante en la ejecución de los objetivos de este trabajo. La capacitación que estos tengan en el rol a desempeñar y la concientización de que harán parte de la solución que se propone, es la base de lo que esta producción está persiguiendo. Por ello garantizar, que se den las condiciones

de trabajo idóneas, las herramientas, y las respectivas retroalimentaciones de las tareas, es también parte fundamental del ejercicio.

Así pues, se tienen que considerar que las diferentes perspectivas en las cuales la empresa sustenta su correcto funcionamiento, deben conservar la suficiente sinergia que les permita dinamizar la aplicación del plan, y contrastar cada una de ellas, para que integren la estrategia macro de la compañía. De modo que a continuación, se exponen los indicadores que permitirán llevar la estrategia del plan desde su planeación hasta su ejecución.

Indicadores Identificados para el BSC

Ilustración 3 Indicadores identificados para BSC

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS	INDICADOR	BUENO	BAJO DESEMPEÑO	DESEMPEÑO ACEPTABLE	META
Financiera	Reducir costos por desperdicios logísticos	HORAS HOMBRE (NOMIN A)	EN SEIS MESES REDUCIR TIEMPO DE OPERACIONES AL 90% Y HACER MAS CON MENOS GENTE	EN SEIS MESES DEBEN ESTAR AJUSTADOS LAS HORAS HOMBRE, PLANIFICADAS PARA LAS TAREAS CON UN CUMPLIMIENTO INFERIOR PUES CON LOS DIAS SE VAN AJUSTANDO LOS TIEMPOS Y SE PUEDE HACER LO MISMO EN MENOS TIEMPO	# horas necesarias = (# Tareas del proceso) (tiempo estándar por Tarea asignada)	90%	85%	89,99 %	90%
	Disminuir gastos administrativos	RNF	OBTENER UNA REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS POR REPOSICION DEL 30%	COMUNICACIÓN CONSTANTE DE LOS PROCESOS	Razón gastos administrativos/Utilidad operacional	30%	40%	35%	30%
Clientes	Mejorar la Experiencia de compra del cliente	NPS	LOGRAR QUE LA CALIFICACION DE EXPERIENCIA DE COMPRA SEA UN 90% POSITIVA EN RELACION AL PRODUCTO	SURTIDO A TIEMPO DE LA MERCANCIA, A LA MANO DEL CLIENTE EN CONDICION DE PRECIO Y CANTIDAD.	% de encuestas contestadas favorablemente	90%	60%	89,99 %	90%
	Mantener una eficiencia y calidad en la logística operacional en atención a clientes				No. de errores cometidos	80%	74%	68%	5
Procesos internos	Mejorar los tiempos en los procesos operativos	gestión de agotados	Lograr que Los huecos de la mercancía sea menor al 10% y la gestión de niveles de servicio quede por encima del 90%	Aumentar el stock de seguridad, incluir una semana mas de ventas en la fomal de calculo de nivel oprimo de inventarios	Minutos gastados en el desempeño de las tareas del proceso	60	91	60,01	60
	Mejorar los procesos que impacten la experiencia del clientes				% de clientes llamados en un periodo	90%	70%	89,99 %	90%
	manejo y control optimo de inventarios	Ajustes de Inventario	lograr una meta de un mínimo de distorsión de inventarios en cada control por debajo del 3%	ocupar espacios destinados a productos con menor rotación con productos de rotación más alta, o replantear su estrategia para poder vender esta mercancía ociosa	Ajustes control de Inventarios	5	2	4	5
	Capacitación en nuevas tecnologías	Numero de personas capacitadas	Garantizar que el 100% de los colaboradores involucrados en la reposaron se capaciten y el 90% de de otros colaboradores, en temas referentes a este trabajo.	Estructuración del plan de capacitación con gestión humana.	% de funcionarios participantes	80%	60%	79,99 %	80%
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Capacitación en la ejecución de los procesos internos y reglamentaciones	Numero de Capacitaciones por periodo	Garantizar que el 100% de los temas involucrados en la reposición se dicten.	Estructuración del plan de capacitación con gestión humana.	No. de capacitaciones en el periodo	10	4	9	10
	Reducir la rotación de personal	Reducir la rotación en operaciones al 2%	Lograr el mínimo de flujo de salidas y entradas de colaboradores en los equipos de operación logística y de reposición	Capacitaciones, acompañamientos, capacitación a líderes.	% de despidos y/o relevos en los equipos	5%	10,99%	5,01%	5%
Total									

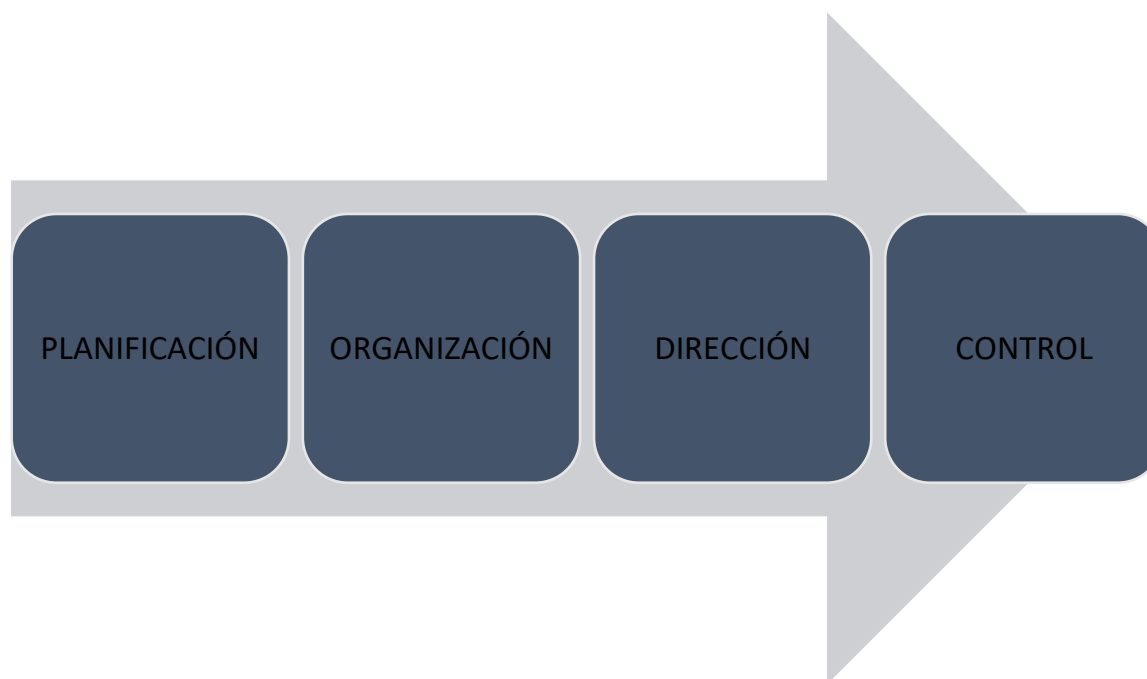
Fuente: elaboración propia

Indicadores KPI.

Al afrontar este aspecto, es conveniente tener en cuenta que “lo que no se mide no se puede mejorar”, frase de William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907), es quizás la más acertada para entender la importancia de usar indicadores claves de desempeño, ¿Cómo sin ellos, se puede analizar matemáticamente el resultado del ejercicio propio no solo de un proyecto, sino este autor considera, de la administración en general?

A propósito, se tiene que recordar que Henry Fayol, principal contribuyente al enfoque clásico de la administración, fue quien formuló el proceso administrativo, tal como lo conocemos hoy:

Ilustración 11: Proceso administrativo. Fuente: Adaptación de la versión original.



Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, no queda duda de que el control que se pueda ejercer desde la función administrativa, es totalmente indispensable para que simplemente las cosas salgan bien.

Entonces, teniendo en cuenta la anterior contextualización, se muestran los kpi's así:

Ilustración 4 KPI

<i>KPI</i>	BUENO	BAJO DESEMPEÑO	DESEMPEÑO ACEPTABLE	REAL	META
# horas necesarias = (# Tareas del proceso) (tiempo estandar por Tarea asignada)	90%	85%	89,99 %		90%
Razón gastos administrativos/Utilidad operacional	30%	40%	30,01 %		30%
% de encuestas contestadas favorablemente	90%	60%	89,99 %		90%
No. de errores cometidos	5	11	6		5
Minutos gastados en el desempeño de las tareas del proceso	60	91	60,01		60
% de clientes llamados en un periodo	90%	70%	89,99 %		90%
GMROI	5	2	4		5
% de funcionarios participantes	80%	60%	79,99 %		80%
No. de capacitaciones en el periodo	10	4	9		10
% de despidos por periodo	5%	10,99%	5,01%		5%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro de mando integral del proyecto

Ilustración 5 Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
Financiera	Reducir costos por desperdicios logísticos	HORAS HOMBRE (NOMINA)	EN SEIS MESES REDUCIR TIEMPO DE OPERACIONES AL 90% Y HACER MAS CON MENOS GENTE	EN SEIS MESES DEBEN ESTAR AJUSTADOS LAS HORAS HOMBRE, PLANIFICADAS PARA LAS TAREAS CON UN CUMPLIMIENTO INFERIOR PUES CON LOS DIAS SE VAN AJUSTANDO LOS TIEMPOS Y SE PUEDE HACER LO MISMO EN MENOS TIEMPO
	Disminuir gastos administrativos	RNF	OBTENER UNA REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS POR REPOSICION DEL 30%	COMUNICACIÓN CONSTANTE DE LOS PROCESOS
Clientes	Mejorar la Experiencia de compra del cliente	NPS	LOGRAR QUE LA CALIFICACION DE EXPERIENCIA DE COMPRA SEA UN 90% POSITIVA EN RELACION AL PRODUCTO	SURTIDO A TIEMPO DE LA MERCANCIA, A LA MANO DEL CLIENTE EN CONDICION DE PRECIO Y CANTIDAD.
	Mantener una eficiencia y calidad en la logística operacional en atención a clientes			
Procesos internos	Mejorar los tiempos en los procesos operativos	gestion de la toma de huecos y/o agotados	Lograr que la toma de huecos sea del 100% y la gestion de niveles de servicio quede por encima del 98%	Aumentar el stock de seguridad, incluir una semana mas de ventas en la formula de calculo de nivel optimo de inventarios
	Mejorar los procesos que impacten la experiencia del cliente			
	manejo y control optimo de inventarios	grupo i	lograr una meta de rotacion de inventario de 2.8 como maximo	ocupar espacios destinados a productos con menor rotación con productos de rotación más alta, o replantear su estrategia para poder vender esta mercancía ociosa
	Capacitación en nuevas tecnologías	Numero de personas capacitadas	Garantizar que el 100% de los colaboradores involucrados en la reposición se capaciten y el 90% de de otros colaboradores, en temas referentes a este trabajo.	Estructuración del plan de capacitación con gestión humana.
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Capacitación en la ejecución de los procesos internos y reglamentaciones	Numero de Capacitaciones por periodo	Garantizar que el 100% de los temas involucrados en la reposición se dicten.	Estructuración del plan de capacitación con gestión humana.
	Reducir la rotación de personal	Reducir la rotación en operaciones al 2%	Lograr el mínimo de flujo de salidas y entradas de empleados	Capacitaciones, acompañamientos, capacitación a líderes.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones del modelo

En la tienda de homcenter Manizales se puede establecer las siguientes conclusiones luego de la aplicación del modelo:

Tabla 6

Conclusiones del modelo

Antes	Después
Los vendedores dentro de sus funciones tenían asignadas la reposición en góndolas, partiendo desde el punto de recibo hasta la exhibición del producto, por ello la atención al cliente se descuidaba generando una experiencia de compra no exitosa y pérdida de ventas.	El personal se distribuyó en dos equipos, el primero denominado como personal especializado en ventas, quienes se dedican exclusivamente a la atención al cliente buscando la experiencia exitosa de mismo, asesorándolos para que así se culmine el proceso de venta y el otro equipo denominado personal especializado en operación logística, quienes se especializan en la revisión, surtido y reposición en góndolas
Logros	
La aplicación del modelo permite el surtido y la reposición constante en góndolas. La aplicación del modelo no exigió la contratación de más personal, solo se redistribuyeron las funciones de acuerdo con las fortalezas de los colaboradores. Para la atención del cliente y la distribución en góndolas se tuvo en cuenta las horas pico y las horas de atención de la tienda para ajustar los procesos. El modelo es replicable a todas las tiendas homcenter del país.	

La aplicación del modelo le permitió al autor del presente estudio ser reconocido como el mejor coordinador del trimestre en ventas para la tienda homcenter Manizales.

Nota: la información presentada es de elaboración propia.

Lecciones Aprendidas

- Los procesos operativos de las empresas impactan directamente en el servicio al cliente que esta ofrece, y por consiguiente afecta positivamente o negativamente los resultados que se persiguen como unidad de negocio. El sector de ventas al detal, o de comercio al por menor, no atraviesa una buena temporada. Las volatilidades de mercado ocasionadas por la desestabilización del dólar en 2019, dada la “guerra económica” entre Estados Unidos y china hasta casi terminar ese año, bloqueo de las cadenas logísticas del país, por los paros y protestas del último año, la inestabilidad política causada por Venezuela en la región, entre otras variables del orden macro y micro económico, sirven para empezar a dilucidar lo que ha sido el largo recorrido de querer reactivar la economía para este sector.
- En efecto, si se revisan los resultados de la economía mundial, 2019 con su bajo crecimiento de tan solo el 2.7% vs el 3.3% del 2018, muestra una clara tendencia a la baja, o al des aceleramiento de la misma. En contraste, Colombia en el 2019 se mostró positiva con un tímido, pero insuficiente crecimiento, pues para 2018 mostraba cifras de 2,6% y 2019 cerró con un 3%. Claramente, cifras que van de la mano con una convulsionada inestabilidad política no solo en los países vecinos, sino también en el estado colombiano. Sin mencionar en este breve análisis, otras cifras que muestran un panorama desalentador para Colombia, como el desempleo, el IPC, inflación y otros.
- Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, las empresas no se pueden quedar lamentándose del ámbito y los escenarios económicos del país, y de otros panoramas que afectan los mercados nacionales e internacionales, se debe, más bien, reinventarse, analizar lo que se puede mejorar internamente, y que obviamente, dé resultados positivos.

- Para finalizar, como una de las lecciones aprendidas, se establece la “reingeniería” de procesos, una estrategia que permite a las empresas moldear sus acciones y beneficiarse de las mismas, generando así no solo beneficios económicos, sino un buen nombre y la posibilidad de reconocimiento para sus colaboradores al aportar a la mejora de las estructuras internas de la misma.

Conclusiones y recomendaciones

- El desarrollo de este proceso permitió que mediante el diseño de una propuesta de gestión óptima del proceso de reposición de mercancías en góndola y agotados para la empresa Sodimac Colombia S.A – Homcenter Manizales se logra mejorar la experiencia de compra de los clientes, ya que al analizar el proceso interno de reposición de mercancías se identifican debilidades, las cuales permiten proponer un modelo de operación en el cual no se incurren en costos ni inversiones adicionales, sino que se redistribuyen las funciones de los colaboradores y se logra un resultado de alto impacto en la atención al cliente, manteniendo así el surtido en las góndolas y especializando el equipo de trabajo según sus fortalezas.
- Este diseño no solo permitió mejorar la productividad de la tienda, sino que generó la posibilidad a los colaboradores ser partícipes de la reingeniería de los procesos y estructuras internas de la empresa, empoderándolos y mejorar sus condiciones de trabajo, al especializar sus funciones, otorgando al autor del presente documento quien es también colaborador de la empresa, el reconocimiento como el mejor coordinador del trimestre en ventas para la tienda homcenter Manizales.
- El diseño del modelo es sencillo y efectivo por tanto es replicable a todas las tiendas de Sodimac Colombia S.A – Homcenter, lo cual se puede constituir en innovación en la reingeniería de los procesos de estructura, mejorando las condiciones laborales de los colaboradores a nivel país y mejorando los rendimientos de la empresa con el diseño propuesto, por tanto se recomienda a la empresa mantener el modelo en la tienda Manizales y replicarlo a todas las tiendas del país, pues se evidenció no solo la fidelización del cliente externo, sino la del cliente interno mediante el alcance de los objetivos trazados

- En ese sentido, se proponen a modo de recomendaciones, darle la importancia necesaria al proceso de reposición de mercancías no como un evento aislado, sino como un evento interconectado con distintos factores que ayudan al mantenimiento de la empresa y de esa forma, mediar entre el nivel de ventas y el abastecimiento, mitigando los quiebres de Stock y el mejoramiento continuo del servicio al cliente, asumiendo la relación indisoluble entre ambas. Estableciendo en esa medida, un proceso necesario en la reducción de productos fuera de stock o puestos en góndola de ventas, que se traduce en el nivel de satisfacción o no del cliente.
- También se estipula la necesidad de evaluar el desempeño de colaboradores no solo por eficiencia y productiva como habitualmente se hace, sino, medir también los factores y procesos asociados al proceso de reposición de mercancías y satisfacción del cliente, entendiendo que son los colaboradores los puentes directos de comunicación entre los fines de la empresa y los clientes.
- Por otra parte, se propone una revisión semestral, de la experiencia de compra de los clientes, en donde la variable “Producto” cobre especial protagonismo, entendiendo que de esta manera se puede dar seguimiento al proceso de reposición de mercancías propuesto. Así como también de una revisión periódica del proceso Lean, atendiendo al cumplimiento de cada uno de sus pasos.

Referencias bibliográficas

- Alzate, P. A. (25 de 07 de 2016). *elempleo.com*. Obtenido de <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Arboleda, U. S. (26 de 03 de 2020). *Aumentar la productividad y competitividad de las empresas*. Obtenido de <https://www.usergioarboleda.edu.co/aumentar-la-productividad-y-competitividad-de-las-empresas/>: <https://www.usergioarboleda.edu.co/aumentar-la-productividad-y-competitividad-de-las-empresas/>
- Cabia, D. L. (10 de 12 de 2016). *Economipedia haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/burocracia.html>
- Castells, J. (2017). Reinados Efimeros. *Inforetail*, 18.
- Chile, I. L. (2019). *LEAN*. Obtenido de <https://institutolean.cl/nuevo/lean/>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management: la gestión competitiva por excelencia*. Barcelona: Bresca editorial.
- Gomez, M. F. (201). *Lean Manufacturing: Como eliminar desperdicios e incrementar ganancias*. Speedy Publishing LLC.
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfaccion de cliente*. Mexico: Panorama editorial.
- Guerrero, A. (03 de 10 de 2014). <http://www.america-retail.com>. Obtenido de <http://www.america-retail.com/opinion/la-reposicion-eficiente-en-los-supermercados-y-su-relevancia-en-estos-tiempos-de-crisis/>
- Heizer, B. r. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones*. Madrid: Pearson.

- Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Kotler, A. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va Edición*. Mexico: Pearson.
- Marin, W. (2012). *Logística eficiente para el manejo de la carga, un aporte a la sociedad y a la empresa*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/7733/1/MarinWilliam_2012_logisticaeficientecarga.pdf
- MBA Yosvanys R. Guerra Valverde, D. C. (2014). *Modelos y sistemas de inventarios: Incluye ejercicios resueltos*. La Habana: Yosvanys R. Guerra Valverde, 2014.
- Meindl, S. C. (2010). *Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operación*. Michigan: Pearson Education.
- Michael Hammer, J. C. (1994). *Reingeniería*. Bogota: Norma.
- Midon, J. (2017). Experiencia de cliente, también desde dentro. *Info Retail*, 7.
- Monden, Y. (1996). *El Just In Time Hoy en Toyota*. Bilbao: Deusto.
- Palacios, L. C. (2016). *Ingeniería de Métodos: Movimientos y Tiempos*. Ciudad de México: Ecoe Ediciones.
- Peris, S. M., M&Ordff, JosÉ, Romero, M., Guerrero, F. P., & Lhermie, C. (2008). *Distribucion Comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Publica, A. A. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Quesada-Pineda, H., & Arias, U. B. (2014). *Pensamiento Lean: Ejemplos y Aplicaciones en la Industria de Productos de Madera*. Virginia E.U: Universidad Estatal de Virginia.

Obtenido de https://pubs.ext.vt.edu/content/dam/pubs_ext_vt_edu/420/420-002S/420-002S-PDF.pdf

Rajat Mukherjee, Y. P.-S. (2017). *El Índice Global de Desarrollo de Retail 2017* TM. Obtenido de www.atkearney.com: <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/article?/a/the-age-of-focus-2017-full-study>

Render, H. y. (2008). *Dirección de la Producción y de Operaciones Tácticas*. Madrid: Pearson.

Riaño, M. Q. (2021). *Guía Normas APA 7a Edición 2020*. Bogotá. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=recursos_bibliograficos

Rodriguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. México D: F: Mc Graw Hill.

Ruiz, J. A. (2012). *Stocks, procesos y dirección de operaciones: conoce y Gestiona tu fabrica 1a edición*. Barcelona: Marcombo s.a.

Salazar, B. L. (25 de junio de 2019). www.ingenieriaindustrialonline.com. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/que-es-el-estudio-de-tiempos/>

Sanchez, D. H. (2020). *Análisis Foda o Dafo*. Madrid: Bubok Publishing.

Toro, F. L. (2016). *Costos Abc y Presupuestos 2da Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Willianson, R. J. (2021). *El ecosistema de Productividad*. Porto alegre: Simplissimo Livros.

Anexos

Anexo 1 Ficha técnica de la encuesta

Objetivos de la encuesta

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la tienda Homecenter Manizales, desde el aspecto que involucra la operación vs la venta, y en específico la relevancia que cobra los agotados en el piso de ventas y/o disponibilidad de productos.

Tamaño de la muestra

77 clientes que se determinaron asiduos por su constante y repetido volumen de compras según los sistemas de información de la empresa como el Circulo de Atención al Profesional, el cual es un capítulo dentro de la empresa que fideliza a clientes por compras y visitas en la tienda.

Técnica de recolección

Cuestionario electrónico

Fecha de recolección de la muestra

Enero 4 de 2020 a febrero 4 de 2020

Diseño y realización

La encuesta fue realizada por elaboración propia, apoyada en recursos web, en este caso Formularios de Google; y a su vez, se tuvo en cuenta que la compañía posee un robusto programa que mide la experiencia de compra del cliente desde distintos ámbitos llamado Medallia, para identificar el modelo de preguntas que se debían realizar para llevar a cabo la respectiva

medición de la experiencia de compra del cliente con respecto a encontrar o no encontrar el producto que busca en los lineales de venta del almacén objeto de estudio.

Universo

Personas adultas de sexo femenino o masculino de entre 18 y 65 años de edad, sin requisito previo de algún nivel de educación específica y/o estrato socio económico.

Preguntas que se formularon

1. De acuerdo a su experiencia de compra en el último mes, de 0 a 10 ¿Qué tanto recomendaría usted a sus familiares, amigos y compañeros de trabajo el almacén Homecenter Manizales?
2. Teniendo en cuenta el servicio recibido por el vendedor de 0 a 10, ¿cómo califica su experiencia de compra?
 - a. Amabilidad y cordialidad
 - b. Conocimiento técnico
 - c. Presentación personal
3. De 0 a 10, califique la comodidad de nuestras instalaciones:
 - a. Acceso
 - b. Parqueadero
 - c. Orden y aseo
 - d. ¿Pudo Transitar fácilmente por los pasillos sin obstáculos y con fácil acceso a al producto que buscaba?

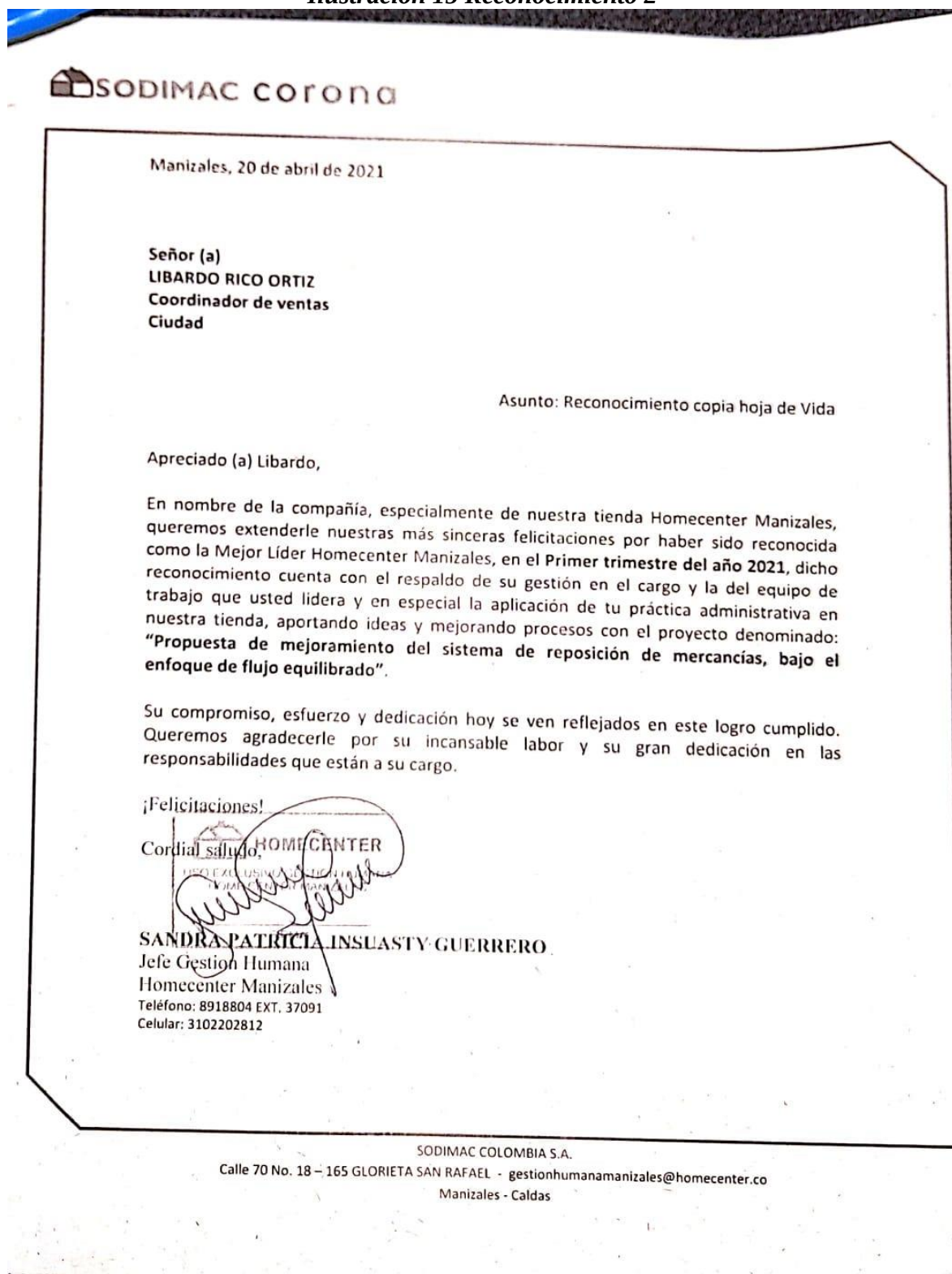
4. De 0 a 10, califique su experiencia de compra sobre el precio del producto:
 - a. De precio bajo
 - b. De precio alto
 - c. Precio igual que la competencia
5. De 0 a 10, califique su experiencia de compra sobre la disponibilidad del producto:
 - a. Encontró lo que buscaba
6. Califique de 0 a 10 su experiencia de compra así:
 - a. Atención en puntos de pago
 - b. Despacho y entrega de sus productos
 - c. Otros servicios, como alquiler e instalación

Ilustración 14 Reconocimiento 1



Fuente: Homecenter (2021)

Ilustración 15 Reconocimiento 2



Fuente: Homecenter (2021).