



MEJORAMIENTO DE PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA EN DISTRIALGUSTO S.A.S

JUAN GABRIEL ANGARITA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-DUAL
ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES
BUCARAMANGA
2015



**MEJORAMIENTO DE PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA EN
DISTRIALGUSTO S.A.S**

JUAN GABRIEL ANGARITA R.

**Proyecto para optar al título profesional de Administrador de Empresas de
Modalidad Formación Dual Universitaria.**

Mónica Ferreira Pedraza
Contadora Pública
Asesora Empresarial

Gabriel Mauricio Martínez Toro
Magister en ciencias de la logística y la gestión de la cadena de suministro.
Asesor Académico

Sergio Daniel Quiroga Flórez
Magister en Pedagogía
Asesor Metodológico

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUALE HOCHSCHULE LATINOAMÉRICA
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE OPERACIONES
BUCARAMANGA
2015**

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en su totalidad gracias a la voluntad de Dios y el apoyo incondicional de mi familia, quienes con sus consejos guiaron, inspiraron y motivaron esta etapa de mi vida. A mis padres David Angarita y Amalia Rodríguez por su amor y enseñanzas brindadas. A mis hermanos Ramón y David Angarita Rodríguez por su paciencia y ayuda en momentos difíciles.

En segundo lugar quiero agradecer inmensamente a mi empresa formadora Distrialgusto S.A.S por darme la oportunidad de pertenecer a su familia y por confiar en mi labor como practicante, además de haberme dado la oportunidad de desarrollarme como persona y profesional.

Sin restar importancia agradezco a cada uno de los docentes durante mi etapa formativa universitaria, pues sin ellos mi capacitación e ideas no hubieran sido materializadas. Agradezco especialmente a mi asesor académico Gabriel Mauricio Martínez Toro por su tiempo, consejos y conocimiento para el cumplimiento del objetivo del presente estudio, además a mi asesor metodológico Sergio Daniel Quiroga Flórez por dar todo de su parte para cumplir exitosamente esta etapa de mi vida.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado 2

Firma del jurado 3

DÍA ___ MES ___ AÑO ___

RESUMEN

TÍTULO: MEJORAMIENTO DE PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA EN DISTRIALGUSTO S.A.S.¹

AUTOR: JUAN GABRIEL ANGARITA RODRÍGUEZ**

PALABRAS CLAVES: logística inversa, cadena de abastecimiento, devoluciones de mercancía, indicadores de gestión e inventario.

CONTENIDO

El presente estudio buscó mejorar el proceso de logística inversa en Distrialgusto S.A.S. Su enfoque metodológico se respaldó en una perspectiva mixta de diseño descriptivo. Se utilizó como técnicas de recolección de información, encuesta, observación directa y participante, base de datos relacional y panel de expertos; las cuales facultaron el desarrollo del diagnóstico situacional del proceso de logística inversa y devoluciones de mercancía en la compañía, además del planteamiento de políticas de devolución de productos y la propuesta de una acción conjunta entre los agentes involucrados en la cadena de abastecimiento.

Los resultados evidencian el desarrollo del proyecto en todas sus fases y el proceso para mejorar la actividad de logística inversa con todos sus elementos; en primera instancia se ha expuesto la situación actual del manejo de devoluciones de productos en la organización, acompañado de procesos internos tanto comerciales como logísticos para el retorno de mercancías, identificando puntos críticos y áreas a mejorar; para así tener un panorama claro en este rubro; además se ha logrado medir mediante un indicador el impacto que tienen dichas devoluciones para Distrialgusto S.A.S.; en segundo lugar se han revisado y evaluado las políticas actuales para el proceso de devolución de productos enfocadas hacia el proveedor y el cliente, posteriormente se han reestructurado y propuesto nuevas para tener un marco de referencia y ejercer control sobre esta actividad logística.

Por último se propone y plantea una acción conjunta entre los agentes involucrados en la cadena de abastecimiento, con el fin de establecer funciones y responsabilidades de cada uno de ellos para una mejor gestión de retorno de

¹ Proyecto de grado

** Facultad de administración. Modalidad Dual. Asesora Empresarial Contadora Pública, Mónica Ferreira Pedraza; Asesor académico Ingeniero Industrial, Gabriel Mauricio Martínez Toro; Asesor metodológico Magíster en pedagogía; Sergio Daniel Quiroga Flórez.

mercancías al centro de distribución; se logró reducir el impacto de las devoluciones como consecuencia del trabajo en conjunto de las áreas comercial y logística y de los controles realizados enfocados a la distribución de mercancías. Se logró medir y establecer un control sobre los productos devueltos, mediante la elaboración y seguimiento del indicador devoluciones/ventas; también se midió el peso de cada uno de los causales de devolución codificados por la compañía en el segundo semestre del año 2014 y así tomar acciones correctivas para reducir el indicador hasta lograr el óptimo que quiere la organización. Se logró especificar y cuantificar los índices de gestión de mayor relevancia, los cuales asociados con la información interna y los resultados obtenidos en la investigación, permitirá optimizar la actividad de logística inversa.

ABSTRACT

TITLE: PROCESS IMPROVEMENT OF REVERSE LOGISTICS IN DISTRIALGUSTO S.A.S.

AUTHOR: JUAN GABRIEL ANGARITA RODRÍGUEZ.**

KEYWORDS: reverse logistics, supply chain, merchandise returns, management indicators and inventories.

CONTENT

This study aimed to improve the process of reverse logistics in Distrialgusto SAS. His methodological approach is supported in a mixed descriptive design perspective. It was used as data collection techniques, survey, direct and participant observation, relational database and expert panel; that allowed the development of situational analysis of reverse logistics process and merchandise returns in company, also the approach of product return policies and proposed a joint action between the agents involved in the supply chain.

The results show the project in all its phases and the process for improving the activity of reverse logistics in its entirety; at first discussed the current situation of the management of product returns in the organization, accompanied by both commercial internal processes and logistics for the return of goods, identifying critical points and areas for improvement; in order to have a clear picture in this category; also has been measured by an indicator the impact of these returns for Distrialgusto SAS; second were reviewed and evaluated current policies for product return process focused towards the supplier and the customer subsequently been restructured and proposed new to have a framework and exercise control over the logistics activity.

Finally we propose and file a joint action between the agents involved in the supply chain, in order to establish roles and responsibilities of each for better management of return of goods to the distribution center; is achieved by reducing the impact of returns as a result of joint work and commercial areas of logistics and examinations carried focused on the distribution of goods. It was possible to measure and establish control over the returned products through the development and monitoring of the indicator returns / sales; the weight of each of the grounds for refund encoded by the company in the second half of 2014 was also measured and thus take corrective actions to reduce the indicator to achieve optimal organization wants. It was possible to specify and quantify the management

indices of greater relevance, which associated with internal information and research results, will optimize the activity of reverse logistics.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. MEJORAMIENTO DE PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA EN DISTRIALGUSTO S.A.S	16
1.1 Situación Problema	16
1.1.1 Pregunta problema	17
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	18
1.4 contextualización	18
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	21
2.1.1 Referentes Internacionales	21
2.1.2 Referentes Nacionales	23
2.1.3 Referentes Locales	25
2.2 Marco referencial	27
2.3 Marco conceptual	27
2.3.1 Recopilación de información actual, concerniente a los procesos ejecutados de logística inversa en Distrialgusto S.A.S	28
2.3.2 Análisis y evaluación de la situación actual referente a logística y operaciones en Distrialgusto S.A.S	29
2.2.3 Preparación e implementación del modelo de logística inversa para Distrialgusto S.A.S	36
3. DISEÑO METODOLÓGICO	38
3.1 Enfoque	38
3.2 Hipótesis	38
3.3 Universo, población y muestra	38

3.4 Técnicas de recolección de información	38
3.5 Triangulación de la información	39
3.6 Cronograma	40
3.7 Presupuesto	41
3.8 Código ético del investigador	42
4. RESULTADOS	43
4.1 Interpretación de los resultados.	43
4.2 Presentación de resultados	43
4.2.1 Diagnóstico situacional	44
4.2.2 Políticas de devolución de mercancías	66
4.2.3 Planteamiento de acción conjunta entre agentes involucrados en la cadena de abastecimiento	68
5. CONCLUSIONES	80
6. RECOMENDACIONES	81
7. BIBLIOGRAFÍA	82
8. ANEXOS	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Marco referencial.

Figura 2. Triangulación de la información

LISTA DE GRÁFICAS

- Gráfica 1.** Tasa de Crecimiento del PIB Comercio y el PIB total.
- Gráfica 2.** Tasa de crecimiento en ventas del Sector Minoristas Generales.
- Gráfica 3.** Factor de Concentración. Minoristas Generales.
- Gráfica 4.** Fuerzas competitivas del mercado.
- Gráfica 5.** Participación por causal de devolución.
- Gráfica 6.** Participación por causal Julio de 2014.
- Gráfica 7.** Participación por causal Agosto de 2014.
- Gráfica 8.** Participación por causal Septiembre de 2014.
- Gráfica 9.** Participación por causal Octubre de 2014.
- Gráfica 10.** Participación por causal Noviembre de 2014.
- Gráfica 11.** Participación por causal Diciembre de 2014.
- Gráfica 12.** Causas de devolución Vs Opciones de gestión.
- Gráfica 13.** Cadena de abastecimiento.
- Gráfica 14.** Cadena de abastecimiento como sistema y como red.
- Gráfica 15.** Gestión de la cadena de suministro y retos de la logística inversa.

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1.** Cronograma.
- Tabla 2.** Presupuesto.
- Tabla 3.** Matriz final del proceso investigativo.
- Tabla 4.** Sector Minoristas Generales. Primeras 20 empresas (\$ millones) 2013.
- Tabla 5.** Calificación de proveedores.
- Tabla 6.** Número de tiendas.
- Tabla 7.** Matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- Tabla 8.** Matriz de evaluación de factores externos (EFE).
- Tabla 9.** Participación y ocurrencia por causal Julio de 2014.
- Tabla 10.** Participación y ocurrencia por causal Agosto de 2014.
- Tabla 11.** Participación y ocurrencia por causal Septiembre de 2014.
- Tabla 12.** Participación y ocurrencia por causal Octubre de 2014.
- Tabla 13.** Participación y ocurrencia por causal Noviembre de 2014.
- Tabla 14.** Participación y ocurrencia por causal Diciembre de 2014.
- Tabla 15.** Ventas Vs Devolución grupo Familia.
- Tabla 16.** Ventas Vs Devolución grupo Multimarcas.

GLOSARIO

LOGÍSTICA INVERSA: Es el proceso de planificación, implantación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como de la información relacionada, desde el punto de consumo al punto de origen, con el fin de recuperar valor o asegurar su correcta eliminación.

CADENA DE ABASTECIMIENTO: Una cadena de abastecimiento no es más que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final.

DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA: Hace referencia al conjunto de datos o información ordenados y almacenados en cuanto a las mercancías que regresa, ya sea la empresa a sus proveedores o, los clientes a la organización.

INDICADORES DE GESTIÓN: Se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Es un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

INVENTARIOS: Es el conjunto de bienes propiedad de una empresa que han sido adquiridos con el ánimo de volverlos a vender en el mismo estado en que fueron comprados, o para ser transformados en otro tipo de bienes y vendidos como tales.

PICKING: Es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, el proceso en el que se recoge material abriendo una unidad de empaquetado

PACKING: Es el proceso de empaque de material o productos, se debe hacer de forma apropiada para garantizar la seguridad de los productos y que se conserven en buen estado durante todo el proceso de logística, hasta que sea entregado al cliente final en óptimas condiciones.

BENCHMARKING: Consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio investigativo se llevó a cabo en la empresa Distrialgusto S.A.S., compañía que opera dentro del área de distribución de productos de consumo masivo con más de 20 años de experiencia en este sector de la economía. Con el respaldo de su slogan “excelencia en servicio nuestro compromiso” y de un recurso humano capacitado y comprometido con la satisfacción de sus clientes. La compañía actualmente presenta fallas en el proceso de retorno de mercancías, pues no tiene control sobre dichos productos y además no cuenta con un indicador que permita medir el impacto que esta actividad tiene para la compañía; afectando la productividad y rentabilidad según los objetivos estratégicos de la organización.

El estudio presenta la siguiente estructura:

En el primer capítulo, se expone la situación problema, justificación, objetivos generales y específicos, que sitúan la investigación así como el contexto en el cual se desarrolla.

En el segundo capítulo, se presentan los fundamentos conceptuales que engloban los antecedentes investigativos, los cimientos teóricos que respaldan la investigación y el marco conceptual que abarca los puntos cruciales para la elaboración de un sistema de logística inversa.

El tercer capítulo incluye la fase metodológica, la cual describe la ruta del trabajo descriptivo para el proceso de análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Un cuarto capítulo que hace referencia a los resultados del proceso investigativo, acompañado de un proceso de codificación, donde se desglosan las categorías y la matriz final del proceso investigativo.

Finalmente se despliegan las conclusiones que expresan el alcance de los objetivos previamente planteados, así como las recomendaciones sugeridas para el debido proceso.

1. MEJORAMIENTO DE PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA EN DISTRIALGUSTO S.A.S

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Tomando como referencia empresas nacionales e internacionales, documentos alusivos a la logística inversa y políticas de devolución de mercancías se puede apreciar el trabajo desde tres perspectivas, para este caso en particular, se analizan tres diferentes empresas y sus formas de operar. En primer lugar se trae a colación a la empresa española SNAILBAG, comercializadora de lunchbags y otros productos de moda, estética y del mundo de la alimentación donde tienen clara su política de devolución de productos, de acuerdo a la jurisdicción española. SNAILBAG cuenta con formularios de contacto físicos y mediante redes sociales que permiten responder a los clientes acerca de sus inconformidades con los productos, allí se registran causales de devolución por defectos, cambios de producto, entre otras, y una vez recibida la solicitud la compañía procede a certificar el estado del mismo para proceder al cambio del producto, haciendo énfasis en las condiciones, plazos y restricciones, es decir, el cliente sabe de antemano el proceso para realizar dichas devoluciones.

Al mismo tiempo en el entorno nacional existen empresas con historial, experiencia, cobertura y trascendencia en el área de devoluciones de mercancías por parte del cliente, para esta investigación se estudia a la empresa SOLMAQ, compañía importadora y exportadora de elementos industriales. Posee una política clara para procesar devoluciones y/o quejas y dar una solución oportuna a las mismas, define las acciones, procesos y garantías para dicho proceso. SOLMAQ cuenta con una unidad de servicio al cliente que trabaja día a día para solucionar las necesidades de los clientes, recibe la queja o devolución por medio de un formato de solicitud de devoluciones y quejas para dar inicio al proceso, para el caso de las garantías se anexa un formato de “revisión técnica” revisado por el jefe de producto o línea para que dicho formato sea usado para cuantificar este indicador. Además cuenta con una descripción de actividades relacionadas para dar solución a la queja y/o devolución de mercancía por parte del cliente, finalmente dicho proceso es responsabilidad de los involucrados en el mismo y capacitados para la resolución de dicho problema.

Otra perspectiva de cómo opera una compañía del ámbito local es el caso de Distrialgusto S.A.S, comercializadora y distribuidora de productos de consumo

masivo y de primera necesidad. En esta compañía se registran las devoluciones y quejas subjetivamente, ya que no utilizan formatos para el registro de la información, no existe un departamento de servicio al cliente que atienda dichas solicitudes, no existe veracidad en la información suministrada por el cliente o alguno de los agentes que intervienen en el proceso.

1.1.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué proceso debe seguir Distrialgusto S.A.S en su logística reversa, en materia de devoluciones de mercancía, quejas y reclamos por parte del cliente, para dar respuesta oportuna y conocer el verdadero impacto de este indicador a la compañía?

1.2 JUSTIFICACIÓN

- Este proyecto permitirá que el proceso de logística inversa de Distrialgusto S.A.S, esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y de acuerdo al modelo de negocio que presenta la compañía, ello garantizará continuidad operativa y cumplimiento a los clientes.
- La utilización de herramientas y técnicas adecuadas garantizará la eficiencia en el proyecto, para lograr que todas las etapas consideren los recursos con los que se cuenta.
- Gracias a este proyecto Distrialgusto S.A.S accederá a información verídica respecto a sus devoluciones de mercancía por parte de los clientes, garantizando una respuesta oportuna y justa a los mismos.
- Este proyecto permitirá evaluar y calificar la operación logística de Distrialgusto S.A.S, logrando identificar y establecer acciones necesarias que faciliten el mejoramiento de operaciones logísticas de almacenamiento y la eliminación de costos ocultos, necesarios para la generación de valor en la compañía.
- Corregirá debilidades en el sistema de información de Distrialgusto S.A.S que se encuentra desarticulado, con herramientas deficientes y altos costos administrativos y financieros.
- El desarrollo de este proyecto demostrará que se han obtenido los conocimientos necesarios para realizar una investigación, con sus fundamentos teóricos y de esta forma materializar otros estudios.

- Se realizará este proyecto para de cumplir con los objetivos propuestos al iniciar el curso de metodología de la investigación, además de cumplir con los requisitos de quinto semestre del programa de administración de empresas Dual.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general

Optimizar el proceso de logística reversa de Distrialgusto S.A.S en el canal TAT, a través de un plan de acción conjunta ejecutado por los agentes que intervienen en la cadena de abastecimiento, para ejercer un control de los productos devueltos. La investigación se realizará durante el segundo semestre del año 2014.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional del proceso de retorno de mercancías en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S.
2. Planteamiento de políticas de devolución de mercancías hacia proveedores y clientes del canal TAT.
3. Proponer un sistema de acción conjunta entre los agentes involucrados en La cadena de abastecimiento.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

La compañía Distrialgusto S.A.S nace por el impulso y la necesidad de desarrollar en Santander la industria del comercio, en distribución y comercialización de mercancías, obedeciendo a las necesidades del cliente y su demanda de productos de consumo masivo.

Distrialgusto S.A.S fue constituida el 29 de mayo de 1991 por los señores Ineida Ibáñez De Castilla, Miguel Ángel Castilla y Fosi3n Mujica Jaimes con el objetivo de iniciar la comercializaci3n de productos de aseo hogar y consumo masivo; durante los primeros a3os la empresa manej3 solo esta clase de productos hasta su ampliaci3n y restructuraci3n de su portafolio de productos, adicionando la comercializaci3n de mercancías como, rancho, licores y aseo personal.

Consciente de la fluctuación del mercado, del impacto de la competencia y las necesidades crecientes de los clientes, la empresa crea alianzas estratégicas con grandes productores para obtener exclusividad en distribución de sus productos en diferentes zonas de Bucaramanga, proyectándose como una organización rentable y sostenible; alianzas con marcas como VARELA S.A, Productos GERBER ampliaron la participación y cobertura hacia el año de 1998.

Hacia el año 2000 la compañía sufre un cambio estratégico, aliándose con la marca FAMILIA obteniendo la exclusividad para la comercialización y distribución de sus productos en zonas de la ciudad de Bucaramanga; por otra parte, inició procesos con nuevos canales de distribución insertando el canal TAT (tienda a tienda) vinculado a la marca COLOMBINA como aliado en esa nueva actividad.

La compañía ha ganado reconocimiento de la cámara de comercio y asociaciones de consumidores a nivel local y nacional resaltando el servicio al cliente y la calidad de los productos que comercializa; en la década del 2000 la compañía se enfocó en ampliar su portafolio de productos y servicios para extender su oferta a los clientes y de esta manera atender a las necesidades del mercado y del mundo empresarial, hacia el año 2006 la empresa pone en marcha una de sus unidades estratégicas de negocio llamada Servialgusto, siendo ésta, puntos de venta propios de la compañía para llegar al cliente o consumidor final; el primer supermercado fue Servialgusto Girón construido en el año 2006.

Distrialgusto S.A.S ha realizado diversos cambios en pro de lograr sus objetivos corporativos, cambios de tipo tecnológico y operativo para aumentar su productividad, como la automatización de la fuerza de ventas por medio de dispositivos móviles y la actualización del sistema MANTIS, software usado por la compañía para la operación del negocio.

Durante los últimos años Distrialgusto S.A.S se ha enfocado en mejorar su servicio al cliente, ha ampliado su portafolio, con más de 100 productos de diferentes líneas de aseo personal, aseo hogar, alimentos y confitería, ofreciendo productos de alta calidad.

En el 2012 la compañía se ha posicionado entre las 5 primeras empresas grandes y competitivas en su sector, generando crecimiento y desarrollo

para la industria santandereana, empleo, responsabilidad social y ambiental y respeto en el ejercicio de su actividad comercial para con sus competidores y sociedad en general.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se relacionan algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local pertinentes al área y objeto de estudio.

2.1.1. REFERENTES INTERNACIONALES

En el año 2003. RUBIO LOCOBA, Sergio² realizó la investigación titulada El sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones, en la Universidad de Extremadura como tesis doctoral. El objetivo principal de esta es, describir y analizar logística Inversa o función Inversa de la logística, estudiando las principales consideraciones que una empresa debe tener en el diseño, desarrollo y control de esta actividad para la obtención de ventajas competitivas de carácter sostenible. Apoyado en conceptos como: sistemas de distribución, gestión de inventarios y modelos de planificación de la producción la investigación usa un enfoque mixto para abordar el tema de logística inversa. Como resultados se encuentra el diseño de la función logística de la empresa, contemplando tanto el flujo directo productor-consumidor, como el flujo inverso consumidor-productor (recuperador), de manera que, a través de este enfoque integral, se amplifiquen las oportunidades competitivas que ofrece esta función logística; la función inversa de la logística, para poder generar de manera eficiente estas oportunidades competitivas, requiere un proceso de planificación, desarrollo y control similar al existente para la función directa de la logística. Es decir, la logística inversa tiene un carácter intrínsecamente estratégico y los sistemas de logística inversa posibilitan tanto la recuperación económica de los PFU (productos fuera de uso), como el cumplimiento de la normativa existente en esta materia. De esta forma, estas actividades de recuperación no se ciñen a una mera imposición legislativa sino que representan una oportunidad de rentabilidad económica. Este trabajo se apoyó en algunos autores como: Fontanet, L. y Poveda, P. (2000). Gestión de residuos urbanos. ExLibris Ediciones; Ginter, P. M. y Starling, J. M. (1978). "Reverse distribution channels for recycling". California Management Review 20, 73-82 y Ginter, P. M. Su

² RUBIO LOCOBA, Sergio. Sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones, como tesis doctoral, en la universidad de Extremadura, en el año 2003.

pertinencia con el presente estudio, se refiere a todo el proceso de logística inversa, soportado en estrategias de planificación y recuperación de productos, garantizando un correcto uso de los mismos.

Para el año 2004. QUESADA, FERNÁNDEZ³, Isabel, formalizó la siguiente investigación titulada Análisis de la logística inversa en el entorno empresarial. Una aproximación cualitativa, en la universidad de Oviedo como tesis doctoral. El objetivo general pretendía contribuir al marco teórico de la Logística Inversa, ya que debido a su carácter emergente, es decir, que hasta hace poco tiempo se viene estudiando, no existe una teoría desarrollada, extendida ni unánimemente aceptada, que permita entender con claridad su concepto. Por otra parte, se deseaba que tal contribución se nutriera de escenarios reales. Se basó en algunos conceptos como: dimensiones de la logística inversa, características principales de los flujos inversos, la construcción de una teoría de logística inversa mediante la metodología AHP y relación entre el compromiso medioambiental de las empresas y su implicación en tareas de logística inversa. El estudio tiene un enfoque cualitativo. Sus resultados fueron: la implantación de procedimientos que facilitan la recogida y la vuelta atrás de sus productos, la extensión de la vida de éstos (incentivando actividades tales como la reparación, reacondicionamiento y/o re fabricación); Se determinó cuáles son los parámetros más importantes que afectan a la implantación de la Logística Inversa, también fue posible cuantificar su importancia relativa desde el punto de vista de las compañías y esta tesis ha corroborado explícitamente a través del focus group y del estudio AHP la primacía de la influencia de los clientes sobre las decisiones estratégicas corporativas en cuanto a políticas de Logística Inversa. Esta investigación se apoyó en algunos autores como: Autry, C., P. Daugherty y R. Richey (2001). The challenge of reverse logistics in catalogue retailing. The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Su congruencia con el presente proyecto, permite conocer y aplicar una teoría sobre la logística inversa, proporciona procedimientos para facilitar el retorno de productos al centro de distribución y explica la importancia y relevancia de los clientes sobre la estrategia corporativa en cuanto a políticas de logística inversa.

³ QUESADA, FERNÁNDEZ, Isabel. Análisis de la logística inversa en el entorno empresarial. Una aproximación cualitativa, como tesis doctoral, en la universidad de Oviedo, en el año 2004.

2.1.2 REFERENTES NACIONALES

En el año 2004. CIFUENTES, Sandra Patricia y MONCADA VARGAS⁴, Carlos Alfredo, ejecutaron una investigación titulada Análisis de la función inversa de la logística en el proceso de distribución industrial en la línea de avicultura en SOLLA S.A. recomendaciones de mejoramiento en la universidad Militar Nueva Granada como una monografía. El objetivo general buscó, analizar y caracterizar la función Inversa de la Logística en el proceso de distribución industrial en la línea de Avicultura en SOLLA S.A., con el fin de proponer elementos de mejoramiento a la empresa. Se apoyó en temáticas como: flujos en la logística inversa en función de los tipos de materiales, estructura de las redes de logística inversa, logística inversa medio ambiente y rendimiento económico y ventajas y desventajas de la logística inversa. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo aplicado a la recuperación de productos en la logística inversa. Sus conclusiones fueron: los sobrecostos en la logística inversa son importantes en la estructura los costos de la compañía, sobre todo cuando los índices de retornos son altos, estos conllevan a que la empresa se dedique a reprocesar producto terminado desviando la esencia de su negocio y de paso retrasando las entregas de pedidos solicitados oportunamente por los clientes y La interacción del medio ambiente con la logística de inversa ha sido un tema actual de gran relevancia reestructurada para manejar eficientemente el flujo de producto terminado destinado al reprocesamiento, manejando de manera adecuada los recursos disponibles y el uso de los reciclajes para preservar el medio ambiente. Esta investigación se apoyó con autores como: Bañegil, T. M. y Rubio, S. (2005). "Sistemas de logística inversa en la empresa". Dirección y Organización; Chamorro, A. y Rubio, S. (2004). Los sistemas de distribución inversa para la recuperación de residuos: su desarrollo en España. Distribución y Consumo y Dekker R, Flapper y Brito (2002) "Reverse Logistics, impact, trend and issues" y su relación con el presente trabajo investigativo proporciona la estructura de costos de la logística inversa, aporta estrategias de uso para los productos devueltos y permite establecer la relación importante entre el medio ambiente y la logística inversa.

⁴ CIFUENTES, Sandra Patricia y MONCADA VARGAS, Carlos Alfredo. Análisis de la función inversa de la logística en el proceso de distribución industrial en la línea de avicultura en SOLLA S.A. recomendaciones de mejoramiento como monografía en la universidad Militar nueva Granada en el año 2004.

Para el año 2006. BATANCUR ACEVEDO, Lisardo Alberto, GUERRA ALBROLEDA, Jaime Darío, PÉREZ GUTIERREZ, Nelson Alberto y URIBE ARBOLEDA⁵, Edgar Alonso desarrollaron una investigación titulada Logística a la inversa en almacenes EXITO S.A. conformación y transporte de las devoluciones desde el almacén en la institución universitaria CEIPA como trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas. El objetivo general persiguió, entregar a la organización las alternativas de solución a las falencias que se están presentado en el subproceso “Conformación y transporte de las devoluciones desde los Almacenes”, que garantice trazabilidad, mayor eficiencia y la posible estandarización en todas sus marcas, buscando con ello la disminución de los sobrecostos y los reprocesos en la operación. Se apoyó en conceptos como: devoluciones de mercancía o logística a la inversa, el proceso de logística a la inversa y el concepto de ciclo de vida, procedimiento de la logística a la inversa. Su enfoque cualitativo con un diseño exploratorio-descriptivo. Sus resultados fueron: la operación del negocio va directamente relacionada con los subprocesos que componen la logística inversa y sus resultados derivan de esta; por otra parte para poder desarrollar adecuadamente una operación como lo es la conformación de las devoluciones es necesario tener un lugar definido y que cumpla con las condiciones requeridas, además se debe contar con las herramientas que ayuden al desarrollo de la misma y para el desarrollo de la operación de conformación y transporte de las devoluciones se requieren personas con unas habilidades, aptitudes y características definidas, debido a esto es fundamental que la organización defina un perfil específico que se ajuste a las necesidades del subproceso y que cumpla con los requerimientos del mismo. Este trabajo se apoyó en algunos autores como: TRISCHLER., William E. Mejora del valor añadido en los procesos: Gestión 2000, 1998 y CHIAVENATO., Idalberto. Iniciación a La Organización y Control: Editorial, McGraw Hill, 1993, su pertinencia con la presente investigación permite establecer la sinergia de los procesos de logística y distribución, además de conocer las competencias requeridas para el proceso de recuperación de productos para que la organización optimice sus recursos.

⁵ BATANCUR ACEVEDO, Lisardo Alberto, GUERRA ALBROLEDA, Jaime Darío, PÉREZ GUTIERREZ, Nelson Alberto y URIBE ARBOLEDA, Edgar Alonso. Logística a la inversa en almacenes EXITO s.a. conformación y transporte de las devoluciones desde el almacén. Como trabajo de grado en la institución universitaria CEIPA en el año 2006.

2.1.3 REFERENCIAS LOCALES

En el año 2013. CHAPARRO SEPÚLVEDA, Nelson Antonio y GARCÍA SARMIENTO⁶, Luisa Fernanda consumaron una investigación titulada Plan de mejoramiento para la gestión del proceso de devoluciones de COMERTEX S.A en la universidad Industrial de Santander como trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial. El objetivo general pretendió, formular un plan de mejoramiento para el proceso de devoluciones de COMERTEX S.A. Apoyado en temas como: procedimiento de las devoluciones de mercancías, propuestas de mejora a las actividades del proceso de devoluciones, propuestas de mejora enfocadas a las causales más representativas de las devoluciones y cambio en las actividades del proceso de gestión logística de las devoluciones. Usando un enfoque de investigación mixto, aplicando un plan de mejoramiento para la gestión de devoluciones de COMERTEX S.A. Sus resultados fueron: las mejoras planteadas respecto de las actividades que corresponden al proceso de devoluciones, permiten la ejecución de una secuencia más lineal, que deriva en menor tiempo de ejecución total del proceso; exceptuando los problemas de calidad y presentación del producto, las causales más representativas de devolución son las asociadas a errores en la toma de pedidos, problemas internos del cliente, errores en los despachos por causas logísticas y comerciales y las solicitudes de cambio de facturas y para las causales asociadas a los errores en el despacho por causas logísticas, se encontró un interesante frente de acción asociado a la implementación de tecnologías tipo RFID y códigos de barras para las actividades de alistamiento. Este trabajo se sustentó en algunos autores como: ROJAS LÓPEZ, Miguel David. Logística integral: una propuesta para su negocio, CURE VELLOJÍN, Laila, MEZA GONZÁLEZ, Juan Carlos, AMAYA MIER, René; Logística Inversa: Una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones y ROGERS, Dale S, TIBBEN-LEMBKE, Ronald, S; Going Backwards: Reverse logistics Trends and practices. University of Nevada, Reno. Center of logistics management y su coherencia con el presente estudio explica todo lo referente a las causales de devolución, su respectiva codificación y cómo calificar su impacto. Por otra parte plantea propuestas basadas en sistemas que permiten mejorar el proceso de logística inversa apoyadas en programas tecnológicos.

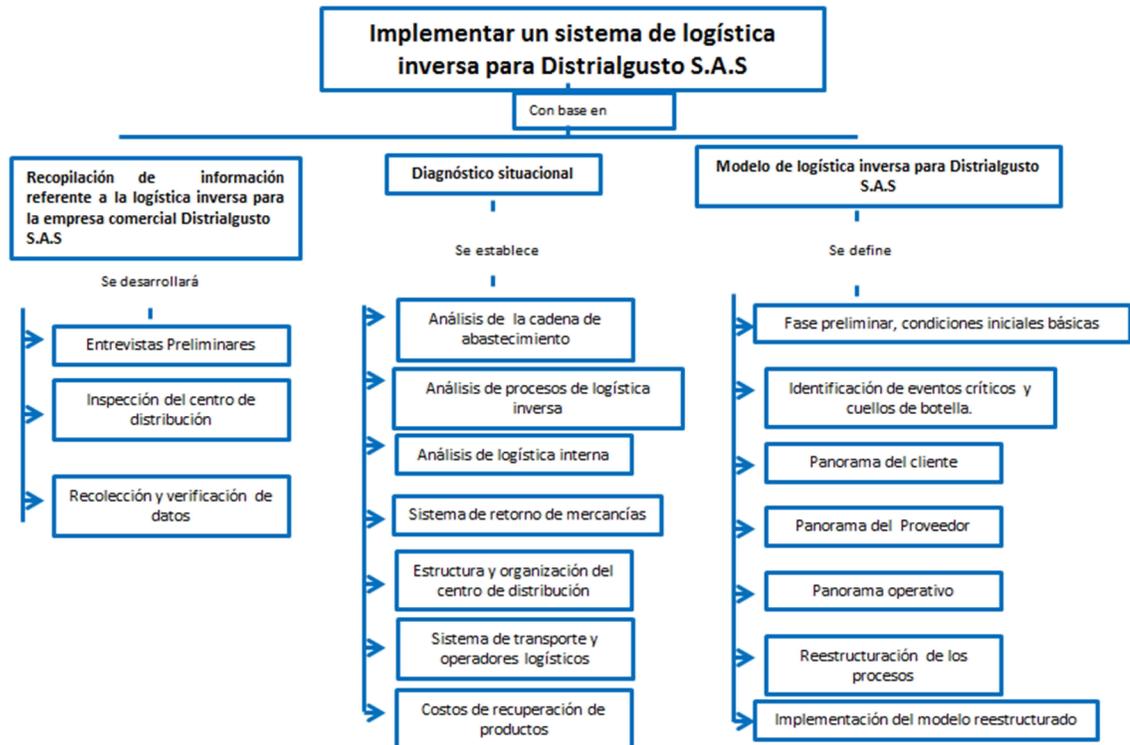
⁶ CHAPARRO SEPÚLVEDA, Nelson Antonio y GARCÍA SARMIENTO, Luisa Fernanda. Plan de mejoramiento para la gestión del proceso de devoluciones de COMERTEX S.A. Como trabajo de grado en la universidad Industrial de Santander en el año 2013

En el año 2008. RUEDA SERRANO⁷, Jorge Andrés, realizó un trabajo de investigación titulado Diagnóstico y mejoramiento de los procesos relacionados con la operación logística del área de depósito de la empresa Bavaria S.A. Cervecería de Bucaramanga en la universidad Industrial de Santander como trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial. El objetivo general buscó, Lograr un mejoramiento en el desempeño logístico general del área de depósito de la empresa Bavaria S.A. Cervecería de Bucaramanga al igual que en sus procesos relacionados. Se apoyó en temáticas como: almacenamiento y formas de realizar el desempeño logístico, flujo general de la operación del área de depósito, control de la operación y gestión del área de depósito mediante el uso de un sistema de indicadores y PROMODEL. Su enfoque fue de carácter mixto aplicado a los procesos relacionados con la operación logística de la empresa Bavaria S.A. los resultados arrojados fueron los siguientes: un factor crucial en el mejoramiento de los procesos y las operaciones que se llevan a cabo en una organización, es el compromiso presentado por los diferentes entes administrativos; uno de los principales obstáculos a los cuales el operador logístico y asimismo la operación se deben enfrentar, es la cultura del personal operativo, la cual se rige por un completo desinterés por las empresas a las que se sirve y por la intención expresa de solo cumplir con los turnos de trabajo realizando la menor cantidad posible de actividades exigidas y es necesario que la empresa desarrolle mecanismos que le permitan conseguir relaciones aún más estrechas con sus proveedores, de tal forma que se consiga un mayor compromiso con la ejecución y el mejoramiento continuo de las actividades que se han contratado. Este trabajo de investigación se apoyó en autores como: ARBONES MELISANI, Eduardo. La Empresa Eficiente: Aprovisionamiento, Producción y Distribución Física. Editorial Alfaomega y ORTÍZ, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Escuela de estudios industriales y empresariales-publicaciones UIS. Su relación y pertinencia con el presente brinda la posibilidad de analizar y evaluar el papel de los directivos en los procesos logísticos, además de la importancia de los proveedores en los procesos relacionados en la logística inversa.

⁷ RUEDA SERRANO, Jorge Andrés. Diagnóstico y mejoramiento de los procesos relacionados con la operación logística del área de depósito de la empresa Bavaria S.A. Cervecería de Bucaramanga. Como trabajo de grado en la Universidad Industrial de Santander en el año 2008.

2.2 MARCO REFERENCIAL

Figura 1. Marco Referencial



2.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se relacionan las principales temáticas que sustentan el presente estudio: Recopilación de información actual, concerniente a los procesos de logística inversa en DISTRIALGUSTO S.A.S; análisis y evaluación de la situación actual de la logística y operaciones en Distrialgusto S.A.S; propuesta del modelo, políticas de devoluciones y preparación e implementación del modelo de logística inversa para Distrialgusto S.A.S.

2.3.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ACTUAL, CONCERNIENTE A LOS PROCESOS EJECUTADOS DE LOGÍSTICA INVERSA EN DISTRIALGUSTO S.A.S.

Distrialgusto S.A.S es una distribuidora de productos de consumo masivo y de primera necesidad, maneja cuatro líneas principales: aseo personal, aseo hogar, alimentos y confitería. Su actividad principal es la compra y venta de productos, pasando por el flujo de mercancía desde sus proveedores hasta llegar al cliente.

La compañía Distrialgusto S.A.S realiza el proceso de devolución de mercancía al centro de distribución de la siguiente manera: el transportador llega al centro de distribución con la relación de las facturas que han presentado devolución y las presenta a la persona encargada de recibir dicha mercancía, para que sea revisada y reacomodada en el centro de distribución; posteriormente las facturas revisadas y firmadas por la persona encargada son llevadas al departamento de facturación para registrar la información en el sistema, verificar causales y verificar si hay pedidos para reenviar o anular. Seguido a esto, se realiza el registro contable de la mercancía no entregada a ingresarla nuevamente al sistema e incluirla en el inventario de la compañía.

La compañía no ha logrado anticipar la cantidad de las devoluciones de mercancía en el canal TAT, pues no cuenta con una estrategia definida que le permita disminuir el impacto de este indicador, siendo este (devoluciones/ventas); sabiendo que puede afectar los objetivos organizacionales, por lo que se hace prioritario trabajar en este aspecto⁸.

Dentro del proceso de devolución de mercancía por parte del cliente a la empresa se presentan inconsistencias en la verificación de los causales de devolución, pues el personal involucrado, vendedores, transportadores y clientes no tienen un seguimiento apropiado que permita hacer un análisis representativo de este problema para la compañía y sus clientes.

Para la identificación de estas fallas se recolectó información de parte del director del centro de distribución, coordinadora del canal TAT, vendedores del canal TAT, transportadores y consultas en la base de datos del sistema que maneja Distrialgusto S.A.S⁹.

⁸ ANGARITA RODRÍGUEZ, Juan Gabriel. Mejoramiento proceso de devolución de mercancía del canal TAT de Distrialgusto S.A.S. 2012. Pág. 6.

⁹ ANGARITA, op.cit, pág. 5.

Se plantea realizar informes mensuales donde se demuestre mediante datos reales como se comporta el indicador de la devolución de mercancía y comparar mes a mes la variabilidad de dicho porcentaje; adicionalmente se puede conocer con exactitud cuánto dinero está perdiendo Distrialgusto S.A.S. Adicionalmente enfocarse en el proceso de la cadena de abastecimiento desde el proveedor hacia al cliente y su respectiva logística reversa, optimizar el proceso de retorno de mercancía hacia el centro de distribución (CEDI), donde se reduzcan los costos logísticos y reducir el impacto que tiene para la compañía. Los directivos de la compañía deben prestar especial atención a la gestión de los productos devueltos, pues uno de los objetivos de la compañía y del proceso de retorno de mercancías es recuperar el valor económico del producto y reducir la cantidad de productos devueltos al centro de distribución (CEDI). Además de esto se quiere reformar la política de devoluciones para reducir significativamente los costos que esto representa.

Como parte de la estrategia que se presenta se quiere delegar a una persona que esté encargada de realizar la tarea de recolección de información y verificación de la misma diariamente, pues actualmente la compañía no tiene una persona que realice esta labor y por lo tanto no se ejerce un control y seguimiento en este indicador¹⁰.

2.3.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE A LOGÍSTICA Y OPERACIONES EN DISTRIALGUSTO S.A.S

LOGÍSTICA INVERSA

Para entender cómo funciona el proceso de logística inversa en las compañías comerciales, es importante conocer en primera instancia, opiniones y algunas definiciones sobre la logística inversa que soportan el núcleo y objetivos de la presente investigación.

La evolución de la logística como área funcional de las empresas ha estado ligada a los cambios ocurridos en la competencia entre empresas y en los mercados en los que estas actúan.

Hasta los años setenta, la competencia y el desarrollo de los mercados estaba basado principalmente en el mercado interno de cada país y en el crecimiento de empresas oligopólicas nacionales, y éste a su vez en las economías de escala generadas en relación con su tamaño¹¹.

¹⁰ ANGARITA RODRÍGUEZ, Juan Gabriel. Mejoramiento proceso de devolución de mercancía del canal TAT de Distrialgusto S.A.S. 2012. Pág. 15.

¹¹ SABRIÁ, Federico. La cadena de suministro. ICG Marge. Valencia. 2004

Los procesos de logística inversa han sido adoptados hoy por las organizaciones como fundamentales para la operación de sus negocios, se han dado cuenta que incluirlos dentro de sus actividades generadoras de valor, repercute en su rentabilidad y desarrollo, además de ser una herramienta potenciadora de productividad.

Aquí se exponen algunas definiciones acerca de los procesos de logística inversa, entre las cuales se resaltan: “El conjunto de actividades logísticas de recogida, desmontaje y procesado de productos usados, partes de productos o materiales con vistas a maximizar el aprovechamiento de su valor y, en general, sus uso sostenible”.¹²

“El proceso de planificación, implantación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como de la información relacionada, desde el punto de consumo al punto de origen, con el fin de recuperar valor o asegurar su correcta eliminación”¹³.

De acuerdo a las opiniones y definiciones anteriores, la logística inversa es un importante conjunto de actividades relacionadas con el fin de aprovechar al máximo o recuperar el valor de los productos.

Algunas de estas actividades tienen connotaciones puramente ecológicas, como la recuperación y el reciclaje de los productos, evitando así un deterioro del medio ambiente. Otras buscan, de alguna manera, mejoras y mayores beneficios en los procesos productivos y de abastecimiento de los mercados. Así, procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos, inventarios estacionales, etc., y actividades de retirada, clasificación, reacondicionamiento y envío al punto de venta o a otros mercados secundarios, son algunas de las operaciones que pueden enmarcarse dentro de la logística inversa¹⁴

Las actividades que comprenden todo el proceso de la logística inversa centran sus funciones en relación al reciclaje y recuperación de productos, siendo estas responsables con el medio ambiente. De allí que salga la preocupación y responsabilidad por esta práctica para optimizar recursos y así fortalecer la operación del negocio.

¹² PÉREZ, Ana, RODRÍGUEZ, Miguel, SABRIÁ, Federico. Logística inversa. Logis Book, Barcelona, 2003. Pág. 15.

¹³ PÉREZ, RODRÍGUEZ, SABRIÁ, op.cit, pág. 15

¹⁴ Ibid pág. 15

CADENA DE ABASTECIMIENTO

La cadena de abastecimiento o cadena de suministros es vital en los procesos relacionados con la logística inversa por esta razón desde hace algunos años ha tomado importancia en el desarrollo de las organizaciones, pues han reconocido el valor que se puede generar en el perfeccionamiento del proceso de logística reversa.

En los últimos años el término Administración de la Cadena de Suministro (SCM por sus siglas en inglés) se ha vuelto muy popular en la praxis empresarial. Sin embargo, aun cuando ha sido utilizada en muchos sectores económicos, existe una confusión muy importante de entendimiento y conocimiento a cualquier nivel, provocando limitaciones en la explotación de sus alcances.

En el ámbito empresarial el efecto se ha reflejado en la organización de la producción, en la estructura competitiva de los mercados y de manera relativa en la transformación de las relaciones comerciales. En general, la empresa de transformación comúnmente busca la integración con las unidades de negocios en su cadena de producción, dejando aquellas que consideran menos importantes, entre ellas las empresas de servicios de transporte. En el ámbito de la cadena de suministro está claro que no todas las empresas tienen el mismo peso relativo. Sin embargo, el transporte, como actividad, no se puede negar que adquiere una gran relevancia en la cadena de suministro¹⁵.

Muy recientemente, derivado de los cambios en la organización de la producción y la globalización de los mercados, el proceso de aprovisionamiento–producción-distribución se ha estado integrando a los procesos de otras unidades de negocio formando una red de empresas, convirtiéndose el cliente en “socio” de las empresas proveedoras y éstas, a su vez, clientes “socios” de otras compañías que los abastecen. Paralelamente, la empresa fabricante del producto de consumo final actúa como proveedora de las compañías mayoristas y éstas a su vez de comercios al menudeo (detallistas). Así, los diferentes participantes se han visualizado como eslabones de una cadena a la que se le denomina “cadena de suministro”¹⁶.

Este tema ha sido abordado por muchos investigadores y autores, cada uno desde su punto de vista propone una definición. Algunas de éstas se presentan a

¹⁵ JÍMENEZ SÁNCHEZ, José Elías y HERNÁNDEZ GARCÍA, Salvador. Un nuevo enfoque logístico [en línea]. Sanfandila 2002, [citado 21 de Febrero 2014]. Pág. 90. Disponible en World Wide Web: <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>

¹⁶ Ibid, pág. 69

continuación de manera ordenada, de la que se considera menos a la más adecuada.

- Según el profesor Cooke, la cadena de suministro es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente¹⁷.
- Teniendo en cuenta el concepto del profesor de la universidad de Ohio Bernard J. Lalonde en 1994 dice que la cadena de suministro es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo¹⁸.
- Desde el punto de vista del especialista en logística Martin Christopher, la cadena de suministro es una red de organizaciones que involucra, por medio de enlaces “aguas arriba” y “aguas abajo”, a los procesos y actividades que producen valor en la producción de bienes y servicios en las manos del último consumidor¹⁹.
- La cadena de suministro es un proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad y para introducir nuevos productos y tecnologías, así lo define Anne Millen Porter, en su libro Revolution in Buying & Selling²⁰.
- Ronald H. Ballou, profesor de Operaciones de la Weatherhead School of Management en Cleveland , Ohio expone que la cadena de suministro involucra a todas las actividades asociadas con la transformación y el flujo de bienes y servicios, incluidos el flujo de información, desde las fuentes de materia prima hasta los consumidores. Para una coordinación continua, existe la necesidad de poder medir, identificar y capturar los grandes beneficios y costos de la cadena,

¹⁷ POSADA GARCÍA, María Claudia y SAAVEDRA AÑEZ, José Manuel. Propuesta metodológica para diagnosticar el nivel de desempeño en la cadena de abastecimiento en tres de las empresas del sector confecciones y textil en el Valle del Cauca STUDIO F, INDUSTRIAS INTEGRADAS Y C.I PIETRI. [en línea]. Santiago de Cali 2010, [citado 23 de Febrero 2014]. Pág. 26. Disponible en World Wide Web: file:///D:/DOCUMENTOS/Descargas/TAD00694.pdf.

¹⁸ Ibid, Pág. 26.

¹⁹ Ibid, Pág. 26.

²⁰ Ibid, Pág. 27.

creando mecanismos para distribuir información y ganancias de la colaboración a todos los miembros de la misma²¹.

- En el Global Supply Chain Forum de 1998, la gestión de la cadena de suministro se definió como “(...) La integración, desde el consumidor final hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios, e información que aportan valor al consumidor final”²².

Estas definiciones nos permiten concluir y llegar a entender que la cadena de suministro es el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los productores, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que buscan ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores.

“A partir de estas opiniones, se puede asumir que la cadena de suministro es algo más que logística. Es un término que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes”.²³

SISTEMA DE TRANSPORTE Y OPERADORES LOGÍSTICOS

Los operadores logísticos como agente activo en la cadena de suministros, tienen igual importancia que los demás Stakeholders. Es aquí donde la logística adquiere gran importancia, ya que al interior del negocio es importante controlar la producción, la garantía de cumplimiento y el soporte postventa. Por tal motivo, se hace necesario contemplarla desde el principio y debe corresponder a la estrategia del negocio en el cual se integran el suministro de productos, la logística y las devoluciones.

Un operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas

²¹ Ibid, Pág. 27.

²² Ibid, Pág. 27.

²³ JÍMENEZ SÁNCHEZ, José Elías, HERNÁNDEZ GARCÍA, Salvador. Un nuevo enfoque logístico [en línea]. Sanfandila 2002, [citado 21 de Febrero 2014]. Pág. 94-96. Disponible en World Wide Web: <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>

operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que presten o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo²⁴.

Para comprender el papel preponderante de los operadores logísticos es significativo entender algunos conceptos sustanciales, a continuación se presentan los siguientes:

- “Por encargo de su cliente: Hace referencia a la existencia de un vínculo jurídico entre el operador y el cliente/propietario de los bienes, que implica que la función logística le es encomendada al primero por parte del segundo, es decir, el cliente externaliza esta parte de su ciclo de negocio.
- Diseña los procesos: El operador define y estructura las diferentes fases del proceso logístico por sí mismo o de común acuerdo con su cliente.
- Organiza, gestiona y controla las operaciones: Implica que el operador es quien controla la realización de todas las actividades del proceso, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de los “lead – time” o tiempos de entrega y planificando el correcto engranaje de las diversas fases del proceso.
- Infraestructuras, tecnología y sistemas de información: El operador logístico dispone para la realización de las actividades de medios de transporte y de almacenes donde depositar y manipular los bienes de su cliente y, además, aporta su propia tecnología y sistemas informáticos para organizar y gestionar todo el proceso.
- Medios propios o subcontratados: Es indiferente que el operador realice o no las operaciones directamente con sus propios recursos o que, por el contrario, subcontrate dichas labores con otras empresas.
- Bienes y servicios adicionales: El operador responde frente a su cliente de los bienes que le son entregados, lo que supone que asume el riesgo de pérdidas, deterioros y mermas en los stocks y de todos los servicios adicionales que con

²⁴ RIVERO CALDERÓN, María Eliane. Análisis organizacional de un operador logístico [en línea]. Mendoza 2011, [citado 23 de Febrero 2014]. Pág. 5. Disponible en World Wide Web : http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4625/riverocalderon-analisisorganizacional-operadorlogistico.pdf

respecto a los mismos se acuerden, incluyendo el cumplimiento de los plazos de entrega.

- Interlocutor: El operador logístico es el canal de comunicación directo entre su cliente y el receptor de los bienes. Ambos dirigen directamente sus consultas, incidencias y otros aspectos del suministro de los bienes al operador logístico”²⁵.

Es importante para el presente estudio entender el papel de los operadores logísticos, pues son un agente determinante para el funcionamiento de los procesos de logística inversa, pues son los encargados de retornar los productos al centro de distribución o almacén para allí determinar su disposición final o uso.

COSTOS DE RECUPERACIÓN DE PRODUCTOS Y/O VALOR.

La contribución de la logística inversa a la protección del medio ambiente y una estrategia de negocios sustentable va en escalada. La recuperación de valor en la operación de los negocios es una buena herramienta.

El propósito final de una cadena de suministro inversa es la recuperación del mayor valor económico posible de los productos.

Debido a las condiciones económicas, ambientales y legales que imperan en la actualidad, el destino de los productos al final de su ciclo de vida ya no es responsabilidad del consumidor, sino que ésta se traslada hacia las empresas que manufacturaron los productos. Tal responsabilidad se asumió inicialmente en cumplimiento con las normas ambientales, sobre todo en el caso de los países de la Unión Económica Europea, o bien para satisfacer las políticas de responsabilidad social empresarial. Pero a medida que se mejoraba la eficiencia de las actividades de logística reversa, cada vez más empresas reconocieron que había una oportunidad de negocios en la recuperación de valor económico de los productos desechados.

Empresas en múltiples sectores (automotriz, electrónica, acero y química, por dar algunos ejemplos) están buscando cómo cerrar sus cadenas de suministros y mejorar su rentabilidad o bien bajar sus costos de producción mediante la comercialización de los productos recuperados y re trabajados a través de canales apropiados, la mejora del servicio al cliente cuando éste tiene que retornar productos dañados y la promoción de una imagen “verde”.

El esfuerzo por constituir cadenas de suministro cerradas (closed loop supply chains) ha llevado a revisar el diseño del producto para desensamblarlo y

²⁵ Ibid, pág. 6.

ensamblarlo fácilmente, así como a reducir el uso de materiales para su fabricación y el empaque excesivo, lo que constituye mejoras en las operaciones de producción.

Por otra parte, el rediseño de los canales de distribución (sistema de transporte, centros de distribución y almacenaje) para que sirvan tanto para la entrega como para el retorno de productos, aumenta la productividad de las actividades de logística.

El propósito final de una cadena de suministro inversa es la recuperación del mayor valor económico posible de los productos que los clientes desechan después de haberlos utilizado. La recuperación de valor del producto (product recovery value o PRV por sus siglas en inglés) incluye los siguientes cuatro aspectos funcionales: recuperación, inspección y clasificación de los bienes recuperados, pre procesamiento y diseño de la red de logística inversa”²⁶

2.3.3 PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LOGÍSTICA INVERSA PARA DISTRIALGUSTO S.A.S

EVENTOS CRÍTICOS O CUELLOS DE BOTELLA

Entendemos en términos de fabricación de un producto o servicio como “cuello de botella” a aquellas situaciones de operaciones en las que el trabajo se retrasa porque el recurso es demasiado estrecho o es de menor capacidad, es decir, cuando hay más trabajo del que la empresa puede gestionar con el personal que posee. Se ve afectado por la capacidad operativa de la compañía.

El cuello de botella es el recurso con capacidad limitada. Según el físico Eliyahu Goldratt²⁷ sólo existe un recurso con la capacidad más pequeña. El autor expone con su teoría de las restricciones los aspectos a tener en cuenta para su identificación, análisis y reestructuración.

Algunos procesos industriales se pueden considerar dependientes, es decir, una etapa de producción depende de la etapa anterior ya que, si ésta última no le envía material, no puede procesarlo, por esta razón pequeñas variaciones de tiempo que se producen no se pueden recuperar.

²⁶ ARROYO LÓPEZ, Pilar Ester, GAYTÁN INIESTRA, Juan. Recuperación de valor: la logística inversa, [en línea]. 2013. [citado 22 de Febrero 2014]. Disponible en World Wide Web: <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/67350-recuperacion-valor-la-logistica-inversa>

²⁷ GOLDRATT, Eliyahu. *The Theory of Constraint*.

Para solucionarlo, las empresas recurren a aumentar el inventario en proceso colocando piezas en espera de ser procesadas delante de todas las máquinas, de forma que, si una de ellas se estropea, las demás no se vean obligadas a parar.

Lo mismo sucede en las fábricas. Algunos recursos sufren variaciones en su ritmo de trabajo, debido, por ejemplo, a la falta de material, a una avería, a desviaciones en el tiempo de producción,... La mayoría de estas fluctuaciones no pueden eliminarse por completo y, por tanto, se debe buscar la solución de otra forma.

Para localizar el cuello de botella es conveniente, analizar el cociente entre la carga y la capacidad de los recursos. Se entiende por carga la suma del tiempo de procesamiento y el tiempo de cambio de los trabajos asignados a la máquina. La capacidad es el tiempo del que dispone el recurso para realizar esa tarea²⁸.

²⁸ GOLDRATT. Eliyahu M. y COX. Jeff. La Meta. Ediciones Díaz de Santos. 2005.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Esta investigación utiliza un enfoque mixto de diseño descriptivo.

3.2 HIPÓTESIS

Se define un modelo de logística inversa para Distrialgusto S.A.S para medir el impacto que tiene actualmente el indicador de las devoluciones de mercancía en el canal TAT. Para llevar a cabo la contrastación entre el modelo actual y el modelo propuesto se requiere apreciar todo el proceso de cadena de abastecimiento, evaluando la trazabilidad del mismo para identificar y corregir los hechos determinantes que permitan disminuir las devoluciones de mercancía del canal TAT, aumentando el calidad del servicio y la rentabilidad del negocio.

3.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Universo: Empresa Distrialgusto S.A.S

Población: 35 personas, quienes son los directamente involucrados en el proceso de logística inversa de Distrialgusto S.A.S.

Muestra: 28 personas.

Total: 35 personas.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las siguientes son las técnicas a usar en el proceso de recolección de datos para el presente estudio.

Base de datos: Una base de datos es una colección de información organizada de forma que un programa de ordenador pueda seleccionar rápidamente los fragmentos de datos que necesite. Una base de datos es un sistema de archivos electrónico.

Encuesta: La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Observación directa: La observación directa es una técnica de recogida de información en la que el observador se pone en contacto directo y personalmente

con el fenómeno a observar. De esta forma se obtiene información de primera mano.

Observación participante: La observación participante es una técnica de recogida de información que consiste en observar mientras se participa en las actividades del grupo que se investiga. Se utiliza en ciencias sociales como la Antropología. Pretende aportar información relevante a través de la participación del observador. Algunos de los elementos que se deben tener en cuenta son el grado de participación (activo o pasivo), la forma de acceder al grupo y el lenguaje utilizado.

Panel de expertos: técnica que consiste en una reunión entre varias personas que hablan y debaten sobre un tema específico. Los panelistas exponen sus opiniones y puntos de vista sobre el tema a tratar, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los demás para llegar a una conclusión coherente.

Todo lo relacionado con este proyecto de investigación tiene el fin de implementar una acción conjunta entre los agentes relacionados con la cadena de suministros en Distrialgusto S.A.S, para buscar la solución óptima a las devoluciones que se presentan en el canal TAT de la compañía.

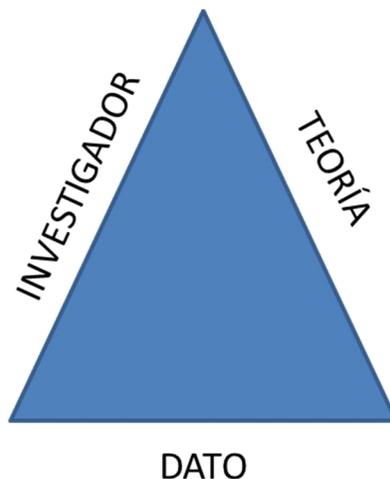
Por otra parte se quiere medir el impacto y cuantificarlo, de tal forma que la compañía pueda ejercer control sobre este indicador, evaluando los costos y gastos que se incurren en esta actividad logística

Para ver los instrumentos, dirigirse al Anexo A.

3.5 TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de la triangulación de la información en la presente investigación contribuye a elevar la objetividad de los datos obtenidos, a partir del análisis y la sinergia entre el investigador, la información y la teoría, basado en un estudio multivariado que permita alcanzar los resultados que engloben la totalidad de la presente tesis.

Figura 2. Triangulación de la información



3.6 CRONOGRAMA

Tabla 1. Cronograma

Acción	CRONOGRAMA																																							
	2013				2014																								2015											
	OCTUBRE	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	2015																							
Tiempo	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
CONSULTA EXPLORATORIA	█	█																																						
DEFINICIÓN DEL TEMA	█	█	█																																					
SITUACIÓN PROBLEMA			█	█																																				
PREGUNTA PROBLEMA			█	█																																				
JUSTIFICACIÓN			█	█																																				
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS			█	█	█	█	█	█																																
MARCO TEÓRICO					█	█	█	█	█	█	█	█																												
MARCO CONCEPTUAL					█	█	█	█	█	█	█	█																												
REFERENTES INVESTIGATIVOS									█	█	█	█	█	█	█	█																								
HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN													█	█	█	█	█	█	█	█																				
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS																					█	█	█	█	█	█	█	█												
TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN																									█	█	█	█	█	█	█	█								
RESULTADOS																													█	█	█	█	█	█	█	█				
CONCLUSIONES																																	█	█	█	█	█	█	█	█

3.7 PRESUPUESTO

Tabla 2. Presupuesto

RUBRO	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papelería	fotocopias	100	\$ 80	\$ 8.000
	lapiceros	4	\$ 800	\$ 3.200
Comunicaciones	computador	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Recurso humano	Director CEDI	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Transporte	Asistencia a ferias	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Asesorías	Expertos	8	\$ 120.000	\$ 960.000
Mano de obra	Auxiliares CEDI	4	\$ 616.000	\$ 2.464.000
Ferias o Eventos	Sector minorista	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Sueldo	Investigador	9	\$ 616.000	\$ 5.544.000
Trabajo de campo	Auditoría	14	\$ 10.000	\$ 140.000
Alimentación	Almuerzos	15	\$ 12.000	\$ 180.000
TOTAL			\$ 4.074.880	\$ 12.499.200

3.8 CÓDIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR

I. Promoverá y realizará investigaciones que lleven a aumentar el bienestar de la población. Hará buen uso de los fondos otorgados para realizar su investigación.

II. Cumplirá las normas institucionales y gubernamentales que regulan la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, el confort y tratamiento humano de los sujetos animales y la protección del ambiente.

III. Reportará los hallazgos de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y compartirá razonablemente sus resultados con otros investigadores.

IV. Describirá sus experimentos tal como los realizó. Mostrará su trabajo, metodología y análisis de la forma más precisa posible.

V. Nunca usará el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.

VI. Tratará los manuscritos y las solicitudes de financiamiento con confidencialidad y evitará su uso inapropiado cuando actúe como evaluador.

VII. Revelará los conflictos de intereses que puedan presentarse en sus distintos roles como autor, evaluador y tutor.

VIII. Creará y mantendrá un ambiente de trabajo que propicie la diversidad cultural.²⁹

²⁹. Código de ética del investigador, [en línea]. 2011. [citado el 6 de Octubre 2014]. Disponible en World Wide Web: http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo_etica_investigador.pdf.

4. RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta la matriz del proceso de investigación “Mejoramiento de proceso de logística inversa en Distrialgusto S.A.S”. Donde se cruzaron las técnicas de recolección de información.

4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 3. Matriz final del proceso investigativo

OBJETIVO	TÉCNICA	CATEGORÍA
Realizar un diagnóstico situacional del proceso de retorno de mercancías en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S.	Observación directa y base de datos relacionales.	Descripción del proceso actual de devolución de mercancía en el canal TAT. Identificación de eventos y/o variables críticas.
Planteamiento de políticas de devolución de mercancías hacia proveedores y cliente del canal TAT.	Panel de expertos.	Análisis de las políticas actuales de devolución de productos y redefinición de las mismas.
Proponer un sistema de acción conjunta entre los agentes involucrados en el proceso: proveedor, distribución, transporte y usuario final.	Encuesta, Observación participante.	Planteamiento de Responsabilidades dirigidas a proveedores, empresa y centro de distribución.

4.2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El siguiente diagnóstico situacional surge del análisis del proceso de logística inversa que realiza actualmente Distrialgusto S.A.S., para determinar y conocer con exactitud la situación real de la compañía en relación a este proceso logístico.

Se pretende realizar este análisis con el objeto de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa, es decir, su organización funcional.

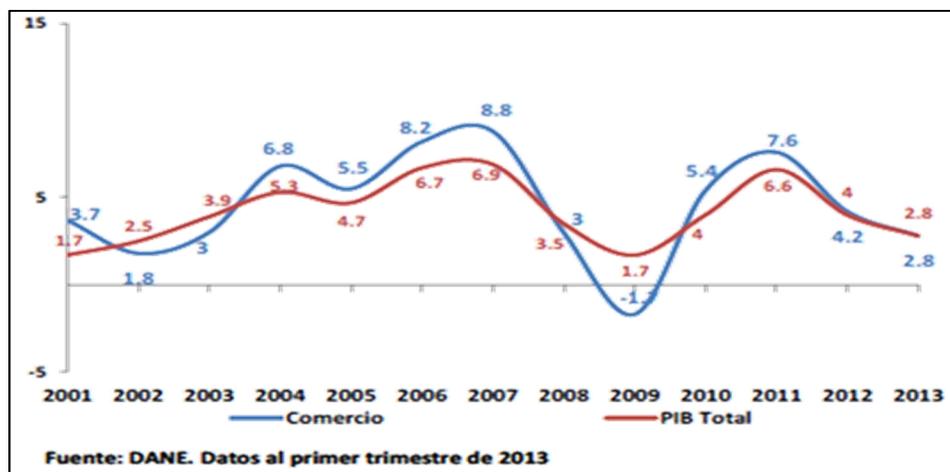
Entre los objetivos para el presente análisis situacional se resaltan los siguientes:

- Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar.
- Identificar las áreas funcionales a mejorar, la calidad y veracidad de la información y las oportunidades de mejora en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.
- Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y progreso en la organización.

Dinámica del sector

El sector de comercio minorista en Colombia ha mostrado una importante evolución en los últimos cinco años, exceptuando el año 2012. Las ventas han presentado un comportamiento creciente, gracias a una mejora general en la economía del país y a un incremento en la confianza de los consumidores colombianos. Cabe resaltar que el crecimiento del PIB comercio tiene un comportamiento similar al PIB total, pero con mayores tasas de crecimiento, esto quiere decir que el sector es más sensible a los cambios y externalidades del mercado. **(Ver Gráfica #1).**

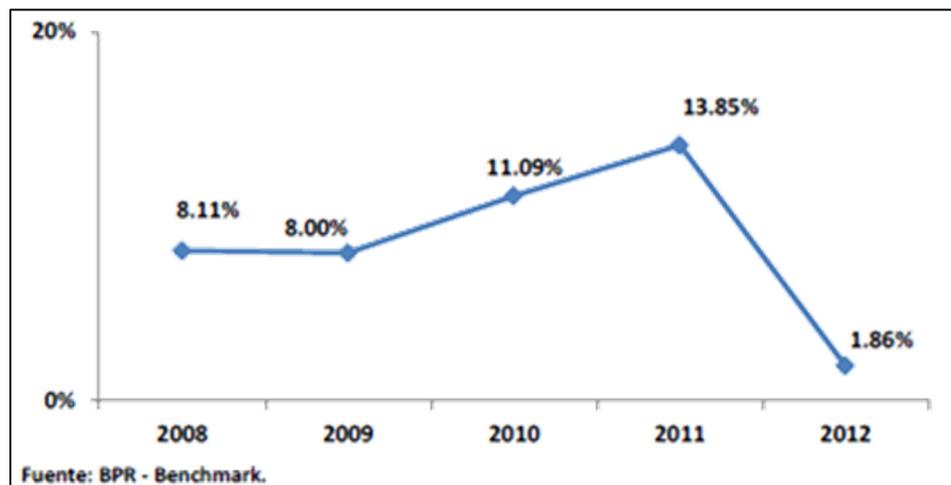
Gráfica 1. Tasa de Crecimiento del PIB Comercio y el PIB total.



Fuente: BENCHMARK. Reportes sectoriales – sector minoristas generales [citado en 2014-08-30]
Pág. 6

Durante el periodo analizado, años 2008 al 2012 el sector mantuvo un crecimiento por encima del 8% anual, exceptuando el año 2012, caracterizado por políticas tomadas por el Banco de la República para frenar la desaceleración de la economía nacional. Mientras al inicio de 2012 la tasa de intervención de política monetaria se ubicó en 5.0% al cierre del año se encontraba en 4.25% y desde marzo de 2013 se mantiene en 3.25%. Sin embargo, las medidas de reducción de tasas del emisor no han llegado del todo a los canales de crédito de consumo, una de las principales fuentes de financiamiento para los clientes del comercio minorista. **(Ver Gráfica #2).**

Gráfica 2. Tasa de crecimiento en ventas del Sector Minoristas Generales.

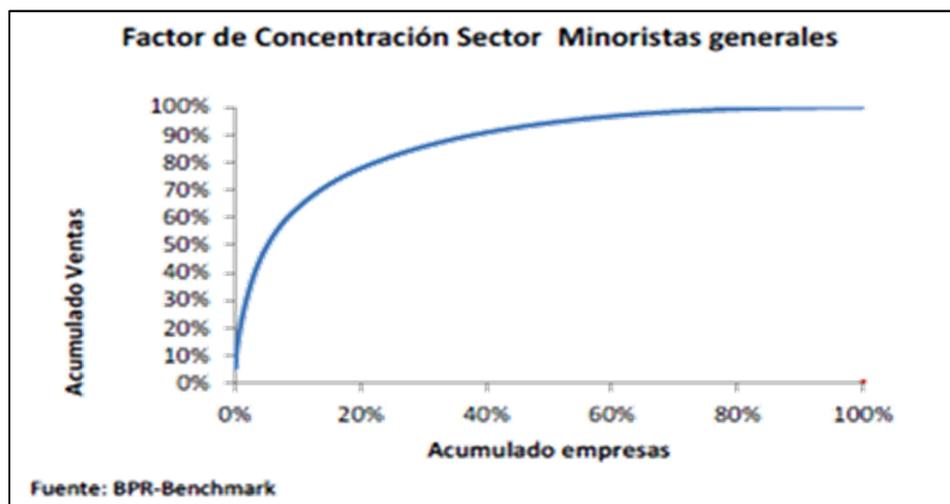


Fuente: BENCHMARK. Reportes sectoriales – sector minoristas generales [citado en 2014-11-25]
Pág. 8.

Grado de concentración del sector

Dentro de esta variable se puede observar, que gran concentración en la participación en ventas del sector minorista y de distribución de mercancías, está ocupada por un grupo pequeño de empresas, es decir, las ventas generadas a nivel nacional en este sector se concentran en un grupo reducido pero fuerte de empresas. **(Ver Gráfica # 3)**

Gráfica 3. Factor de Concentración. Minoristas Generales



Fuente: BENCHMARK. Reportes sectoriales – sector minoristas generales [citado en 2014-11-25] Pág. 20

COMPETENCIA

En este sector se muestran las primeras 20 empresas a nivel nacional con mayor volumen de ventas para el año 2013, donde se evidencia la tendencia de las ventas. (Ver Tabla # 4).

Tabla 4. Sector Minoristas Generales. Primeras 20 empresas (\$ millones) 2013

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	COMERCIALIZADORA GIRALDO Y GOMEZ Y CIA S.A.	645,553	5.24%	0.08%	0.90%	13.12%	67.34%	5,782
2	AJECOLOMBIA S.A.	522,762	9.49%	0.17%	4.11%	37.44%	76.11%	21,487
3	HUAWEI TECHNOLOGIES COLOMBIA S.A.S	223,619	11.31%	0.25%	1.74%	8.46%	78.93%	3,893
4	INVERSIONES EURO S.A.	173,164	12.72%	0.34%	1.37%	12.50%	54.30%	2,376
5	PRICESMART COLOMBIA S.A.S.	173,095	14.12%	0.42%	-3.80%	-34.06%	91.42%	(6,581)
6	KOBA COLOMBIA S.A.S.	155,304	15.38%	0.50%	-19.63%	-1694.60%	95.19%	(30,490)
7	COMERCIALIZADORA FLORALIA S.A.	147,650	16.58%	0.59%	1.08%	15.36%	48.54%	1,587
8	FARMATODO COLOMBIA S. A.	141,261	17.73%	0.67%	-20.49%	-58.97%	37.65%	(28,940)
9	SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.	137,868	18.85%	0.76%	0.16%	2.94%	85.78%	215
10	SUPERMERCADOS CUNDINAMARCA LTDA	123,506	19.85%	0.84%	0.48%	5.53%	63.05%	598
11	RUQUIM S.A.S	120,232	20.83%	0.92%	1.40%	18.90%	69.52%	1,682
12	COMERCIALIZADORA LA BONANZA S.A.S	118,221	21.79%	1.01%	1.69%	13.57%	22.55%	2,000
13	EL ARROZAL Y CIA S EN C	113,982	22.72%	1.09%	0.71%	22.60%	79.08%	812
14	BRIDGESTONE DE COLOMBIANA S.A.S	111,261	23.62%	1.17%	-1.90%	-4.21%	43.52%	(2,114)
15	IMOCOM S A	110,504	24.52%	1.26%	1.03%	2.16%	57.58%	1,138
16	CALZATODO S.A.	109,550	25.41%	1.34%	3.24%	13.97%	51.96%	3,544
17	NUTRICION DE PLANTAS S.A.	105,363	26.27%	1.43%	0.72%	6.56%	89.00%	755
18	EMPRESAS LA POLAR S.A.S.	97,920	27.06%	1.51%	-53.27%	-72.86%	38.93%	(52,161)
19	SURTIFAMILIAR SA	97,426	27.85%	1.59%	0.96%	20.54%	76.76%	938
20	COMERCIALIZADORA MERCALDAS S.A	96,722	28.64%	1.68%	1.38%	8.82%	54.75%	1,333

Fuente: BPR-Benchmark

Fuente: BENCHMARK. Reportes sectoriales – sector minoristas generales [citado en 2014-08-30] Pág. 20

En el ámbito local se toman como referencia importantes empresas del sector comercial y minorista de Bucaramanga, como lo son: Pastor Julio Delgado y cía. Ltda, Populares Ltda, Surtimarcas Ltda, Jhon Restrepo A. y cía. S.A., Districomer Bucaramanga Ltda., entre otras.

DIMENSIÓN INTERNA Y EXTERNA

Se analizan los procesos internos de la organización con el fin de obtener la satisfacción del cliente, para este caso sería recomendable analizar la cadena de valor y de allí conocer la operación real del negocio.

En relación a los proveedores la compañía cuenta actualmente con más de 25 marcas que poseen relación comercial con Distrialgusto S.A.S, donde se destacan grandes empresas a nivel nacional como: FAMILIA, QUALA, GRALCO, ALTIPAL, BRINSA, entre otras, que potencian la imagen de la empresa.

Los proveedores son aliados estratégicos para la empresa pues además de ser la fuente de materia prima son aliados financieros para solventar problemas de esta índole y para la puesta en marcha de proyectos. El nivel de crecimiento de los proveedores es clave para el éxito del negocio, pues van de la mano con la compañía. Actualmente se tiene un porcentaje de cumplimiento del 75% en la recepción, calidad, cantidad y demás características de los productos, soportado en el estudio realizado por el investigador en el primer semestre del año 2014.

La calificación ponderada de los proveedores es de 3.9 sobre 5, lo cual demuestra que la compañía posee buenos aliados, cumplidos y serios en sus obligaciones. Cabe resaltar que este indicador debe estar sobre el 4 así lo expresa la directiva de la empresa. **(Ver Tabla #5).**

Tabla 5. Calificación de proveedores

	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL
CALIDAD DE SUMINISTROS	50%	4	2
FIABILIDAD DE SUMINISTROS	15%	4	0,6
FLEXIBILIDAD DEL PROVEEDOR	15%	3,5	0,525
FLEXIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	5%	3	0,15
COMPETITIVIDAD	15%	4	0,6
TOTAL			3,875

En segundo lugar los procesos internos de captación y selección de nuevos clientes, están en manos del director comercial y el departamento de ventas. Actualmente la compañía tiene cubierto el 75% del territorio en tiendas, comparando el número de clientes actuales del canal TAT con el número total de tiendas en Bucaramanga y su área metropolitana. **(Ver Tabla #6).**

Censo de tiendas ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana

Tabla 6. Número de tiendas

CIUDADES	NÚMERO DE TIENDAS
Bucaramanga	2874
Floridablanca	1154
Girón	771
Piedecuesta	644

Fuente: VANGUARDIA [en línea] Las tiendas de barrio reinan en el comercio [citado en 2014-25-11]. Disponible en Internet: <<<http://www.vanguardia.com/economia/local/148674-las-tiendas-de-barrio-reinan-en-el-comercio>>>

FACTORES INTERNOS

Se presenta la herramienta DOFA que permite analizar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el área de logística y operaciones de Distrialgusto S.A.S; por otra parte se obtiene información de una base de datos que contiene la información vital concerniente a la devolución de mercancía en el canal TAT de la organización. Teniendo en cuenta el crecimiento y complejidad de la empresa, se presenta un mayor número de decisiones y acciones que tiene que tomar casi diariamente, siendo estas de importancia estratégica y de largo plazo, por esta razón, es necesario un diagnóstico situacional a fin de permitir la ejecución de una planificación estratégica, en busca del futuro de la organización, pasando por las estrategias para orientar los negocios futuros de Distrialgusto S.A.S.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)


MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS			
1. Imagen corporativa	0,06	5	0,3
2. Exclusividad en distribución de producto estrella (familia)	0,06	5	0,3
3. Diversas fuentes de financiación	0,04	4	0,16
4. Calidad en el servicio al cliente	0,07	4	0,28
5. Personal idóneo para el puesto	0,04	4	0,16
6. Buena reputación entre los proveedores	0,06	4	0,24
7. Cadena de distribución efectiva	0,08	3	0,24
8. Manejo y organización de inventarios	0,04	3	0,12
9. Infraestructura (planta física)	0,03	3	0,09
10. Diversidad en el portafolio	0,02	4	0,08
DEBILIDADES			
1. Seguimiento de clientes actuales y potenciales	0,06	2	0,12
2. Carga laboral elevada	0,02	3	0,06
3. Análisis de la cadena de valor	0,1	1	0,1
4. Planeación de presupuestos y ejecución de proyectos	0,04	2	0,08
5. El clima laboral no es ideal para el desarrollo de la operación y retención de personal	0,03	3	0,09
6. No existe un sistema de remuneración basado en competencias	0,04	2	0,08
7. Falta de comunicación entre áreas funcionales	0,05	3	0,15
8. Ausencia de proyectos de investigación y desarrollo	0,02	1	0,02
9. Cultura organizacional reacia al cambio	0,03	2	0,06
10. Debilidad en la estructura del departamento de recursos humanos	0,03	2	0,06
11. Inexistencia de un direccionamiento estratégico claro	0,08	3	0,24
TOTALES	1		3,03

Fuente: Elaborado por el autor basado en información del análisis interno.

Después de la ponderación y calificación para cada uno de los factores internos de la empresa, el resultado fue de 3,03, valores sobre la media 3.0, determinados por expertos de la compañía, esta cifra señala una posición estratégica y capacidad interna de mejora. Distrialgusto S.A.S debe tener en cuenta debilidades que potencialmente podrían afectar su desarrollo y mejora continua, como la disconformidad entre la fuerza laboral existente, la falta de planeación de mercadeo, y sobre todo, el deterioro del clima laboral; estas variables deben considerarse de manera estratégica, con el fin de transformarlas en fortalezas y que contribuyan a generar ventajas competitivas, además de una armonía interna que permita cumplir los objetivos organizacionales.

FACTORES EXTERNOS

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
AMENAZAS			
1. Incertidumbre en el comportamiento de la tasa de inflación	0,05	2	0,1
2. Guerra de precios (competencia)	0,12	4	0,48
3. Patrones de consumo (fluctuaciones de precios)	0,03	3	0,09
4. Tasa de obsolescencia (obsolescencia de tecnología)	0,01	1	0,01
5. Condiciones y precios del transporte terrestre	0,1	2	0,2
6. Comportamiento anticompetitivo y deshonesto por parte de la competencia para aumentar su cuota de mercado	0,09	4	0,36
7. Entrada de empresas fuertes al sector	0,03	3	0,09
8. Inseguridad (alta presencia de grupos armados ilegales en mercados objetivos)	0,07	1	0,07
OPORTUNIDADES			
1. Conocimiento de la ubicación de negocios detallistas	0,02	4	0,08
2. Actitud favorable ante el servicio al cliente	0,07	5	0,35
3. Buenas relaciones con aliados estratégicos	0,06	4	0,24
4. Sistemas de logística como RFID (identificación por radio frecuencia) y control de inventarios	0,03	1	0,03
5. Crecimiento positivo del sector	0,1	3	0,3
6. Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar los niveles de formación del personal	0,03	3	0,09
7. Segmento del mercado que no ha sido atendido	0,04	3	0,12
8. Tamaño del mercado	0,1	4	0,4
9. Certificarse en normas de calidad	0,01	2	0,02
10. Apalancamiento financiero de fácil adquisición	0,04	4	0,16
TOTALES	1		3,19

La matriz EFE arrojó como resultado un puntaje ponderado de 3,19 puntos, lo que indica que la compañía direcciona su planeación estratégica al aprovechamiento de las oportunidades del mercado, sobre las posibles amenazas latentes. De este resultado, es importante observar cuáles fueron los factores con mayor puntaje y los de menor puntaje, con el fin de priorizar y establecer cuáles son las fuerzas que más causan desequilibrios en el entorno externo de la organización, es decir, el mercado en general. Sin embargo, es importante resaltar que existen amenazas que quizás puedan perturbar la operación de la empresa, y es allí en donde las estrategias deben concentrar sus esfuerzos, para amortiguar dicho daño potencial.

FACTOR TECNOLÓGICO

Comprende todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento y que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución del mundo tecnológico influye sobre la forma de hacer las

cosas, en la operación del negocio, para este caso, como se distribuye y vende el servicio.

La implementación de nuevas tecnologías repercute en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, materiales y nuevos servicios, lo cual representa beneficios para la organización en materia de productividad, costos, rentabilidad, entre otros; sin embargo deben ponderarse dichos beneficios contra los problemas que conllevan estos como cuellos de botella, reacción de los empleados.

Predecir los avances tecnológicos es prácticamente imposible, este avanza con gran rapidez, es fluctuante y con direcciones inesperadas. Es recomendable analizar el presente de la compañía, revisar las tendencias y a partir de esto proyectar la organización.

Recientemente Distrialgusto S.A.S ha venido implementando y desarrollando diversas herramientas para promover el mejoramiento continuo y la optimización de los diferentes procesos productivos, ha adquirido un nuevo software comercial para facilitar la operación de sus áreas funcionales, que entrará a operar en Marzo del año 2015; actualmente cuenta con la herramienta: MANTIS, sistema que funciona a través de intranet donde se manejan compras de productos, bases de datos de clientes, información contable, fletes, entre otros, este sistema es usado por todos los departamentos de la empresa con información actualizada y confiable.

CAPACIDAD OPERATIVA

Está conformado principalmente por su director y auxiliares del centro de distribución, esta área se encarga de todo lo referente al proceso de cadena de abastecimiento de mercancías, recepción, almacenamiento y despacho de productos a los clientes en los diferentes canales de distribución que posee la compañía, además el director maneja lo referente a la logística de transporte, que consiste en la transferencia de productos desde el centro de distribución a los diferentes establecimientos de los clientes, a su vez, realiza actividades de *picking* y *packing* de productos para entregar a los clientes en el tiempo y espacio por ellos requeridos.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas del profesor e investigador Michael Porter³⁰, describe desde el punto de vista del autor que estas cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o en algún segmento de este.

³⁰ PORTER. Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980

Este modelo es basado en la idea de que una organización o compañía debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia del mercado.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

Gráfica 4. Fuerzas competitivas del mercado



Analizando las fuerzas competitivas del mercado se tiene en primer lugar al cliente donde se pretende evaluar la percepción del servicio y cómo influyen en la organización. De acuerdo al estudio realizado por el investigador los clientes del canal TAT de Distrialgusto S.A.S califican el servicio como excelente en un 60% y muy bueno en 22%; como resultado de la encuesta aplicada a clientes del canal tienda a tienda, ven a la empresa como una organización responsable, que cumple con su promesa de venta; sin embargo, resaltan que existe la posibilidad de mejora en la distribución y entrega de productos, por esta razón, es pertinente revisar el funcionamiento de la estrategia y logística de transporte.

La compañía posee actualmente competidores directos que buscan cada vez posicionarse más y ampliar su cobertura en el mercado, entre los más fuertes se encuentran: Pastor Julio Delgado y cía. Ltda, Populares Ltda, Surtimarcas Ltda, Jhon Restrepo A. y cía. S.A., Districomer Bucaramanga Ltda., entre otras. Actualmente Distrialgusto S.A.S se encuentra entre las tres más fuertes del sector, de acuerdo con información y análisis realizado por Benchmark, teniendo en cuenta su comportamiento, crecimiento en ventas y aporte al crecimiento del sector.

En relación a los proveedores, socios estratégicos para la compañía, Distrialgusto S.A.S ofrece actualmente en su portafolio más de 20 marcas reconocidas a nivel nacional donde se destacan: Grupo Familia, Altipal S.A, Súper de Alimentos, Galco S.A, Kellogg's, Unibol S.A, Itacol, entre otros grandes productores de mercancías de consumo masivo.

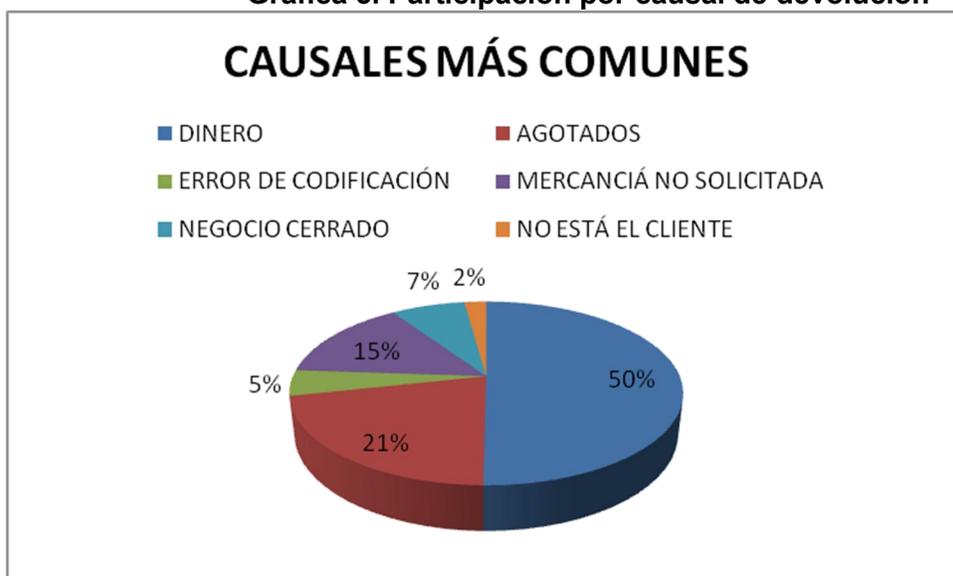
El éxito en la operación del negocio recae en gran parte en la negociación que se realice con los proveedores, la capacidad de producción y respuesta a las necesidades de la compañía, factores primordiales en la toma de decisiones de contar o no con un proveedor para Distrialgusto S.A.S.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas del profesor e investigador Michael Porter³¹, describe desde el punto de vista del autor que estas cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o en algún segmento de este.

Tomando como referencia la base de datos de la compañía donde se encuentra la información real acerca de las devoluciones de mercancía del canal TAT, se puede evidenciar que actualmente el porcentaje acumulado de este indicador se encuentra en 9%, con un valor en pesos aproximado de \$ 56.765.000 mensuales, para la medición de este indicador se toman en cuenta las dos fuerzas de ventas que operan en el canal tienda a tienda; se revisa diariamente la venta real de cada ejecutivo y el valor devuelto, al finalizar la semana se totaliza para conocer el peso del indicador sobre las ventas totales.

A continuación se presentan los datos referentes a devolución de mercancía, número total de devoluciones por mes y el porcentaje de participación de cada uno de los causales sobre el número total de devoluciones registradas. Los datos hacen referencia al segundo semestre del año 2014.

Grafica 5. Participación por causal de devolución



³¹ PORTER. Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980

La compañía tiene codificados 26 causales de devolución de mercancía, según los resultados de los últimos cuatro meses del año en curso el causal “Dinero” representa el 50%, “Agotados” el 21%, “Error de codificación” 4%, “Mercancía no solicitada” 14% y “Negocio cerrado” 7%, éstas son las más recurrentes y representativas.

En la tabla 9, se puede observar el número total de devoluciones de mercancía durante el mes de Julio del 2014, donde se muestra el número de veces que se presentó cada una de las causales, su peso y porcentaje de participación dentro de la totalidad de las mismas.

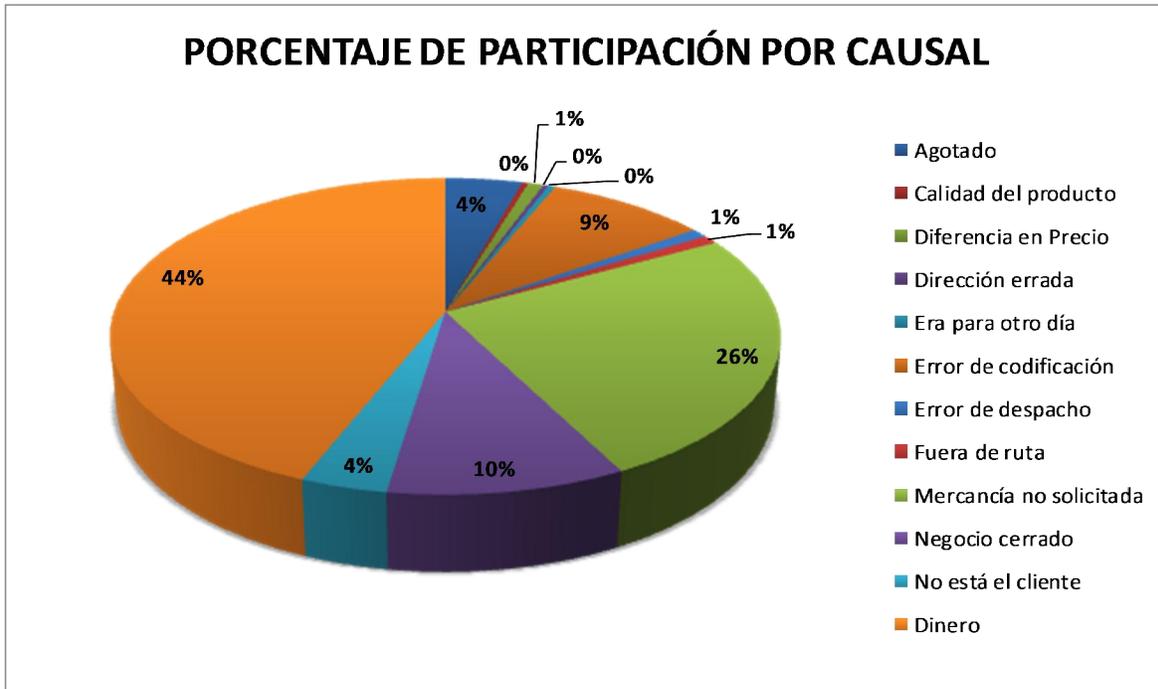
Tabla 9. Participación y ocurrencia por causal Julio de 2014

CAUSALES		
	# veces	% participación
Agotado	87	4,3%
Calidad del producto	7	0,3%
Diferencia en Precio	17	0,8%
Dirección errada	6	0,3%
Era para otro día	8	0,4%
Error de codificación	182	9,0%
Error de despacho	18	0,9%
Fuera de ruta	18	0,9%
Mercancía no solicitada	512	25,4%
Negocio cerrado	201	10,0%
No está el cliente	73	3,6%
Dinero	886	44,0%
TOTAL DEVOLUCIONES	2015	

Durante el mes de Julio de 2014 el indicador de devoluciones se posicionó en 7.2%. Se resalta que el 44% de los productos devueltos son por la causal “Dinero” razón ajena a las responsabilidades de la compañía; el 56% restante corresponde a errores o causas que Distrialgusto S.A.S puede mejorar, la más representativa es la causal “mercancía no solicitada” razón por la cual el departamento comercial debe hacer un seguimiento, supervisando la labor de la fuerza de ventas para que cumpla con los objetivos del, pues es responsabilidad de la compañía cumplir con la promesa de venta. **(Ver Gráfica 6).**

Gráfica 6. Participación por causal Julio de 2014

valor devuelto	valor transportado	indicador
\$ 50.715.385	\$ 705.988.504	7,2%



Durante el mes de Agosto de 2014 se presentaron 1.732 devoluciones de productos por parte de los clientes; en la tabla 10 se puede observar la ocurrencia de cada una de ellas, teniendo en cuenta sus causales. Este mes presentó un comportamiento similar al del mes anterior con una participación del 54% de la causal “Dinero”, por lo cual se hace inminente la revisión de las causas que son propias de la empresa para reducir el impacto monetario de las mismas.

En el mes de Agosto de 2014 la causal “Dinero” se presenta con mayor frecuencia en comparación con el mes anterior y es responsable del 50% de la totalidad de devoluciones de productos que ingresaron al centro de distribución en ese periodo de tiempo. **(Ver Tabla 10).**

Tabla 10. Participación y ocurrencia por causal Agosto de 2014

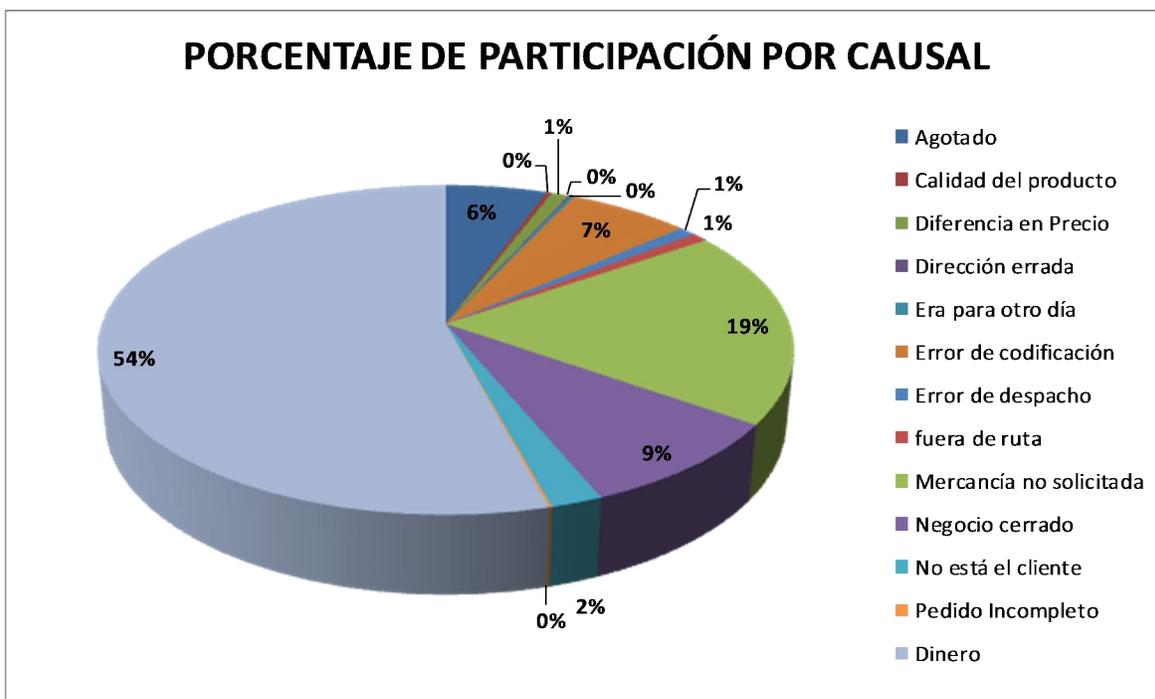
CAUSALES		
	# veces	% participación
Agotado	95	5,5%
Calidad del producto	5	0,3%
Diferencia en Precio	16	0,9%
Dirección errada	2	0,1%
Era para otro día	4	0,2%
Error de codificación	114	6,6%
Error de despacho	16	0,9%
fuera de ruta	15	0,9%
Mercancía no solicitada	334	19,3%
Negocio cerrado	156	9,0%
No está el cliente	36	2,1%
Pedido Incompleto	2	0,1%
Dinero	937	54,1%
TOTAL DEVOLUCIONES	1732	

Durante el mes de Agosto del 2014 el indicador de devoluciones se incrementó en 1%, llegando al 8,2% (**Ver Gráfica 7**), causado principalmente por el aumento de la causal “sin dinero”, a pesar que el valor en dinero devuelto fue menor al mes anterior, el indicador se ubicó en 8.2%, ocasionando un impacto financiero mayor a la compañía. Se resalta con un 19% la causal “mercancía no solicitada”, siendo esta un comportamiento recurrente dentro de las devoluciones de mercancía.

Se puede inferir que la compañía no está realizando correctamente el seguimiento al indicador para corregir los problemas y reducir su impacto. Es conveniente corregir errores internos para reducir el indicador al óptimo, que según los objetivos de la empresa no debería superar el 5%.

Gráfica 7. Participación por causal Agosto de 2014

valor devuelto	valor transportado	indicador
\$ 47.368.440	\$ 578.235.103	8,2%



En la tabla 11 se puede observar con un total de 2.197 el comportamiento y ocurrencia de las causales de devolución de mercancía del mes de Septiembre de 2014. Nuevamente la causal “Dinero”, es la que más veces se presenta con una frecuencia de 1.270 veces, siendo el 57,8% de la totalidad de las mismas. Se sigue manifestando un comportamiento similar al de los anteriores meses analizados, donde se evidencia cuales poseen un mayor peso en la medición del indicador.

Tabla 11. Participación y ocurrencia por causal Septiembre de 2014

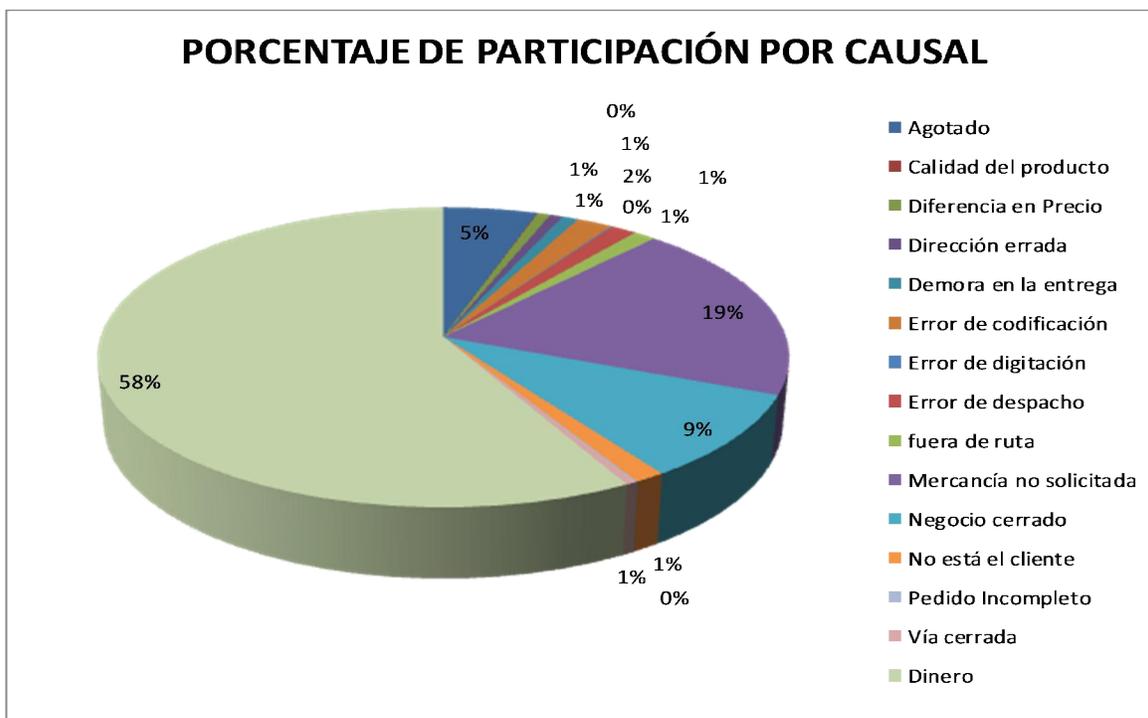
CAUSALES		
	# veces	% participación
Agotado	110	5,0%
Calidad del producto	1	0,0%
Diferencia en Precio	15	0,7%
Dirección errada	15	0,7%
Demora en la entrega	19	0,9%
Error de codificación	42	1,9%

Error de digitación	2	0,1%
Error de despacho	30	1,4%
fuera de ruta	26	1,2%
Mercancía no solicitada	424	19,3%
Negocio cerrado	204	9,3%
No está el cliente	28	1,3%
Pedido Incompleto	2	0,1%
Vía cerrada	9	0,4%
Dinero	1270	57,8%
TOTAL DEVOLUCIONES	2197	

En Septiembre del año 2014 el indicador de devolución de mercancía aumentó 1,2%, alcanzando un 9.4% el más alto en los últimos 3 meses del año 2014, causado principalmente por el aumento de devoluciones por la causal “Dinero”, impactando, monetariamente en aproximadamente \$35.000.000. El comportamiento de las demás causales de devoluciones fue similar con los meses anteriormente analizados, con un 19% en “dirección errada” y un 9% en “negocio cerrado”, sumando entre estas tres está 90% de la totalidad de devoluciones en este mes. **(Ver Gráfica 8).**

Gráfica 8. Participación por causal Septiembre de 2014

valor devuelto	valor transportado	indicador
\$ 60.369.030	\$ 640.692.792	9,4%



Durante el mes de Octubre de 2014, se presentaron en total 2.140 devoluciones de mercancía entre parciales y totales. En la tabla 12 se observa en número de veces que ocurrió cada una de ellas, discriminadas por causal, la causal “Dinero” es la que tiene con mayor participación sobre el total con 53% aproximadamente. De la misma manera como ocurrió en meses analizados anteriormente.

Tabla 12. Participación y ocurrencia por causal Octubre de 2014

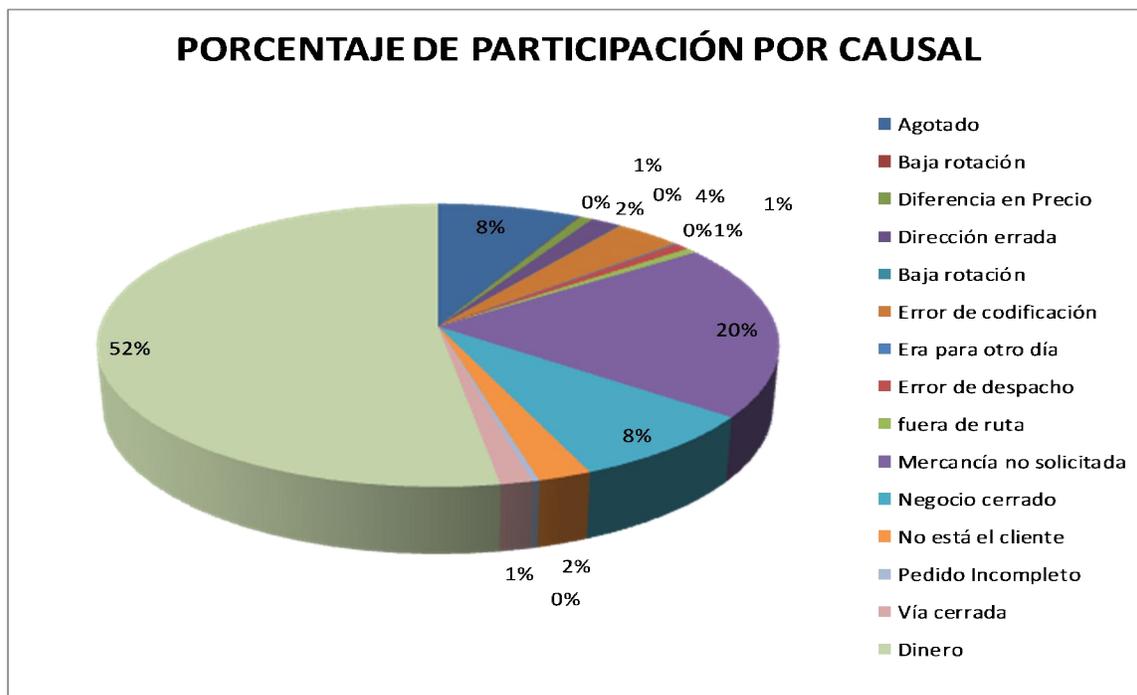
CAUSALES		
	#	%
Agotado	166	7,8%
Baja rotación	1	0,0%
Diferencia en Precio	15	0,7%
Dirección errada	35	1,6%
Baja rotación	1	0,0%
Error de codificación	77	3,6%
Era para otro día	3	0,1%
Error de despacho	16	0,7%
fuera de ruta	13	0,6%

Mercancía no solicitada	428	20,0%
Negocio cerrado	177	8,3%
No está el cliente	48	2,2%
Pedido Incompleto	6	0,3%
Vía cerrada	29	1,4%
Dinero	1125	52,6%
TOTAL DEVOLUCIONES	2140	

El indicador de devoluciones para el mes de Octubre de 2014 se situó en 9,3% con \$63.355.622 de valor monetario. El 52% de las devoluciones es la causal “Dinero”. Cabe resaltar que un 37% de las devoluciones está repartido entre las causales “Negocio cerrado”, “Agotados” y “Mercancía no solicitada”, motivos que pueden ser revisados por la empresa, debido a la responsabilidad directa de los departamentos comercial y logístico de estos procesos. Desde el mes de Julio hasta el mes de Octubre de 2014 el indicador de devoluciones aumentó en un 2% representado en \$4.500.000. **(Ver Gráfica 9).**

Gráfica 9. Participación por causal Octubre de 2014

valor devuelto	valor transportado	indicador
\$ 63.355.622	\$ 679.326.795	9,3%



En la tabla 13 se exponen los resultados del indicador de devoluciones de mercancía en el mes de Noviembre de 2014, en este mes la compañía recibió un total de 2.137 devoluciones, donde 48% estuvo ubicado en la causal “Dinero”. Se observa que en los meses de Octubre y Noviembre que en promedio presentaron 71 devoluciones diarias, mostrando un incrementando con respecto a meses anteriores.

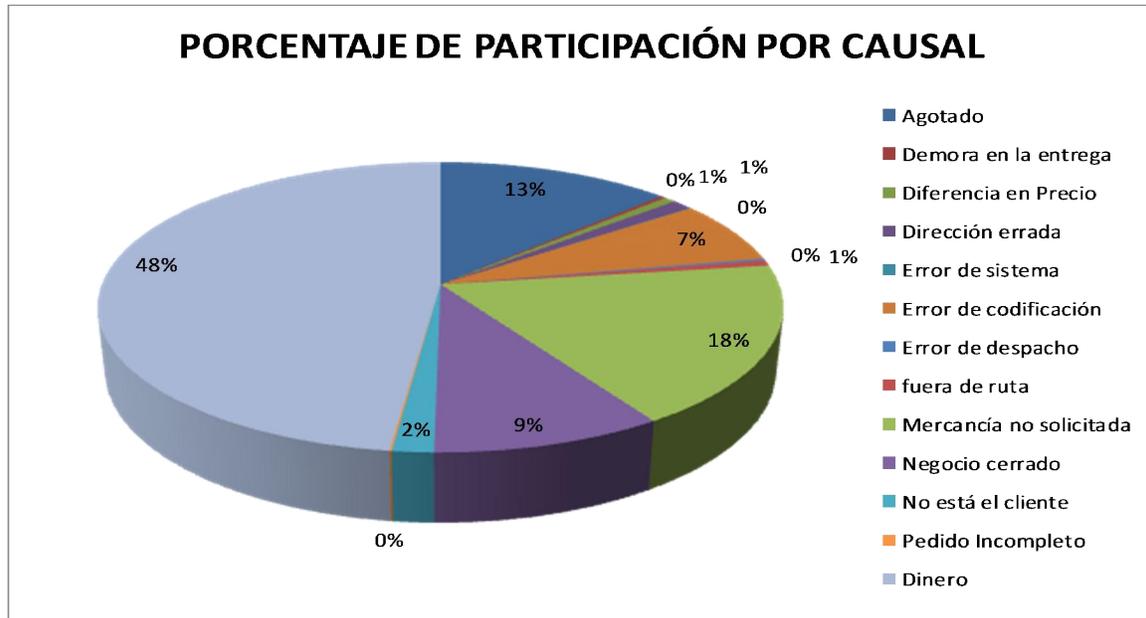
Tabla 13. Participación y ocurrencia por causal Noviembre de 2014

CAUSALES		
	#	%
Agotado	275	12,9%
Demora en la entrega	6	0,3%
Diferencia en Precio	14	0,7%
Dirección errada	24	1,1%
Error de sistema	1	0,0%
Error de codificación	150	7,0%
Error de despacho	5	0,2%
fuera de ruta	13	0,6%
Mercancía no solicitada	384	18,0%
Negocio cerrado	202	9,5%
No está el cliente	36	1,7%
Pedido Incompleto	2	0,1%
Dinero	1025	48,0%
TOTAL DEVOLUCIONES	2137	

El 48% de la totalidad de devoluciones en el mes de Noviembre de 2014 se atribuye a la causal “Dinero”, comportamiento similar al de meses anteriores. Las causales de “mercancía no solicitada”, “agotados” y “negocio cerrado” siguen presentándose de manera recurrente con un 40% del total de las devoluciones, siendo estas directamente imputables a la gestión de la empresa, dependiendo de la administración del negocio, el trabajo está encaminado a disminuir estos indicadores.

Gráfica 10. Participación por causal Noviembre de 2014

valor devuelto	valor transportado	indicador
\$ 55.968.131	\$ 619.836.609	9,0%



En Diciembre de 2014, se presentaron un total de 1.963 devoluciones de productos, reduciendo su número respecto al mes inmediatamente anterior, la causal “Dinero” redujo en 5.8%. Se puede observar una mejora respecto a meses anteriores en la participación y peso de cada uno de las causales de devolución analizadas por Distrialgusto S.A.S. (**Ver Tabla 14**).

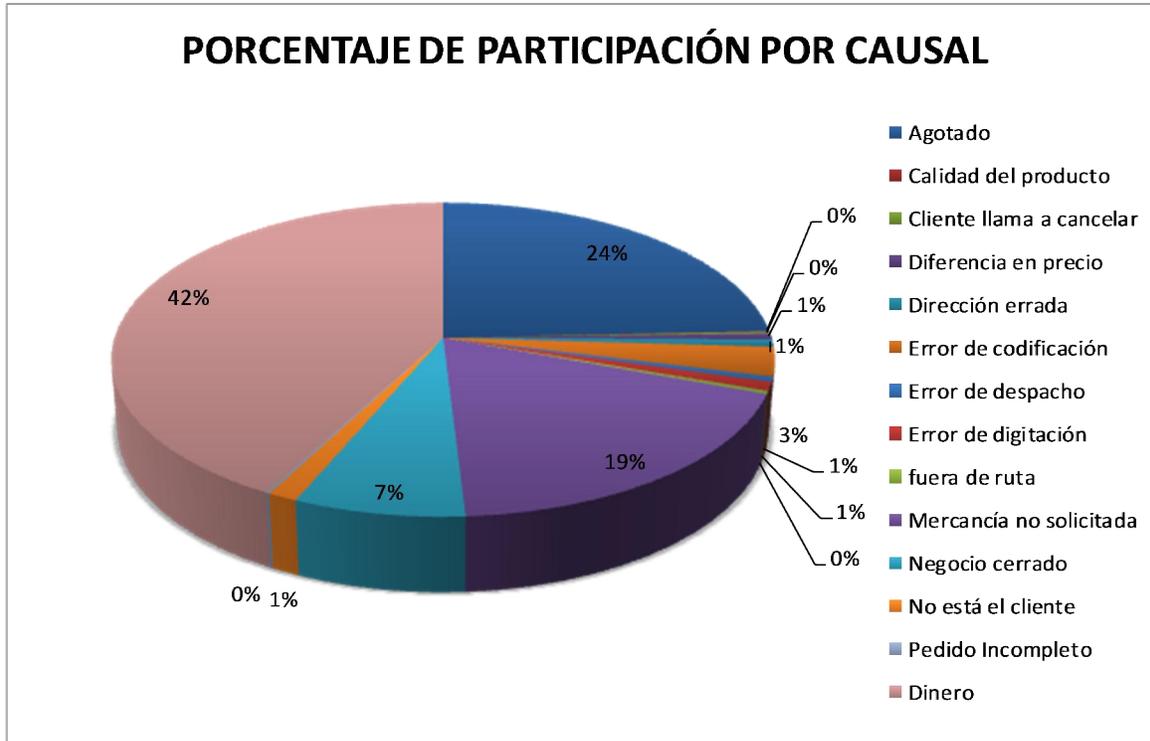
Tabla 14. Participación y ocurrencia por causal Diciembre de 2014

CAUSALES		
	#	%
Agotado	477	24,3%
Calidad del producto	1	0,1%
Cliente llama a cancelar	4	0,2%
Diferencia en precio	12	0,6%
Dirección errada	15	0,8%
Error de codificación	59	3,0%
Error de despacho	10	0,5%
Error de digitación	18	0,9%
fuera de ruta	6	0,3%
Mercancía no solicitada	361	18,4%
Negocio cerrado	144	7,3%
No está el cliente	25	1,3%
Pedido Incompleto	3	0,2%
Dinero	828	42,2%
TOTAL DEVOLUCIONES	1963	

En la gráfica 11 se aprecia el desglose de las causales de devoluciones para el mes de Diciembre del 2014. Se presentó un aumento en 11% en la causal “Agotado”, causado por el incremento de salidas de productos hacia los clientes, en este mes, temporada alta para la compañía. A pesar del incremento en la actividad logística y comercial el indicador de devoluciones se redujo, principalmente por acciones correctivas como auditorías al proceso de facturación y seguimiento a fuerza de ventas por parte del departamento comercial y el rediseño de rutas para la entrega de productos a los clientes. Sin embargo las causales “Dinero” y “mercancía no solicitada”, siguen teniendo una participación importante dentro de las devoluciones con un 42% y 19% del total de las devoluciones respectivamente.

Gráfica 11. Participación por causal Diciembre de 2014

valor devuelto	valor transportado	indicador
\$ 47.396.749	\$ 582.859.562	8,1%



En la tabla 15 se desglosan los datos referentes a ventas y devoluciones de productos correspondientes al segundo semestre del año 2014. Estos datos hacen referencia al grupo que vende productos de la marca FAMILIA en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S. Se puede observar que el indicador de devoluciones presenta un promedio acumulado de 9% del total de las devoluciones donde su punto más alto fue el mes de Octubre con 10,8% y el punto más bajo en el mes de Diciembre con 6,7%; se lograron reducciones en el índice de devoluciones gracias al seguimiento de los clientes que presentaron devoluciones con mayor frecuencia y además del resultado de la reestructuración y control en las rutas y visitas a clientes, lo que permitió hacer una labor conjunta para que el número de productos devueltos se redujera.

Tabla 15. Ventas Vs Devolución grupo Familia

FAMILIA AÑO 2014			
MES	VENTAS	DEVOLUCIÓN	% DEVOLUCIÓN
JULIO	\$ 234.680.276	\$ 19.483.605	8,3%
AGOSTO	\$ 228.900.855	\$ 18.243.073	8,0%
SEPTIEMBRE	\$ 218.059.722	\$ 23.575.839	10,8%
OCTUBRE	\$ 233.999.018	\$ 25.107.228	10,7%
NOVIEMBRE	\$ 216.228.025	\$ 20.102.873	9,3%
DICIEMBRE	\$ 217.763.132	\$ 14.585.853	6,7%
TOTAL	\$ 1.349.631.028	\$ 121.098.471	9,0%

En la tabla 16 se puede ver la relación entre las ventas y devoluciones para el grupo de ventas Multimarcas quien es el encargado de ofrecer y vender a los clientes el resto del catálogo de productos. El promedio acumulado de las devoluciones de esta línea de productos es de 11,2%, más alto comparado con los resultados obtenidos con las devoluciones del grupo de productos Familia, como consecuencia del número de clientes que la compañía atiende y el volumen de las ventas de los mismos. Los datos muestran un comportamiento ascendente en el último semestre del año 2014, causado por el aumento en los precios de algunos productos y la reducción de descuentos y ofertas, adicionalmente se ve el impacto de la reacción de la competencia a través de reducción de precios, lo cual motivó a los clientes del canal TAT.

Tabla 16. Ventas Vs Devolución grupo Multimarcas

MULTIMARCAS AÑO 2014			
MES	VENTAS	DEVOLUCIÓN	% DEVOLUCIÓN
JULIO	\$ 343.449.109	\$ 31.231.780	9,1%
AGOSTO	\$ 284.931.329	\$ 29.125.367	10,2%
SEPTIEMBRE	\$ 320.931.605	\$ 36.795.191	11,5%
OCTUBRE	\$ 321.545.218	\$ 38.248.394	11,9%
NOVIEMBRE	\$ 299.040.692	\$ 35.865.258	12,0%
DICIEMBRE	\$ 251.499.361	\$ 32.783.896	13,0%
TOTAL	\$ 1.821.397.314	\$ 204.049.886	11,2%

4.2.2 POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA

Dirigidas hacia los clientes del canal TAT y proveedores de Distrialgusto S.A.S., Se proponen las siguientes políticas de devolución de productos, redefiniendo las políticas actuales y tomando como referencia la experiencia y la opinión de expertos, que hacen parte la dirección comercial, dirección administrativa y proveedores seleccionados por criterio de la compañía.

Las políticas de devolución se diseñan con el objeto de aclarar cualquier diferencia y asegurar la excelencia en calidad que caracteriza a Distrialgusto S.A.S.

Estas políticas de devolución están planteadas para asegurar que los procesos y servicios no intervengan con las necesidades de proveedores y clientes, así como propender hacia la satisfacción de ellos y la compañía en aras de brindar un servicio excelente.

Las políticas de devolución hacen parte de los procesos de calidad de la compañía, dirigidos a asegurar la confianza de los clientes al servicio prestado por Distrialgusto S.A.S.

CONDICIONES PARA ACEPTAR DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA

A continuación se listan las condiciones para aceptar devoluciones por parte de los clientes:

- Se aceptan devoluciones o reclamaciones hasta (8) ocho días después de que el producto ha sido entregado.
- Cualquier disconformidad en facturación, deberá reportarse durante las 24 horas siguientes de haber recibido la mercancía. Pasado este plazo se entenderá que ha sido aceptada a conformidad con los requerimientos del cliente.
- En caso de errores en entrega por parte de Distrialgusto S.A.S, la empresa asume el costo del transporte, haciendo efectiva la reclamación, dentro de los (8) ocho días siguientes al despacho de las mercancías.
- Solo se aceptan devoluciones de mercancía que mantengan el estado original en el que fueron entregados por la compañía. No se aceptan devoluciones de productos averiados, o que hayan sido objeto de algún tipo de manipulación que cambie su dimensión, presentación, acabado, o el estado original del producto.

- La devolución debe hacerse al transportador que entrega la mercancía o al ejecutivo de venta respectivo, dentro de los ocho (8) días después de recibido el producto.
- Distrialgusto S.A.S se reserva el derecho de aceptar o rechazar las devoluciones de mercancías que no cumplan con estos requisitos o que a nuestro juicio no sean aplicables.
- Se aceptan devoluciones que cumplan con las causales codificadas actualmente por Distrialgusto S.A.S.

DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA A PROVEEDORES

- La autorización de las devoluciones de mercancía a proveedores en unidades comerciales, será responsabilidad del gerente comercial con previo cumplimiento del procedimiento establecido para tal efecto, quien firmará la autorización de las salidas respectivas.
- El proceso para la devolución de mercancías a proveedores deberá ser permanente y se realizará en función del desplazamiento de los productos siendo efectiva en los siguientes casos:
 - ✓ Cuando la mercancía se encuentre en mal estado como resultado del manejo de la misma y/o haya sufrido deterioro, tanto en su envoltura como en su contenido sea caduca.
 - ✓ Cuando la mercancía se encuentre fuera de temporada.
 - ✓ Cuando exista más inventario que los establecidos por el área comercial.
 - ✓ Toda devolución de mercancía deberá estar amparada en la unidad comercial y será contabilizada a precio de costo y venta, de acuerdo con el correspondiente pedido autorizado y con la remisión-factura con que se recibió la mercancía por parte del proveedor.
 - ✓ Las devoluciones de productos a proveedores se deberán considerar, solo de haberse pactado los descuentos y bonificaciones correspondientes otorgadas por el mismo, además de lo registrado en la respectiva factura que servirá como soporte documental de la mercancía recibida.

DEVOLUCIÓN DE AVERÍAS A PROVEEDORES

- ✓ La administración del negocio deberá incluir el tema de las averías dentro de la negociación con cada proveedor. Las averías únicamente podrán devolverse cuando exista acuerdo con el proveedor, en este sentido se entiende que éste acepta recoger y/o recibir los productos averiados.
- ✓ Las averías que sean atribuibles a Distrialgusto S.A.S no podrán ser cobradas ni descontadas de manera alguna al proveedor, salvo acuerdo en contrario entre las partes.
- ✓ Se relacionarán las averías que se detecten y se separarán por sublínea y proveedor, en empaques sellados, certificando el contenido y visando con una firma los documentos que amparan la devolución.
- ✓ La dirección comercial debe notificar al departamento contable para realizar las notas crédito o documentos pertinentes en el la devolución de los productos.

4.2.3 PLANTEAMIENTO DE ACCIÓN CONJUNTA ENTRE AGENTES INVOLUCRADOS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

“La logística inversa incluye todas las actividades que definen a la logística, pero a diferencia de la logística que se ocupa del flujo de materiales de proveedores-productores-clientes, la logística inversa se ocupa del flujo que se da de cliente-productor-proveedor”³².

La logística inversa va más allá de la reutilización o reciclaje de materiales, esta actividad incluye las devoluciones de productos debido a daños, baja rotación, inventarios estacionales, productos no deseados, reclamos, precio, entre otras. Además de actividades medio ambientales como reciclaje, residuos, disposición o bienes obsoletos que comúnmente son asociados al impacto ambiental.

Frecuentemente los textos y estudios existentes utilizan términos como retorno de mercancías, logística reversa, recuperación de productos, recuperación de valor, todos estos asociados y contextualizados dentro de la logística inversa.

Las actividades que pertenecen a la logística inversa se han catalogado desde diferentes perspectivas, dependiendo de la procedencia de los productos, sean

³² ÁLVAREZ BOTELLO, Jenny, MORALES MONDRAGÓN, José Luis y Hernández Martínez Robert. Retos en la formación de profesionales logísticos: servicio y competitividad. Unidad académica profesional de Cuautitlán Izcalli. Universidad Autónoma del Estado de México. 2014

estos por parte del cliente, usuario final o como en este caso en particular del canal de distribución como los son los mayoristas y minoristas. Para el presente estudio se toma como referencia las actividades de recuperación y devolución de productos.

Logística inversa de recuperación

Esta actividad logística tiene como finalidad recuperar los materiales o productos desechados por el cliente o consumidor final y que serán reintroducidos a la cadena de abastecimiento, para proceder a su desecho o eliminación.

“La logística inversa de recuperación, se entiende desde la perspectiva de recuperación y aprovechamiento económico de productos, subproductos y residuos, sobre los que el fabricante tiene determinadas responsabilidades, bien por políticas de la empresa o por aspectos regulatorios”³³.

De acuerdo a estas premisas es posible que los productos devueltos sigan los siguientes parámetros:

- Que sean productos fuera de uso (PFU), por no satisfacer las necesidades y deseos del cliente o porque el ciclo de vida del producto ha terminado.
- Que los productos recuperados representan un aprovechamiento económico de su valor añadido.
- Que exista la posibilidad de crear un nuevo ciclo de vida para el producto o parte del mismo.

Los productos fuera de uso (PFU), se pueden catalogar dentro de los siguientes rubros, reutilización y reciclaje.

- ✓ Reutilización: Existe un aprovechamiento total del producto devuelto, después de realizar procedimientos de limpieza y mantenimiento; a veces la calidad de estos productos es tan buena como la de los productos originales.
- ✓ Reciclaje: Consta de recuperación de los productos e involucra procesos causando que el producto pierda su calidad original. Se utilizan para elaborar ofertas u ofrecerlos a un menor precio al cliente o consumidor.

³³ TOFFEL, Michael W., Strategic management of product recovery, California Management Review. Vol. 46, No.2. Winter 2004.

Logística inversa de devolución

Está constituida por devoluciones de productos que se presentan a lo largo de la cadena de abastecimiento por diferentes motivos o causales que no satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente.

La logística de devoluciones tiene un mayor arraigo en productos de consumo final, donde con frecuencia se presenta que los clientes devuelvan los productos cuando éstos no satisfacen sus necesidades, las devoluciones suponen la pérdida de esa venta, de suerte que este tipo de logística tiene un carácter de “no deseada”. Este tipo de logística responde más a atender una necesidad del cliente que una responsabilidad del productor.³⁴

En las actividades de logística inversa, se presenta un flujo de materiales desde el consumidor al proveedor, empresa o productor.

La gestión de actividades de devolución se vuelve prioritaria para muchas empresas ya que, se estima que las devoluciones rondan entre el 5 y 12%³⁵ del volumen total de las ventas de una organización, varían de acuerdo al sector y mercado donde operen. Las devoluciones de productos se producen por diferentes motivos, fallos de fabricación, desperfectos sufridos durante el proceso de distribución, diferencias en precio y cantidades, ajustes de inventario, rotación de existencias, entre otras, y estas dependen de la oferta de productos al mercado.

La diversidad de causales hace difícil que la compañía pueda disponer de una estrategia definida para establecer relaciones entre las devoluciones y así poder gestionar estos productos devueltos. Sin embargo esta actividad se puede dividir en las siguientes secciones:

- ✓ Reutilización de los productos en otros mercados: Supone la venta del producto a igual o menor costo, dependiendo si este ha sufrido modificaciones. En este tipo de actividad también se venden los productos a otro tipo de clientes, proporcionando mercancías en su mercado natural u otros mercados.
- ✓ Donación de productos devueltos: Esta opción permite realizar donaciones a fundaciones, organizaciones no gubernamentales, instituciones de beneficencia, entre otras. Permite obtener beneficios fiscales en materia de

³⁴ TOFFEL, Michael W., Strategic management of product recovery, California Management Review. Chapter 2. Vol. 46, No.2. Winter 2004.

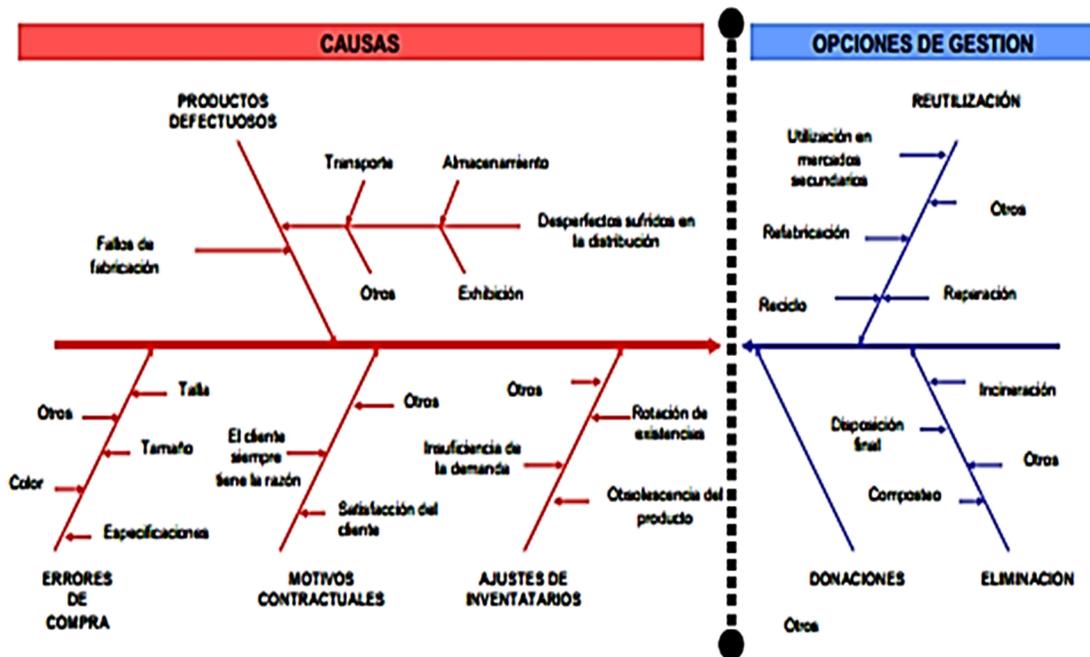
³⁵ ROGERS, D. S., LARSON, P. y TIBBEN-LEMBKE, R. S. .“E-commerce reverse logistics”. RLEC Spring 2001 Meeting, Memphis, 2001.

impuestos, contribuyendo así a la imagen de la empresa como una organización socialmente responsable.

- ✓ Eliminación de productos devueltos: Es la opción menos anhelada pues es necesario la disposición final de los productos. Las condiciones de vencimiento, pérdida de la calidad natural e imperfecciones hacen necesario su deshecho pues estos productos no cumplen con las condiciones mínimas para ser ofertados al cliente o consumidor final.

En la gráfica 12 se puede observar que existen diferentes opciones de gestión que la compañía puede aplicar dependiendo del comportamiento de los productos devueltos, en la gráfica se contemplan algunas causales de devolución de productos y que acciones puede ejecutar la organización para el aprovechamiento de estos productos devueltos.

Gráfica 12. Causas de devolución Vs Opciones de gestión



Fuente: Tomado de La logística empresarial y sus flujos: El Modelo Logística de Abastecimiento, Producción, Distribución e Inversa. HERNÁNDEZ, José G. 2009.

La logística inversa de devoluciones y la logística inversa de recuperación se diferencian en que las devoluciones presentan un factor de carácter no deseado, representado muchas veces en la venta no efectiva del producto. La compañía realiza la actividad logística de devoluciones no solo por cuestiones contractuales

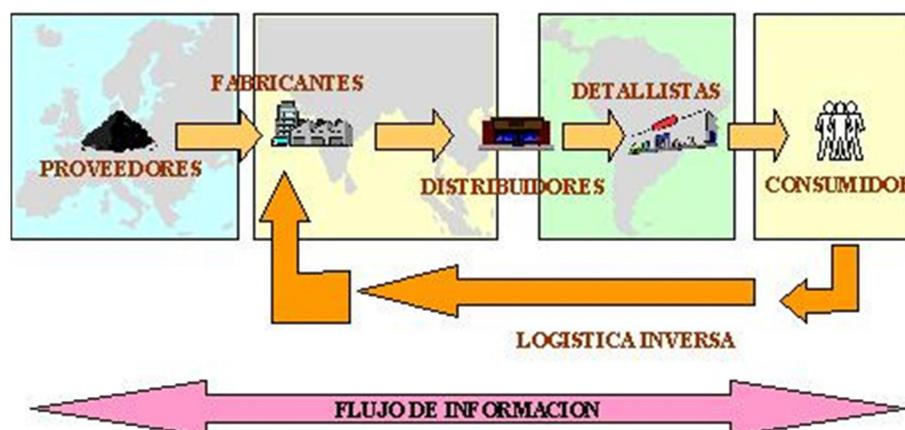
sino por no perder la venta y lo más importante para no perder a sus clientes. La organización debe poner a disposición todas sus herramientas para reducir el número de devoluciones a lo largo de la cadena de suministro; debe incluir controles de calidad para evitar los productos defectuosos, mejorar los sistemas de distribución y transporte para evadir daños y políticas de devolución rigurosas que permitan reducir el impacto de los productos devueltos.

En un contexto general la logística inversa ocupa un lugar importante dentro de la cadena de abastecimiento, entendido ésta como un conjunto de procesos para el intercambio de bienes, servicios, información, pasando por la adquisición de materias primas o productos, hasta la distribución y entrega al cliente o consumidor final. Es necesario considerar los siguientes elementos:

- Inicia con materias primas y finaliza con el consumidor final que usa los bienes o productos.
- La cadena de abastecimiento conecta varias organizaciones al mismo tiempo.
- Posee un carácter integrador, por eso se contempla como una acción conjunta.

En la gráfica 13 se observa el proceso bidireccional de la cadena de suministro desde el productor hasta el consumidor, el proceso de retorno de mercancías y de logística inversa, desde el consumidor hasta el canal de distribución o fabricante.

Gráfica 13. Cadena de abastecimiento



La logística inversa contemplada como sistema y como red

Se consideran estos dos elementos dentro del proceso de logística inversa:

Logística inversa como sistema

El primero, es el hecho de que la logística inversa tiene la connotación de sistema, esto es, la logística inversa es un conjunto de partes o elementos interactuantes, interdependientes y coordinados orientados hacia una finalidad común³⁶. Esto aplica en dos sentidos, tanto al interior de la empresa por la diversidad de áreas y funciones que se tienen, como al exterior de la misma por la relación con proveedores y clientes.

“La connotación de sistema de la logística inversa se toma de la teoría de Michel Porter, que considera que la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, la cual denomina sistema de valor³⁷. Con un valor proveniente de los proveedores que entregan los insumos a los productores, estos insumos se hacen llegar a la empresa a través de los canales de la cadena de valor o canales de distribución y pasan posteriormente a los clientes como productos.

Logística inversa como red

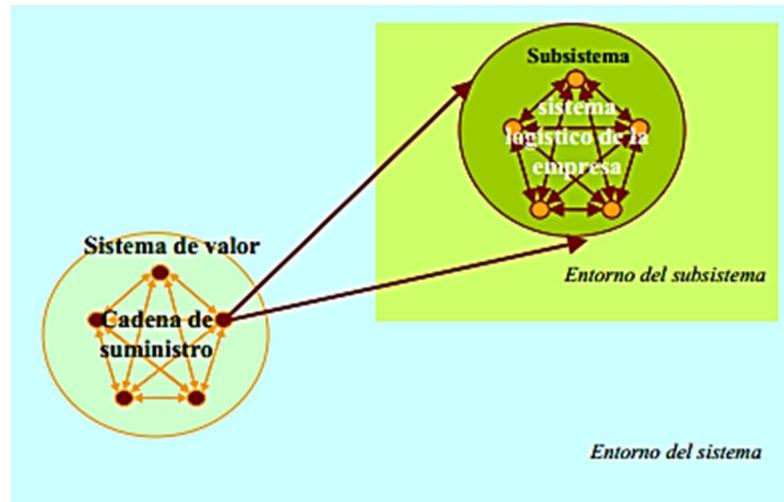
El segundo elemento, es que la logística inversa puede tomarse como una red, ya que las relaciones de la cadena de valor no son unidireccionales, sino existen varios participantes, no existe un solo proveedor, ni se tiene un solo cliente, además la expansión de las empresas permite que se atiendan diferentes mercados y clientes a la vez.

En la gráfica 14 se observan los dos elementos, donde se ilustra el sistema de valor o cadena de abastecimiento en un sector específico de la economía, donde dentro de este interactúan los diferentes agentes; por otra parte se identifica un subsistema que hace referencia a los sistemas logísticos propios de cada compañía.

³⁶ GERMANA Joseph, “The whole and main ideas of systems science”. Systems Research and Behavioral Science, pág. 311-313. 2000.

³⁷ PORTER, Michel. “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Pág 51. CECSA, 1997.

Gráfica 14. Cadena de abastecimiento como sistema y como red



Fuente: Tomado de La logística empresarial y sus flujos: El Modelo Logística de Abastecimiento, Producción, Distribución e Inversa. HERNÁNDEZ, José G. 2009.

Por las características descritas en la actividad de la logística inversa como red y como sistema, se entiende que puede tener la connotación de un sistema de carácter administrativo encaminado a la toma de decisiones con el objeto de planear, dirigir y controlar para alcanzar objetivos organizacionales de acuerdo a los recursos necesarios.

La correcta administración y gestión de la logística inversa ofrece ventajas en materia de reducción de costos, aprovechamiento de productos y optimización en el uso de los recursos disponibles. Existen desafíos para mejorar las relaciones y la integración de los agentes involucrados en la cadena de abastecimiento, especialmente para aumentar el flujo bidireccional de información, ayudando a cumplir objetivos en conjunto.

Es primordial para la administración de la logística inversa que las compañías opten por usar adecuadamente las tecnologías de información y comunicación; la incorporación de estos sistemas permitirá lograr un objetivo común, cumpliendo con los requerimientos de clientes y proveedores y maximizar el valor de recuperación y devolución de productos mediante una mejor gestión conjunta.

Decisiones para una correcta gestión de logística inversa

Tomando como referencia a la logística inversa como un sistema, los retos para la gestión de esta actividad se proponen en las siguientes secciones:

Diseñar el sistema de logística inversa para una ventaja competitiva

- Crear un marco de referencia para cimentar ventajas competitivas sustentables, basado en una serie de actividades pre establecidas por la organización.
- Relacionar la función de logística inversa al tipo de producto, teniendo en cuenta que cada red debe ser diseñada con diferentes objetivos, basados en cada tipo de producto específico.
- Definir técnicas para coordinar el desarrollo de nuevos productos o servicios con enfoque de cadena de suministro, incluyendo diseño para la recuperación y devolución de componentes o materiales. El diseño de nuevos productos o servicios contribuye al éxito de la empresa, pero si a esto se le añaden innovaciones en la cadena de suministro del nuevo producto o servicio, el éxito a mediano y largo plazo podrían asegurarse³⁸.

Integración y conexión hacia el interior de la organización

Implementar una acción conjunta de colaboración hacia dentro de la organización, implicando:

- Organización y estructuración de roles funcionales.
- Definir procesos participativos (devoluciones, distribución, entrega).
- Definir medidas de desempeño y su papel dentro de la organización.
- Dirección de la logística inversa dentro de la organización (responsables).

Integración y coordinación hacia el exterior de la organización

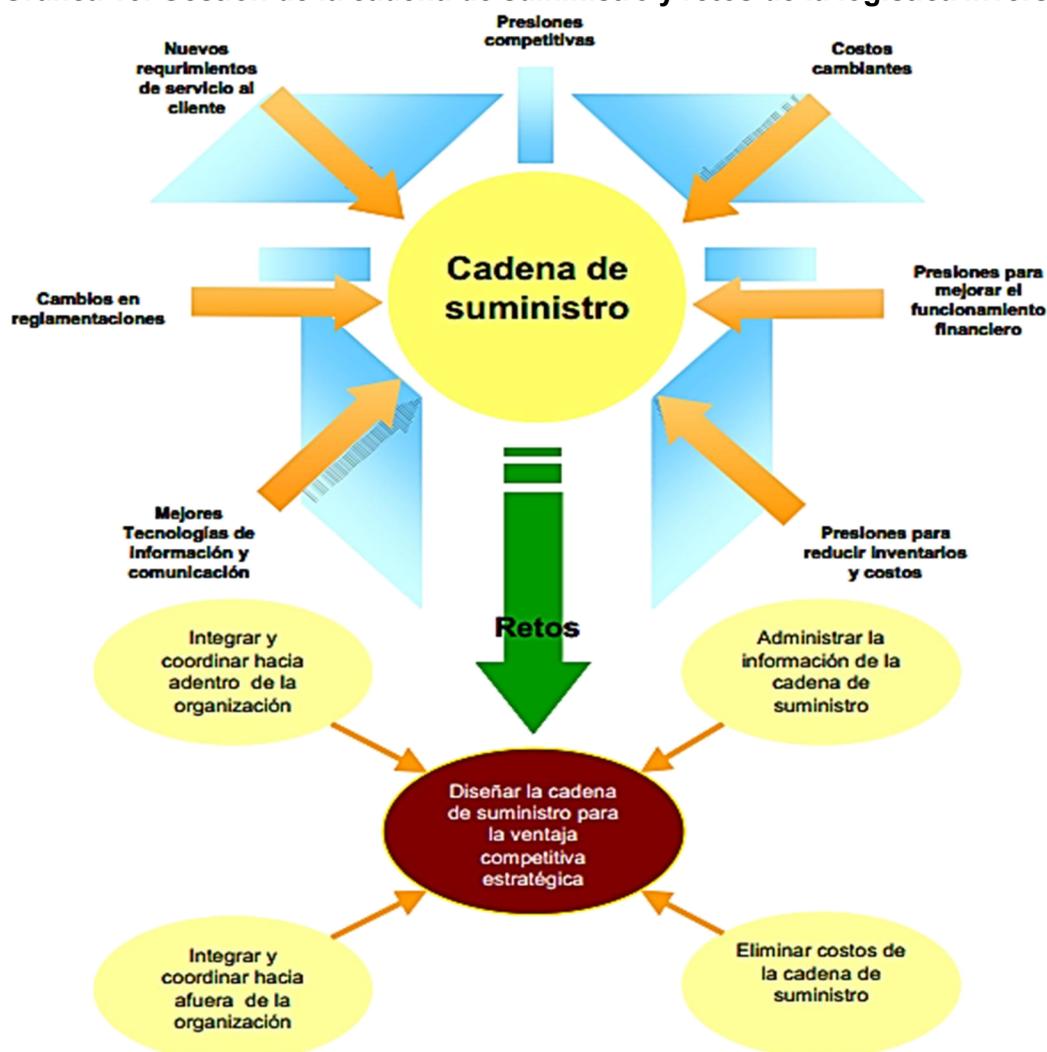
- Definir competencias dentro de la cadena de abastecimiento.
- Definir los elementos claves para la asociación (políticas de devolución de productos, responsabilidad y funciones del proveedor).
- Definir la estructura del sistema de logística inversa para la asociación.
- Administración de la información donde implica la definición e incorporación de innovaciones tecnológicas (software, equipos y tecnología), incluyendo las barreras para su implementación.

³⁸ CHASE, Richard B. JACOBS, Robert F. AQUILANO Nicholas J. "Operations Management for Competitive Advantage". Décima edición. pág. 362. 2004.

- Enfocar la cadena de suministro hacia la reducción de costos, implicando una revisión y control de actividades y procesos que pueden ser eliminados, buscando la maximización de valor en la cadena de suministro.

En la gráfica 15 se observa la relación estrecha entre la administración de la cadena de abastecimiento y los retos de la logística inversa, donde se propone una optimización y mejora de los procesos internos y externos para generar una ventaja competitiva frente a las demás compañías que operan en el sector y así cumplir con los objetivos de reducción de costos y maximización del valor de la cadena de suministros

Gráfica 15. Gestión de la cadena de suministro y retos de la logística inversa



Fuente: Tomado de La logística empresarial y sus flujos: El Modelo Logística de Abastecimiento, Producción, Distribución e Inversa. HERNÁNDEZ, José G. 2009.

Participaciones estratégicas, tácticas y operativas de la logística inversa

La administración de la logística inversa puede tener tres niveles para garantizar su funcionamiento, decisiones tácticas, operativas y estratégicas impactan el diseño y funcionamiento de la logística inversa tanto al interior de la compañía como dentro de la cadena de abastecimiento.

Es vital identificar el tipo de gestión que se quiere realizar dentro de la logística inversa, sea este de recuperación, devolución de productos, reciclaje o disposición final y depende del tipo de producto a recuperar o devolver. Este proceso de toma de decisiones está altamente ligado con la planeación y se divide en estos tres rubros:

- ✓ Decisiones estratégicas: Son responsabilidad de la alta gerencia de la organización, donde se establecen los objetivos, metas y planes estratégicos enfocados al diseño de la red de logística inversa, acompañado de participantes, flujos, e instalaciones de la logística inversa como centros de distribución, almacenes, sitios de recepción de devoluciones y recuperación de productos, entre otras.
- ✓ Decisiones tácticas: Donde se enlazan los objetivos y planes estratégicos estipulados en la alta gerencia, allí se asignan los sistemas de ruteo y actividades de distribución, y de logística interna para cumplir los objetivos de la red de logística inversa.
- ✓ Decisiones operativas: Decisiones diarias y de corto plazo donde se asignan roles para el cargue de productos en los medios de transporte, actividades de recogida y devolución de productos y asignación de responsabilidades de las personas encargadas del proceso de logística inversa.

En relación con las acciones y decisiones generales expuestas anteriormente acerca de la administración de la logística inversa, se proponen las siguientes para la compañía Distrialgusto S.A.S con el fin de facilitar la gestión de esta actividad logística y lograr una ventaja competitiva frente a las demás empresas que operan en el sector de distribución de productos de consumo masivo.

- Distrialgusto S.A.S debe ubicar un espacio exclusivo para la recepción de los productos devueltos por parte de los clientes del canal TAT, para evitar que estos se mezclen con el inventario de la compañía se generen inconsistencias con los inventarios físicos y del sistema.
- La compañía debe crear un formato único de recepción de mercancía por parte de los proveedores para ejercer control sobre las cantidades, precio, fechas de recibo y descuentos pactados con el área comercial y así poder ejercer control para evitar faltantes de mercancía en el centro de distribución.
- Dar a conocer a los clientes del canal TAT las políticas de devolución de productos para evitar inconvenientes y tener claro el proceso de devoluciones de productos.
- Establecer un sistema de ruteo para cada día de la semana, para optimizar el sistema de distribución y entrega de productos, de esta forma se atenderán los clientes de manera más rápida y oportuna, evitando devoluciones de productos por la causal “Negocio cerrado”.
- Administrar la compañía bajo un modelo de negocio colaborativo donde sea realice una coordinación centralizada de los agentes involucrados en la cadena de suministro, esto posibilita una tarea conjunta donde todos apuntan a los objetivos organizacionales de Distrialgusto S.A.S.
- Crear e implementar estrategias para las fuerzas de ventas y sistema de distribución en cabeza del departamento comercial enfocadas a la reducción de devoluciones de productos en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S.
- Incluir la logística inversa dentro de la planeación estratégica de la compañía para maximizar costos y el servicio al cliente.

- Tomar a los proveedores como socios de la organización con el fin de establecer e implementar estrategias que permitan la reducción de las devoluciones de productos en el canal TAT y el cumplimiento de objetivos estratégicos en el área comercial.
- Establecer parámetros que son las variables que caracterizan la acción conjunta (tales como el horizonte de tiempo, ciclos de revisión del mismo, indicadores de gestión y responsables), además de las medidas de evolución de la colaboración los productos que serán objeto de dicha gestión.
- Establecer metas a corto plazo que permitan medir el comportamiento de los productos devueltos, mediante el indicador de devoluciones de mercancía para cumplir con el óptimo que espera la compañía.
- Se propone realizar una clasificación de los flujos de retorno de mercancías al centro de distribución, es decir manejar la trazabilidad, para determinar una forma ordenada de la recolección de la información, esta clasificación se ejecutaría según los motivos que originaron las devoluciones o novedades que allí se presentan teniendo en cuenta los actores involucrados, las principales causas, los costos que generan, las garantías y productos averiados.
- Trabajar en los inventarios en función de la demanda, mejorar los procesos de logística interna como (facturación, picking y packing de productos y cargue de mercancía) y optimizar los flujos de información hacia el cliente para que tenga clara la funcionalidad de los productos, y el valor que recibirá del mismo, todo con el objeto de satisfacer sus necesidades de compra.
- Hacer un trabajo de benchmarking o comparación competitiva, para observar como lo hace la competencia y poder buscar elementos que sean aplicables a la organización.

5. CONCLUSIONES

- Se determinó el manejo actual del proceso de devolución de mercancías en la organización, con sus participantes y herramientas utilizadas como el software comercial Mantis, logrando obtener una situación actual objetiva en esta actividad logística.
- Se logró cuantificar el impacto que tiene para Distrialgusto S.A.S las devoluciones de mercancías mediante la creación e implementación de un indicador de devolución de mercancías, a su vez, se logró medir su valor monetario.
- Se identificaron las causales de devolución de productos que se presentan con mayor frecuencia y que tienen un peso mayor sobre la totalidad de las devoluciones, cuantificándolas de forma cualitativa y cuantitativa, logrando medir su comportamiento en el segundo semestre del año 2014.
- Se logró unificar las políticas de devolución de productos, comparando las actuales y las propuestas, obteniendo unas premisas claras y objetivas dirigidas a clientes y proveedores de Distrialgusto S.A.S.
- Se consiguió proponer un modelo de logística inversa de devoluciones que permite identificar las decisiones estratégicas, tácticas y operativas que debe implementar la compañía para una correcta administración de la logística inversa.
- Se creó una base de datos para registrar oportuna y verídicamente la información concerniente a devolución de productos por parte del cliente en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S.
- Se logró especificar los datos y eventos de mayor relevancia asociados con el proceso de logística inversa de devoluciones de productos, que permitirán realizar un seguimiento y control de estas actividades para alcanzar el mejoramiento continuo y ventajas competitivas que busca la organización.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se realice una alimentación diaria de la base de datos creada para la devolución de productos en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S. para obtener un sistema de información confiable y actualizada.
- Medir semanalmente el comportamiento de las devoluciones de productos en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S, mediante el indicador creado para ejercer seguimiento y control a esta actividad logística.
- Se recomienda la contratación de una persona para el cargo propuesto de supervisor de transportadores para hacer labores de servicio al cliente y recolección de información acerca de las devoluciones de productos en el canal TAT.
- Es importante realizar planes de capacitación en manipulación y portafolio de productos para evitar devoluciones por las causales que son responsabilidad de la compañía.
- Se recomiendo disminuir la rotación del personal de fuerza de ventas en el canal TAT, ya que este elevado índice afecta directamente e impacta negativamente estos procesos.
- Es importante dar a conocer los resultados y comportamiento del indicador de devoluciones de mercancía a la fuerza de ventas y área comercial para identificar puntos críticos y opciones de mejora.
- Es recomendable realizar auditorías recurrentes al proceso de facturación para evitar errores en la digitación que afecten las devoluciones de productos en el canal TAT de Distrialgusto S.A.S

7. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ BOTELLO, Jenny, MORALES MONDRAGÓN, José Luis y Hernández Martínez Robert. Retos en la formación de profesionales logísticos: servicio y competitividad. Unidad académica profesional de Cuautitlán Izcalli. Universidad Autónoma del Estado de México. 2014.
- ANGARITA RODRÍGUEZ, Juan Gabriel. Mejoramiento proceso de devolución de mercancía del canal TAT de Distrialgusto S.A.S. 2012. Pág. 6.
- ARROYO LÓPEZ, Pilar Ester, GAYTÁN INIESTRA, Juan. Recuperación de valor: la logística inversa, [en línea]. 2013. [citado 22 de Febrero 2014]. Disponible en World Wide Web:
<http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/67350-recuperacion-valor-la-logistica-inversa>.
- BATANCUR ACEVEDO, Lisardo Alberto, GUERRA ALBROLEDA, Jaime Darío, PÉREZ GUTIERREZ, Nelson Alberto y URIBE ARBOLEDA, Edgar Alonso. Logística a la inversa en almacenes EXITO s.a. conformación y transporte de las devoluciones desde el almacén. Como trabajo de grado en la institución universitaria CEIPA en el año 2006.
- CHAPARRO SEPÚLVEDA, Nelson Antonio y GARCÍA SARMIENTO, Luisa Fernanda. Plan de mejoramiento para la gestión del proceso de devoluciones de COMERTEX S.A. Como trabajo de grado en la universidad Industrial de Santander en el año 2013.
- CHASE, Richard B. JACOBS, Robert F. AQUILANO Nicholas J. "Operations Management for Competitive Advantage". Décima edición. pág. 362. 2004.
- CIFUENTES, Sandra Patricia y MONCADA VARGAS, Carlos Alfredo. Análisis de la función inversa de la logística en el proceso de distribución industrial en la línea de avicultura en SOLLA S.A. recomendaciones de mejoramiento como monografía en la universidad Militar nueva Granada en el año 2004.
- GOLDRATT. Eliyahu M. y COX. Jeff. La Meta. Ediciones Díaz de Santos. 2005.

- Ingeniero MORA GARCÍA, Luis Aníbal. Indicadores De La Gestión Logística (KPI), “Los Indicadores Claves Del Desempeño Logístico”.
- JÍMENEZ SÁNCHEZ, José Elías, HERNÁNDEZ GARCÍA, Salvador. Un nuevo enfoque logístico [en línea]. Sanfandila 2002, [citado 21 de Febrero 2014]. Pág. 90. Disponible en World Wide Web: <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>
- MIHI RAMIREZ, Antonio; ARIAS ARANDA, Daniel y GARCÍA MORALES, Víctor Jesús (2012): La Gestión de La Logística Inversa En Las Empresas Españolas: Hacia Las Practicas de Excelencia, Universidad de Granada.
- PÉREZ, Ana, RODRÍGUEZ, Miguel, SABRIÁ, Federico. Logística inversa. Logis Book, Barcelona, 2003. Pág. 15.
- QUESADA, FERNÁNDEZ, Isabel. Análisis de la logística inversa en el entorno empresarial. Una aproximación cualitativa, como tesis doctoral, en la universidad de Oviedo, en el año 2004.
- RAMÍREZ, Sergio A. y PEÑA, Gloria E. (2011): Análisis Del Comportamiento Caótico En Variables De La Cadena De Suministro.
- RIVERO CALDERÓN, María Eliane. Análisis organizacional de un operador logístico [en línea]. Mendoza 2011, [citado 23 de Febrero 2014]. Pág. 5. Disponible en World Wide Web: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4625/riverocalderon-analisisorganizacional-operadorlogistico.pdf
- ROGERS, D.S. y TIBBEN-LEMBKE, R.S. (1999): Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices, RLEC Press, Pittsburgh, PA.
- RUBIO LOCOBA, Sergio. Sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones, como tesis doctoral, en la universidad de Extremadura, en el año 2003.
- RUEDA SERRANO, Jorge Andrés. Diagnóstico y mejoramiento de los procesos relacionados con la operación logística del área de depósito de la empresa Bavaria S.A. Cervecería de Bucaramanga. Como trabajo de grado en la Universidad Industrial de Santander en el año 2008.
- SABRIÁ, Federico. La cadena de suministro. ICG Marge. Valencia. 2004.

8. ANEXOS

ANEXO A. Encuesta nivel de satisfacción del servicio prestado por Distrialgusto S.A.S

En el marco del proyecto "MODELO DE LOGÍSTICA INVERSA EN DISTRIALGUSTO S.A.S." Se solicita la realización de la presente encuesta con el fin de conocer la percepción del servicio que presta la compañía.

1. ¿Qué tan importante es para usted el conocimiento de la industria a la hora de elegir una empresa como la nuestra?

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué tan importante es para usted la antigüedad comercial para elegir entre las empresas del sector?

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

3. Califique nuestro nivel de satisfacción de necesidades a los clientes. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

4. Califique los servicios del vendedor. (Visitas, tiempo, actitud). Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

VISITAS				
1	2	3	4	5

TIEMPO				
1	2	3	4	5

ACTITUD				
1	2	3	4	5

5. Califique nuestro servicio de entrega y distribución. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

DISTRIBUCIÓN				
1	2	3	4	5

6. Califique el valor de nuestros productos en relación al costo

Excelente Valor	
Buen Valor	
Valor Regular	
Valor Pobre	

7. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe los pedidos

Muy Puntuales	
Puntuales	
Poco Puntuales	
Impuntuales	

8. ¿Está a gusto con el ejecutivo que lo(a) atiende actualmente?

SI
NO

9. ¿El transportados y su auxiliar son respetuosos con usted

TRANSPORTADOR

SI
NO

AUXILIAR

SI
NO

10. Indique por qué nos sigue eligiendo. Puede elegir más de una respuesta

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Cobertura	<input type="checkbox"/>
Imagen de la empresa	<input type="checkbox"/>

ANEXO B: Observación al proceso de picking y packing

OBSERVACIÓN			
Objetivo: identificar los problemas que existen en el proceso de picking y packing de productos y como afecta al indicador de las devoluciones al canal TAT.			
Fecha		Lugar	Centro de Distribución
Hora			
Muestra			
Área: operaciones y logística		Duración: 2	
Eventos Observados		Eventos Críticos	
1			
2			
Nombre y Firma del Investigador			
Nombre, Cargo y Firma de la persona a cargo del área observada			

ANEXO C: Observación al proceso de facturación

OBSERVACIÓN			
Objetivo: identificar los problemas que existen en el proceso de facturación de clientes del canal TAT.			
Fecha		Lugar	Oficina del centro de distribución
Hora			
Muestra			
Área: operaciones y logística y comercial		Duración:	
Eventos Observados		Eventos Críticos	
1			
2			
Nombre y Firma del Investigador			
Nombre, Cargo y Firma de la persona a cargo del área observada			

ANEXO D: Cargo supervisor de transportadores.

CARGO: SUPERVISOR DE TRANSPORTADORES

AREA: LOGÍSTICA Y OPERACIONES

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR TAT Y DIRECTOR CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

PERSONAS A CARGO: NO TIENE

PERFIL DEL CARGO

EDAD	PREPARACION ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL
Mayor de 20 años.	Educación secundaria en adelante.	Experiencia en procesos logísticos.

CARACTERISTICAS GENERALES

- √ Adecuada presentación personal.
- √ Honestidad y responsabilidad.
- √ Alto sentido de pertenencia con la empresa.
- √ Ágil mental y físicamente.
- √ Alta tolerancia a la frustración.
- √ Manejo de trabajo bajo presión.
- √ Proactividad.
- √ Alto sentido del orden y limpieza.
- √ Empatía y responsabilidad.
- √ Motivación al logro de metas y resultados comerciales.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- Manejo de relaciones interpersonales.
- Habilidades matemáticas básicas.
- Manejo de herramientas de cómputo.
- Habilidades de digitación.
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad de adaptación.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- **Personal**
 - Cumplir con las normas del manual de convivencia y reglamento interno de trabajo.
 - Reportar novedades de su puesto de trabajo al director TAT, del centro de distribución y directora administrativa.
 - Cumplir con las tareas que se le asignen por parte de sus jefes inmediatos.
- **Documentos**
 - Papelería suministrada por la compañía.

- Reportes referentes a devoluciones por vendedor en el canal TAT.
- Reportes semanales referentes a devoluciones por transportador en el canal TAT.
- **Equipos y herramientas**
 - El supervisor de transportadores debe velar por el buen uso y manejo de todos los implementos que se encuentran lugar de trabajo; computadores, impresoras, suministros y papelería.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO DEL CARGO

Supervisar las rutas y la labor de los transportadores y auxiliares del canal TAT con el fin de observar y documentar los inconvenientes que se presenten para registrar información verídica que ayude a ejercer un control sobre el indicador de las devoluciones de mercancía en el canal TAT. Además de aplicar los procesos establecidos para garantizar el apoyo logístico requerido.

PROCESO	FUNCIONES	PERIODICIDAD
Logístico y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración y revisión de informes sobre el acompañamiento a las rutas. ✓ Elaboración y revisión de informes sobre devoluciones por vendedor en el canal TAT. ✓ Elaboración y revisión de informes sobre devoluciones por transportador en el canal TAT. ✓ Acompañamiento en rutas con transportadores. ✓ Reporte de inconvenientes al Director TAT. ✓ Revisión de facturas entregadas a los clientes. ✓ Realizar encuesta de satisfacción a los clientes. 	Diaria
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión de la labor de entrega de los transportadores y auxiliares. ✓ Revisión y control de los documentos referentes a 	Diaria

Control	devolución de mercancías en el canal TAT.	
Servicio al Cliente	✓ Garantizar la buena atención que ha recibido el cliente.	Diaria

PROHIBICIONES DEL CARGO

- Hablar por celular asuntos personales durante la jornada de trabajo.
- Tomar decisiones con respecto al grupo de trabajo sin consultar con los superiores.
- Abusar de la autoridad.
- Incumplir en los horarios de trabajo.
- No reportar novedades del centro de distribución, a sus superiores de forma efectiva.
- Realizar mal los procesos en el sistema u omitirlos.
- Consumir productos del almacén sin ser previamente facturados y cancelados.
- Recibir o despachar mercancía sin realizar el debido proceso.
- Develar información confidencial del centro logístico.
- Desmotivar al grupo de trabajo.
- Crear mal entorno de trabajo entre sus subordinados.
- Distraerse hablando con los compañeros de trabajo.
- Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal.
- Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol.
- Hacer uso inadecuado de su nivel de autoridad para beneficios personales.
- Abstenerse de emitir comentarios mal intencionado o equivocado que deterioren la imagen de los compañeros, que atenten contra su honra y el buen nombre de la empresa.
- Valerse del prestigio del empleador o del cargo para emprender, respaldar, acreditar patrocinar; negocios particulares o actividades comerciales, personales o de terceros.