

**INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS LOGÍSTICOS EN EL
CRECIMIENTO DE LOS MINIMERCADOS DE LAS ZONAS CINCO Y NUEVE DEL
MUNICIPIO DE ENVIGADO**

***INCIDENCE OF THE IMPLEMENTATION OF LOGISTICS SYSTEMS IN THE
GROWTH OF THE MICROENTERPRISES OF MINI-MARKETS OF THE FIVE AND
NINE ZONES OF MUNICIPALITY OF ENVIGADO***

GONZALO BOLÍVAR*

JONATHAN TABORDA**

SEBASTIAN QUINTERO***

Resumen:

El propósito del siguiente artículo pretende indagar acerca de los sistemas logísticos que se implementan en los diferentes minimercados de las zonas cinco y nueve del municipio de Envigado e identificar qué aporte genera en el crecimiento de estos negocios. Para alcanzar dicho objetivo, se hizo una investigación basada en fuentes primarias como lo fueron encuestas a los administradores de los minimercados con el objetivo de conocer las barreras más comunes que se presentan para implementar un sistema logístico, y en algunos casos se utilizó la observación no participante para identificar las prácticas logísticas desarrolladas por estos y se comparan frente a sistemas logísticos consolidados de grandes supermercados para dar a conocer las diferencias entre ambos tipos de negocio.

Además, el artículo muestra el crecimiento que han presentan algunos de los minimercados al tener procesos logísticos más estructurados frente a otros de su mismo nivel que no los han implementado, evidenciando que se puede obtener un efecto estratégico no solo interno sino hacia el entorno, este es un impacto positivo que recaerá principalmente en el crecimiento e incremento en sus ventas.

Palabras Clave

Sistemas Logísticos, Minimercados, Zonas cinco y nueve, Envigado

*Administrador de empresas, Supervisor de operaciones. Itagui - Antioquia.

** Negociador internacional, compras e inventarios, La Estrella – Antioquia.

*** Administrador de Negocios Internacionales, Universidad pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. Coordinador de Comercio Exterior. Correo: sebquidu@gmail.com

INCIDENCE OF THE IMPLEMENTATION OF LOGISTICS SYSTEMS IN THE ECONOMIC GROWTH OF SMALL COMPANIES IN ENVIGADO, ANTIOQUIA, COLOMBIA

Abstract

The purpose of the following article is to investigate about logistics systems that are implemented in the different mini markets in zones five and nine of the municipality of Envigado and to identify what contribution it generates in the growth of these businesses. In order to reach this objective, an investigation was carried out based on primary sources, such as surveys of mini-market administrators with the objective of knowing the most common barriers they face to implement a logistics system, and in some cases non-participant observation was used to identify the logistics practices developed by them and compare them to consolidated logistics systems of big supermarkets to show the differences between both kind of business. In addition, the article shows the growth that some of the mini-markets have by having more structured logistics processes compared to others of the same level that have not implemented them, showing that a strategic effect can be obtained not only internally but also towards the environment, this It is a positive impact that will fall mainly on growth and increase in sales.

Keywords

Logistics Systems, Mini Markets, Five and Nine Zones, Envigado.

1. INTRODUCCIÓN

Al mirar la empresa, en este caso los minimercados, de forma íntegra, se debe relacionar cada aspecto con el crecimiento y ante esta perspectiva, se encuentra que la implementación de un sistema logístico puede ser generador de crecimiento. Sin embargo, la mayoría de las empresas basan su estrategia en subsistir, sin importar la eficiencia que tienen sus procesos.

Debido a la gran competencia que existe en la actualidad, especialmente en el sector de los minimercados, se hace imperioso buscar alternativas que logren ser diferenciadoras y a su vez generadoras de crecimiento y sostenimiento empresarial y como es conocido, no se le da el valor necesario a una área como la logística, la cual puede convertirse en una arma poderosa en el momento de enlazar todo el proceso de la empresa, siendo además la imagen final que tiene el cliente cuando decide apostar por esta.

Por lo anterior, esta investigación busca ofrecer a través del estudio de la implementación de un sistema logístico, sí puede convertirse en la estrategia que presente una generación de valor suficiente, para impactar el mercado y así obtener un mejoramiento continuo.

Sin embargo, se observa un desconocimiento generalizado de buenas prácticas logísticas y una rigidez en cambiar su estructura actual, pero se tiene claridad en todo lo que significa la logística dentro de un proceso y es por este motivo que se pretende mostrar cómo la implementación de un sistema logístico consolidado, se puede transformar en la herramienta de apoyo y sobre todo en una solución para mejorar el desempeño y a la vez competir, brindando un excelente servicio y calidad, tanto en los productos como en su entrega.

2. MARCO TEÓRICO

La logística es definida como “El proceso de planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero” (Paz & Gómez, 2013); por lo cual es el eje fundamental de este proyecto investigativo, a través de él surgen cinco conceptos tratados en el desarrollo del artículo.

La gestión logística varía según la estrategia, los recursos y el tamaño de las empresas, por lo general la implementación y el mejoramiento de ésta, implica inversión en factores como tiempo, capital y conocimiento.

La logística debe iniciar con una correcta planeación y proyección con el fin de anticiparse a algún evento que impida cumplir y brindar un buen servicio al cliente final, es por ello que debe haber una sincronización en todos los procesos. La planeación y proyección de funciones debe estar encaminada a disminuir los tiempos en cada uno de los procesos que implica la disponibilidad del bien para el consumidor final, desde el momento de realizar la requisición, ya sea de materias primas, productos semielaborados, productos terminados, etc. de acuerdo al modelo de negocio, buscando el menor costo posible y aumentando la efectividad.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el **sistema logístico** el cual según Ulloa, Rojas, Guzmán, Giraldo, Díaz (2012), lo define como “la interrelación de recursos, métodos y procedimientos que permiten el sostén logístico”, dentro de cualquier negocio ya sea grande o pequeño es importante tener un sistema logístico definido que permita la optimización de los recursos y una mejor atención al cliente, sin embargo, muchas empresas hacen una logística sin mucho control y enfocan sus esfuerzos en subsistir.

La gestión óptima del sistema logístico se lleva a cabo estructurando las operaciones o elementos más relevantes dentro de la empresa siempre que estén conjugadas con buenas prácticas logísticas y apoyo de soporte tecnológico. En esta ocasión se consideran cinco procesos logísticos claves que son:

2.1 Servicio al Cliente

El servicio al cliente es uno de los procesos imprescindibles para la empresa y constituye una clave del éxito empresarial dada su capacidad para entender y atender las necesidades del cliente. Servicio al cliente se puede definir como todas las actividades realizadas para influenciar positivamente la relación entre la empresa y su cliente, asegurando la fidelización y atención oportuna.

Según Paz (2005), las empresas tienen dos tipos de actividades que son fundamentales en el Servicio al cliente, las actividades primarias y las actividades secundarias.

Las actividades primarias son todas aquellas operaciones que son esenciales en la labor diaria de las empresas tales como, toma de pedidos, exhibiciones en punto de venta, seguimiento a entregas, entre otras.

Por otro lado están las actividades secundarias las cuales se orientan a generar la máxima satisfacción al cliente, dentro de estas actividades también están incluidas la logística y la distribución.

El servicio al cliente también puede convertirse en un sistema de mejora continua que se alimenta de los comentarios, satisfacción e insatisfacción de los clientes, estas

últimas vienen en gran parte por los incumplimientos en los tiempos de entrega, problemas de calidad tanto en los productos como en los servicios prestados y postventa. según Bobes (2017), el cliente es fuente de información estratégica sobre calidad del producto y del servicio.

Por lo anterior, las empresas tienen la necesidad de identificar el nivel de servicio que ofrecen, inclusive pueden basar su nivel operativo en un indicador de servicio y cumplimiento. sin embargo hay que tener en cuenta que fijar niveles de servicios elevados conlleva a un incremento en los costos logísticos.

Díaz (2015) define 7 elementos claves en la logística que afectan directamente al servicio al cliente, los clientes siempre esperan 6 de esos elementos: El producto correcto, en la cantidad correcta, en las condiciones correctas, en el lugar correcto, en el tiempo correcto y el costo correcto. Estos elementos son esenciales para un alto nivel de servicio logístico y el correcto cumplimiento de las expectativas del consumidor influyen en la satisfacción y posterior recompra.

Si se toma el servicio al cliente desde una perspectiva logística, Bobes (2017) lo define como el producto final del sistema logístico de una empresa, el cual se logra mediante una integración de las actividades logísticas que ofrecen valor, tiempo, lugar y añaden utilidad al producto, consistente con el deseo del cliente.

2.2 Inventarios

La gestión de inventarios juega un papel muy importante dentro de la empresa y tiene como principal objetivo optimizar la gestión de los recursos que se obtendrán para el normal funcionamiento de la empresa, ya sean materias primas o producto terminados.

los inventarios tienen unos costes que son importantes de considerar, tal vez el más importante es el coste financiero el cual es la inversión en capital que se realiza la empresa para la obtención de los productos que se compraran, también hay que tener en cuenta que si esta financiación se da por medio de un préstamo bancario, se deberá pagar unos intereses. otro aspecto a considerar en el coste financiero es el costo de oportunidad que se tiene al dejar de invertir en otros productos con diferente rotación y rentabilidad.

Los costos de conservar los productos, estos “representan los costes relacionados con el mantenimiento y preservación física de los inventarios: personal, alquiler de locales, amortización de los edificios destinados a depósitos, mantenimiento y

reparaciones, amortización de las instalaciones, etcétera” (Compras e inventarios, 1995).

Los costos de gestión los cuales son los relacionados con el personal encargado de administrar, gestionar y resguardar los inventarios, también incluye transportes, servicios y demás.

Por último los costos de riesgo, estos incluyen seguros, geolocalización y cualquier coste relacionado con el resguardo de la mercancía.

En materia de inventarios se tiene que tener un especial cuidado con los costes de posesión y de gestión ya que incrementan con el paso del tiempo, al mismo tiempo, la rápida rotación de productos disminuye estos costos y mayor rentabilidad van a generar los materiales o productos del inventario.

Existen diversos modelos de inventarios que optimizan la rotación de inventarios en función de disminuir la cantidad de inventarios manejar, estos se complementan con puntos de reorden que permitirán el reaprovisionamiento efectivo teniendo en cuenta el Lead time de los proveedores. Es el caso del modelo EOQ y sus variaciones.

2.3 Suministro

El suministro o también llamado abastecimiento es quizás el proceso logístico más crítico e importante de la cadena, sin quitar mérito a los demás, todo debido a que una empresa sin materias primas o producto terminado según sea el modelo de negocio no puede desarrollar su funcionamiento, afectando el nivel de servicio. En pocas palabras, el proceso de abastecimiento es tener los recursos necesarios, en el lugar requerido, en el momento requerido y en las cantidades requeridas para desarrollar la actividad de la empresa. Este proceso requiere total comunicación entre las diferentes áreas de la compañía e igualmente con proveedores y clientes para realizar una planeación adecuada de todo el proceso logístico.

El aprovisionamiento integra las actividades necesarias para el ingreso de productos o materias primas dejándolas listas para almacenamiento, producción o su venta directa.

2.4 Transporte

(BELTRÁN & Y BURBANO, 2002) “El transporte son los medios que se utilizan para desarrollar la función de distribución, y tiene como misión transportar aquellos productos comprados por una empresa”.

El transporte es fundamental en cualquier empresa, tradicionalmente se ha relacionado el transporte con las empresas comercializadores de bienes sin embargo,

actualmente los servicios también participan en el transporte via medios como el internet, Discos Duros, etc.

En el caso del transporte de bienes, es importante considerar que es un proceso logístico de gran costo para las operaciones puesto que en su costo influyen muchos factores externos que difícilmente se pueden controlar por ejemplo, los precios del petróleo refinado, el estado de las vías, la tabla de fletes nacionales e internacionales, las condiciones climáticas, en este sentido se debe comprender las implicaciones que trae el sistema de transporte actual y adaptarse tomando políticas para mitigar el impacto que genera.

2.5 Almacenamiento

Es importante para todo negocio tener una muy buena distribución de sus productos, ya que permiten darle una nueva diferenciación al orden logístico dentro del flujo normal de una operación, como lo define (Escudero, 2014), “Es ubicar la mercancía en la zona más idónea del almacén con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente” y es por esta razón que el almacenamiento ha ganado tanto auge en los últimos años, ya que se ha convertido en una herramienta del servicio y base del soporte estructural de cualquier empresa, permitiendo obtener un mejor control a nivel de custodia y abastecimiento de productos y materiales, es por tal motivo que actualmente no se habla de un espacio solo para almacenar, sino que se ha convertido en una pieza clave en la estructura logística que da la posibilidad de proveer funcionalidad generadora de valor agregado.

Este proceso bien gestionado le permite a la empresa y en especial al almacén obtener una imagen más práctica, más productiva, ya que ayudaría a realizar menos tareas repetitivas, ayuda a la calidad del producto, reduce tiempos en el proceso y lo más importante puede ayudar a aumentar la satisfacción del cliente, gracias a la generación de eficiencia y eficacia durante la realización de las demás actividades.

La correcta gestión de los cinco procesos logísticos descritos anteriormente aumenta las probabilidades de que las empresas, sin importar su tamaño, crezcan en rentabilidad, nivel de operaciones, tamaño, nivel de servicio, entre otros, haciéndolos más competitivos frente a otros. Estos procesos tienen que estar orientados al cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente artículo se consideraron tres aspectos fundamentales: Fuentes secundarias realizadas en torno a la logística, junto con la información oficial ofrecida por entidades estatales, tales como encuestas nacionales y resultados

estadísticos de los mismos. Por otro lado, las opiniones de dos profesionales expertos en logística, fuentes primarias a través de entrevistas semi guiadas y la observación de los minimercados de la zona de estudio. Por último, los aportes ofrecidos por los autores, luego del análisis de la información derivada de la investigación y soportados por los conocimientos de los autores que se han obtenido como consecuencia de sus experiencias profesionales en el sector logístico.

4. BARRERAS

Gráfica 1

Costo logístico por tamaño de empresa

Según la Encuesta Nacional Logística 2018 realizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el promedio nacional de los costos logísticos del sector comercio ascienden al 15,2% como porcentaje de las ventas. En comparación con los demás países que integran OCDE que tienen un promedio de 8% a 10% en sus costos logísticos, se infiere que las empresas colombianas son poco competitivas y costosas. Dentro de los costos logísticos en Colombia, el almacenamiento y el transporte son los rubros de mayor participación siendo en promedio el 46,5 % y 35,2% respectivamente, cifra bastante alta comparada con los costos administrativos y otros.



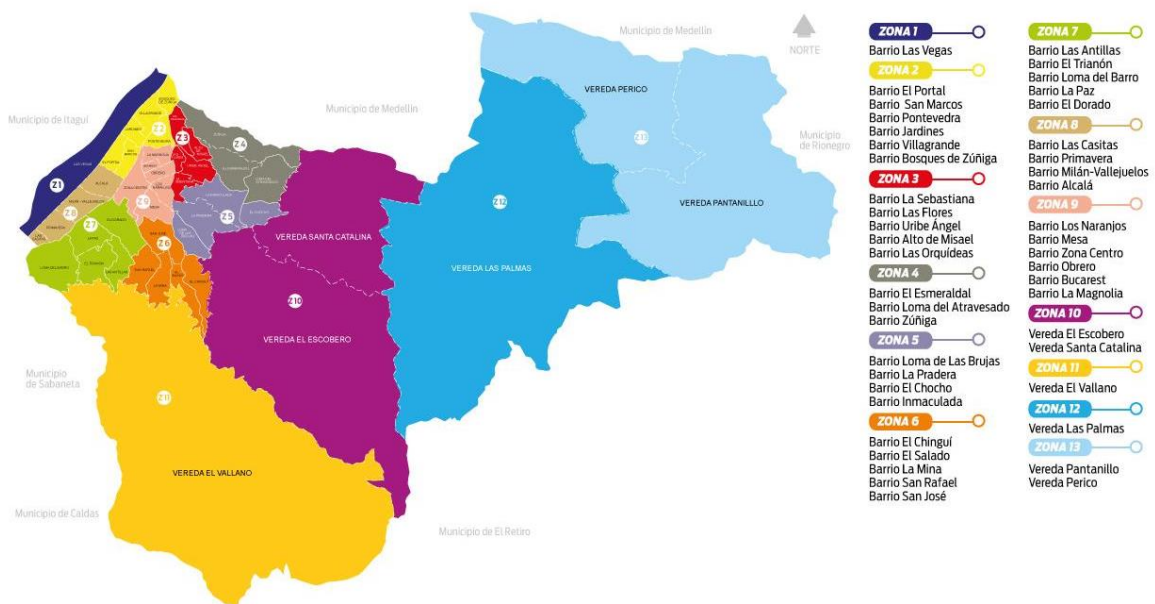
Nota. Recuperado de Encuesta Nacional Logística 2018. Por el Departamento Nacional de Planeación (DNP)

5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se desarrolló el concepto de sistema logístico aplicado a minimercados debido a que se observó en él la oportunidad de configurarse como una estrategia de crecimiento empresarial a través de la organización de los procesos operacionales que se desenvuelven en su día a día.

El desarrollo de este artículo se basó en minimercados de las zonas cinco y nueve del municipio de Envigado ubicado en el sur de la ciudad de Medellín, estas zonas están conformadas por diez barrios, considerados los más centrales del municipio de Envigado dada la cercanía que hay entre la zona comercial y la zona residencial, donde los estratos económicos oscilan entre los tres y cinco, lo cual significa que son familias o personas individuales que tienen capacidad media y alta de compra.

Gráfica 2
Mapa municipio de Envigado



Recuperado del sistema de información geográfico. Departamento Administrativo de Planeación.

5.1 Barreras en los minimercados para implementar sistemas logísticos.

El sector de los minimercados está clasificado en las categorías de microempresas, de acuerdo a la gráfica 1 tienen el costo logístico más alto explicado por las economías a escala debido a que no manejan grandes volúmenes de mercancías que les permita especializar su logística.

Al realizar un recorrido por los minimercados ubicados dentro de las zonas objeto de estudio se les indago acerca de sus procesos logísticos y se lograron identificar a partir de sus testimonios las barreras más comunes para no implementar sistemas logísticos; los hallazgos se describen a continuación:

5.1.1. Falta de conocimiento en logística: se identificó que hay un desconocimiento generalizado de buenas prácticas logísticas aplicadas a sus modelos de negocio. Las prácticas logísticas que realizan se han desarrollado de forma empírica, sin tener en cuenta la rentabilidad y la efectividad de sus prácticas y desconocen métodos ya

desarrollados que les permitan tomar mejores decisiones para lograr un mejor desempeño y control en sus operaciones. Por otro lado, los administradores y dueños de los minimercados piensan que su modelo actual de operaciones es el óptimo para sus tipos negocios y creen que al cambiar su metodología de trabajo no va a ser tan efectiva.

Esta metodología de trabajo se explica desde un punto de vista cultural, esto se concluye luego de entrevistar a seis de los ocho minimercados objetos de estudio, estos minimercados son negocios familiares pues desde tiempos pasados han heredado su funcionamiento desde sus padres o abuelos y también tiene incidencia en la cultura del tendero, hacer las cosas como siempre se han hecho, si así funciona, así se sigue manejando, sin ver más allá de las oportunidades de crecimiento que pueden tener al tecnificar sus procesos.

5.1.2. Baja capacidad de inversión: Se evidencio que este tipo de negocios carecen de capacidad de inversión debido a que su músculo financiero no es muy fuerte y esto impide que puedan invertir en mejorar sus negocios en temas logísticos como lo son tecnología, góndolas de buena calidad, flota de vehículos, un espacio físico adecuado, asesoría de expertos, también se les dificulta realizar actividades de mercadeo y contratar personal especializado encargado a la operación del negocio.

Una limitante para tener mayor liquidez es el flujo de caja que se ve afectado por no tener la posibilidad de “trabajar con el capital de los proveedores” es que no tienen acceso a créditos con ellos mismos lo que obliga a realizar pagos día tras día contra las entregas de las mercancías para poder tener abastecido sus negocios; por esta razón sustentan no poder hacer el tipo de inversiones mencionadas anteriormente.

La inversión en logística puede ser vista como algo difícil de realizar desde la mirada del propietario del negocio, dados los bajos márgenes de ingresos que percibe su comercio y el costo de oportunidad que representa es bastante alto y riesgoso, puesto que una mala inversión representa un gran porcentaje de sus utilidades, esto se ve reflejado en la competitividad logística de la empresa colombiana y en los indicadores internacionales.

5.2. Un recorrido comparativo por la logística de minimercados y sistemas logísticos consolidados

Luego de recorrer los barrios que abarcan las zonas cinco y nueve del municipio de envigado se identificaron los minimercados existentes para atender el público de estas zonas se realizaron entrevistas y en otros caso se realizó observación no participante para identificar su funcionamiento logístico, se encuentra que los minimercados objeto de estudio se pueden clasificar en dos tipos:

- **Minimercados de venta en sitio** sus clientes deben dirigirse directamente al sitio para realizar sus compras. Según los hallazgos de la investigación se observaron que cinco de los minimercados son de este tipo.
- **Minimercados Mixtos**, sus clientes tienen la posibilidad de dirigirse al punto de venta físico o realizar sus compras telefónicamente, se encontraron tres minimercados de este tipo.

La complejidad logística de los tipos de minimercados mencionados son muy similares en sus procesos de abastecimiento, inventarios y almacenamiento. La diferenciación radica en que los minimercados mixtos deben tener en cuenta el proceso de distribución, estos deben contar con personal encargado de hacer las entregas de los pedidos, tener su propia flota de transporte, en este caso motocicletas y/o bicicletas, tener definidas las zonas de cobertura de entrega. También desde el proceso de servicio al cliente debe haber personal a cargo de la toma, alistamiento y despacho de los pedidos.

El comparativo que se muestra a continuación abordó el manejo de los cinco procesos logísticos que realizan los minimercados VS sistemas logísticos consolidados de Supermercados.

Tabla 1. Comparativo de procesos logísticos

Procesos Logísticos	Minimercados	Supermercados
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención en punto de venta. ● Entrega a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Línea atención al cliente. ● Promotoras y asesores.
Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay control de su inventario. ● No tienen ERP. ● Desconocimiento de la rotación. ● No tomas física de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Control de existencias. ● Modelos de inventarios. ● Manejo de ERP. ● Control de rotación. ● Tomas de inventario físico.
Suministro (Abastecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> ● Compras empíricas. ● Bajos volúmenes. ● Baja capacidad de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación de compras. ● Puntos de reorden definidos. ● Máximos y mínimos. ● Control de proveedores. ● Negociación (créditos).
Transporte y distribución	<ul style="list-style-type: none"> ● Flota reducida o nula. ● Domicilios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flotas propias y/o tercerizadas.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempos de entrega establecidos. ● Actividades de ruteo. ● Cross Docking.
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Almacenamiento caótico. ● Poca capacidad de almacenamiento. ● Estructura logística limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicaciones sistematizadas. ● Unidades de almacenamiento definidas. ● Gran capacidad de almacenamiento. ● Ubicación estratégica en punto de venta.

Fuente: Elaboración Propia, con base en las entrevistas realizadas a administradores de minimercados y consulta a los expertos en logística que se han desempeñado en cargos logísticos en Supermercados.

Para explicar un poco más a fondo la comparación entre los dos tipos de negocio mencionados en la tabla 1, entendiendo los supermercados como negocios de la misma naturaleza de los minimercados pero a mayor escala, en donde lo primero que se comparó fue la estructura organizacional.

Al recorrer los minimercados de las zonas cinco y nueve de Envigado se encontró que no tienen una estructura definida, donde en su mayoría el máximo número de personas no supera los cinco empleados, donde se ubica el administrador en la mayoría son los mismos propietarios y las demás personas hacen las veces de auxiliares.

Por otro lado, la estructura organizacional de los supermercados está mucho más consolidada, hay una definición clara de los cargos estratégicos, directivos y operacionales, todos en pro de realizar un buen desempeño de los procesos. Una ventaja comparativa que se encuentra es la claridad que se tiene de la implementación de un buen sistema logístico para garantizar el correcto funcionamiento del negocio, mientras que a nivel gerencial de los minimercados no se tiene un conocimiento acertado de implementación de los procesos logísticos.

En el momento de analizar el comparativo proceso a proceso entre los dos tipos de negocio, se evidencia la importancia que significa tener un sistema logístico implementado, si bien los minimercados presentan desconocimiento del tema, a diario realizan actividades logísticas a través de las cuales tienen un potencial gigante de lograr crecimiento del negocio, tanto a nivel financiero, como en ventas y por qué no subir un escalón más y convertirse en un supermercado.

En el proceso de servicio al cliente los grandes supermercados ejecutan esta actividad profesionalmente, con personal que busca atender las necesidades de los clientes y brindándoles asesorías personalizadas mientras que en los minimercados el personal es reducido y limitado para brindar información al consumidor y a su vez se limitan la capacidad de obtener información del entorno a partir de la cual pueden tener la posibilidad de realizar planeación estratégica de los demás procesos; sin embargo, la percepción de los clientes no es mala acerca del tema de servicio al cliente.

En lo que se refiere a el proceso de inventarios, se evidenció una gran falencia en el manejo de estos principalmente por sus características de perecederos, pues no hay una gestión adecuada que les permita optimizar los niveles de inventario a manejar como por ejemplo el hacer control de inventarios PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir); por otro lado la ubicación de los productos no está acorde a sus características y requerimientos sanitarios dado que se observan alimentos junto con productos de aseo. Además no tienen posibilidad de medir uno de los activos que más afecta los libros financieros y así ejercer un control para la toma de decisiones. Los grandes supermercados realizan planeación estratégica de sus inventarios, lo cual les permite aplicar diferentes modelos según su portafolio, adicional tienen personal dedicado a solo control y custodia de inventarios.

En el proceso de suministros se tuvo la oportunidad de observar como los minimercados basan su rutina de compras basado en lo que cree a simple vista debe pedir e incluso lo que los mismos proveedores les sugieren que deben comprar; no se tienen datos que permitan hacer compras efectivas en cuanto a cantidades mínimas y máximas acordes a demanda real; no tienen capacidad de negociación con proveedores mientras que los supermercados, basados en pronósticos de demanda obtenidos a través de datos históricos realizan una planeación buscando optimizar costos en sobre stocks garantizando un abastecimiento adecuado y con políticas de negociación con proveedores que los favorece en temas de tiempos de entrega, niveles de servicio y flujo de caja.

Respecto al proceso de almacenamiento, distribución y transporte, son dos logísticas diferentes como para hacer una comparación paralela, en minimercados se tiene la limitante del espacio de almacenamiento, pues solo manejan las mercancías almacenadas en punto de venta físico y su distribución y transporte solo aplica para los minimercados que realizan domicilios de entrega a cliente final, mientras en los supermercados cuentan con centros de distribución donde abastecen a su misma cadena de supermercados y con flotas para mover grandes volúmenes de mercancía.

Al recomendar la elaboración de actividades logísticas básicas, los administradores se mostraron entusiastas y con interés de aplicarlas ya que les da una visión de crecimiento y organización para el manejo de sus negocios. las actividades propuestas tuvieron en cuenta los recursos y las capacidades que pueden llegar a

tener estos administradores, entre las actividades propuestas se consideró el análisis de la rotación de los productos derivado de un análisis de las ventas y la repercusión logística que pueden llegar a tener, como los lotes de compra adecuadas según el tipo de inventario y su obsolescencia. Por otro lado un análisis de su clientela y sus compras y los trayectos más frecuentados por los mensajeros en los domicilios buscando la eficiencia en el modulo de distribución, evitando la pérdida de frío en productos que requieren cadena de frío, a su vez el ahorro de combustible. Finalmente se recomendó una reorganización de las góndolas de el minimercado para una mejor distribución, más espacio para exhibir, mejor acceso a las zonas de picking.

5.3. Ventajas del sistema logístico en los minimercados

Los sistemas logísticos se basan en la optimización de procesos por lo cual su implementación traerá a grandes rasgos una mayor productividad, efectividad y rentabilidad a cualquier empresa que decida implementarlos. Dadas las necesidades de los mini mercados locales estos han realizado procesos para solucionar las problemáticas que enfrentan en el día a día, sin embargo, estas soluciones no han sido optimizadas logísticamente y en la mayoría de los casos, a pesar de tener cierto pensamiento lógico, pueden incurrir en gastos innecesarios tales como transporte al tener espacios de almacenamiento lejanos, selección de implementos que no generan valor como góndolas inadecuadas, estibas, etc. los cuales afectan directamente en sus flujos de caja, rentabilidad, nivel de servicio (el cual según los hallazgos no tienen un método de medición establecido) y no lineamiento de las actividades con las necesidades de la empresa. Por otro lado, el crecimiento empresarial es un factor relacionado directamente con los sistemas logísticos.

Desde el punto de vista de los procesos, se mejoran los tiempos de ejecución evitando traslados innecesarios. Se tendrá un total registro de las operaciones asegurando el seguimiento, idoneidad y seguridad de los procesos, se evitan pérdidas por mal manejo de la mercancía y/o robos por la carencia de controles de despacho y recepción en los traslados de todo tipo de productos tales como alimentos perecederos, insumos del hogar, artículos de higiene y demás. Se evitará la necesidad de horas extras a los empleados, los tiempos muertos.

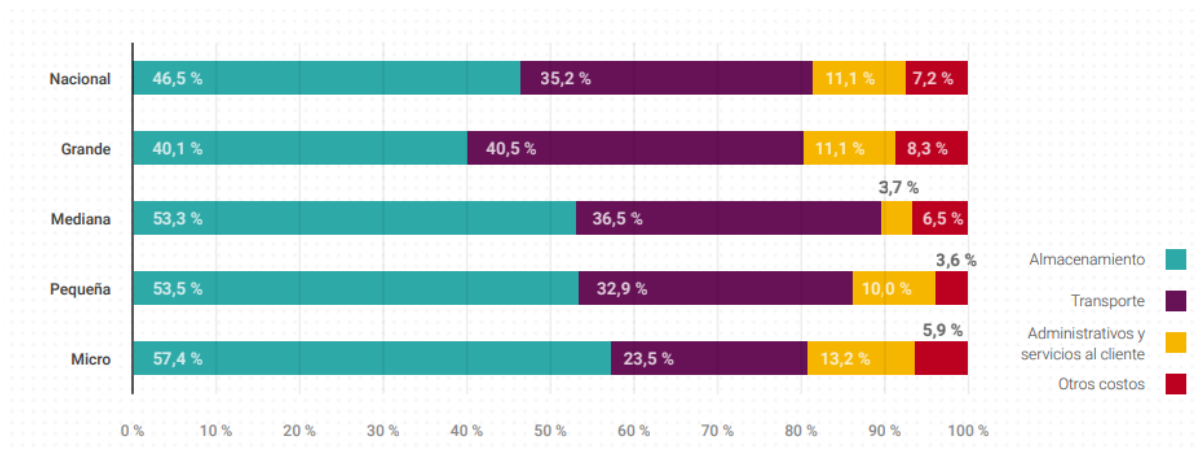
Por otro lado, gracias a la mejora en los procesos, se podrá mejorar el nivel de servicio ofrecido a los clientes, mejorando tiempos de entrega y mayor satisfacción del cliente, cabe resaltar que a mayor satisfacción el cliente está más dispuesto a pagar por un producto, lo cual da la posibilidad de mejorar los márgenes de ganancia incrementando los precios. También, disminuye los costos variables de en el transporte, picking, cross docking y toma de pedidos.

Según la Gráfica No. 3 en conjunto el Transporte y el Almacenamiento representan el 80,9% del costo logístico. La adecuada gestión de estos factores puede representar

un gran ahorro en la cadena logística y un enorme potencial de mejoramiento de los Lead Time y niveles de servicio.

Gráfica 3

Componentes del costo logístico por tamaño de empresa



Nota. Recuperado de Encuesta Nacional Logística 2018. Por el Departamento Nacional de Planeación (DNP)

El suministro es de las áreas más importantes dado su alto flujo de capitales, una adecuada gestión de compras basada en pronósticos y proyecciones de venta trae consigo varias ventajas como disminuir la necesidad de financiamiento al enfocar los esfuerzos en la cantidad necesaria. Por otro lado, realizar una correcta distribución de los recursos de la empresa, evitando agotados o excesos de inventarios que son generadores de costos.

Los mini mercados que decidieron implementar sistemas logísticos han demostrado una mayor captación de ingresos por prestar servicios adicionales, gracias a esto han podido realizar inversiones para adaptar su punto de venta a las necesidades de los clientes, se observan corredores más amplios, góndolas más agradables para el consumidor, inclusive se observan promociones para lograr una mayor fidelización de los clientes. Por otro lado, han adquirido bodegas más amplias y adaptadas a sus necesidades de almacenamiento y distribución. También cuentan con un mayor número de empleados que prestan el servicio de domicilios, costo que se traslada al cliente en un monto mínimo y permite hacer pago de nómina. Los dueños y administradores que tienen sistemas logísticos implementados afirman que han crecido en infraestructura y ventas.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo investigado y observado se encontraron problemas en la ubicación geográfica de las bodegas, demoras en las entregas, incremento en los costos, clientes insatisfechos y disminución en el nivel de servicio y por ende si no se incluye

la logística en las estrategias de desarrollo empresarial no se logrará ser más competitivo, no se reducirán los costos al optimizar los tiempos de respuestas y por ende no se llegará a brindar un alto nivel de servicio al cliente.

El mejoramiento de los sistemas logísticos tiene un efecto estratégico no solo interno sino hacia el entorno, este es un impacto positivo que recaerá principalmente en el crecimiento, incremento en sus ventas, un mejor producto a los clientes de mayor calidad y aun precio asequible y por lo tanto se puede convertir en una ventaja competitiva ante sus demás competidores.

El impacto de una eficiente cadena logística tiene un efecto positivo en la productividad, reflejada en la rentabilidad y esta a su vez en las utilidades. Un negocio es rentable cuando genera valor es decir que sus activos son eficientes y por ende su principal activo que son los inventarios se les debe dar una adecuada gestión permitiendo una mayor rotación, y así mismo una disminución de sus costos y de igual manera se ofrecerá un mejor producto, creando un resultado efectivo en cuanto a la percepción de los consumidores lo que aumentaría las ventas y así mismo las utilidades.

En el caso de los minimercados la implementación de un sistema logístico, le permitiría prestar un servicio integral de venta, consolidación y distribución, debido a que se tienen condiciones de negociación impuestas por los proveedores, bajos recursos habilitados para inversión y otras implicaciones que dan complejidad a la operación y si no se tiene un control de esta se trabaja con incertidumbre, convirtiendo los negocios en un juego de azar y no se han dado cuenta que el avanzar hacia mejores estrategias de crecimiento le generan más beneficios para los clientes en cuanto a calidad, comodidad, confianza y ahorro de tiempo.

Por último, se recomendó a los administradores de los minimercados la implementación e integración de los cinco procesos logísticos que componen el sistema, el cual debe partir de un análisis comercial identificando rotación de productos, marcas más populares. Adicionalmente se deben identificar los inventarios actuales y evalu

7. Bibliografía

DNP. (2018). *Informe de resultados Encuesta Nacional Logística 2018*. Colombia.

DNP. (2018). *Costo Logístico por empresa*. Recuperado de Encuesta Nacional Logística 2018.

Decreto 957. Ministerio de comercio, industria y turismo, Bogotá D.C, Colombia, 5 de Junio del 2019.

Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A.*, (7), 8-15. Recuperado a partir de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Las pymes, uno de los sectores que más se beneficia con la campaña “Estado Simple, Colombia Ágil”. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/las-pymes-uno-de-los-sectores-que-mas-se-beneficia>

Ballesteros, R., & Ballesteros, S. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Scientia et technica*, 1(24), 2.

BELTRÁN, A. A., & Y BURBANO, C. A. (2002). MODELO DE BENCHMARKING DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES MANUFACTURERAS. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 13 - 30.

- Hernández, L. (3 de Septiembre de 2014). El espectador. Obtenido de Promedio de vida de microempresas en latinoamerica es de 12 años: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/promedio-de-vida-de-microempresas-latinoamerica-de-12-a-articulo-514511>
- Ley 590. (10 de 07 de 2000). Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=12672
- Naranjo, V. E. (2011). Aplicación del sistema logístico operacional para optimizar la gestión comercial de la empresa "natures Life" (tesis). Ambato: Universidad técnica de ambato.
- Olivos, P., Orue, C. F., Martinez, F. J., Moreno, Y. M., & Lopez, N. G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203.
- Paz, R. C., & Gomez, D. G. (2013). Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico. Obtenido de NÜLAN: http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Pinheiro de Lima, O., Breval, S. S., Rodríguez, T. C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264 - 276.
- Ulloa, Rojas, Guzmán, Giraldo, Díaz (2012). Diagnostico e identificación de los sistemas logísticos en la empresa Print S.A.S. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/001162395bf55b961b64c>
- Alonso, B. A. R. (2017). Determinación del nivel de servicio al cliente desde la perspectiva logística. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Escudero, S. M. (2014). *Logística de almacenamiento*. Ediciones Paraninfo, SA

8. ANEXOS

ANEXO 1 - PREGUNTAS EXPERTOS EN LOGÍSTICA

¿Qué opina sobre el funcionamiento de la logística en minimercados?

¿Desde su experiencia como se ha desarrollado la logística en supermercados?

¿Qué aspectos se deben considerar para mejorar la logística?

¿Cómo puede influir una buena gestión logística en el crecimiento de las empresas?

¿Qué barreras puede tener un minimercado para adoptar mejores prácticas logísticas?

¿.....

ANEXO 2 - ENTREVISTA ADMINISTRADORES MINIMERCADOS

1. ¿Cómo se maneja la logística?
2. ¿Hay una persona encargada de la logística?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de abastecimiento?
4. ¿Tiene conocimiento de sus clientes? En esta se puede explicar más en pro de construir bases de datos.
5. ¿Se realiza inventarios para evitar agotados?
6. ¿Cuenta con espacios de almacenamiento (bodegas)?
7. ¿La empresa cuenta con software? ¿sirve para controlar inventarios?
8. ¿Cómo se realiza la preparación y distribución de despachos?
9. ¿controla los tiempos de entrega de los pedidos?

10. ¿Qué medio de transporte usa para entrega de pedidos?
11. ¿Se tiene establecido rango de cobertura de entrega?
12. ¿como inicio el minimercado?
13. ¿Se ha interesado en implementar algún sistema tecnológico para el crecimiento del negocio?