

# **Análisis comparativo de la Logística y la Cadena de Suministro de las Grandes Superficies Soriana (México) y Grupo Éxito (Colombia)**

*Daniela Calderón Aponte (\*)*

*Heidi Viviana Mora Sánchez (\*\*)*

*Isabel Andrea Becerra Ojeda (\*\*\*)*

**Palabras claves:** Cadena de suministro, Logística, Distribución, Proveedores, Redes de abastecimiento, Grandes superficies.

## **Resumen**

Este artículo corresponde a una investigación que se realizó durante el Seminario internacional “Logística y Dirección de la cadena de suministros” en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), ubicada en México, por un grupo de estudiantes de la Universidad Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI), que pretende dar a conocer al lector las estrategias implementadas en las empresas Exito (Colombia) y Soriana (México), que se desempeñan en el sector Retail. Desde esta perspectiva, el artículo contiene el proceso de verificación y comparación de datos recopilados de las empresas ya mencionadas, por medio de un cuadro comparativo y matriz DOFA, que permitieron identificar las ventajas y desventajas en el proceso logístico, brindando una orientación para el planteamiento de estrategias que generan mejoras en el proceso de la empresa Exito (Colombia). Además de compañías interesadas en adoptar nuevos modelos logísticos, para la optimización de la distribución, reducción de costos de venta, mejora en el mercado interno o externo, comunicación con clientes, proveedores y demás personal involucrado en la operación.

*(\*) Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad ECCI, danielaca330@gmail.com*

*(\*\*) Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad ECCI, heri1434@gmail.com*

*(\*\*\*) Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad ECCI, isanbeoj1366@gmail.com*

**Keywords:** Supply Chain, Logistics, Distribution, Suppliers, supply networks, Hypermarkets.

## **Abstract**

This article corresponds to an investigation that took place during the international seminar "Logistics and supply chain management" in the Universidad Popular Autonomy of the State of Puebla (UPAEP), located in Mexico, by a group of students from the University School Colombian Industrial Careers (ECCI), which seeks to highlight the reader strategies implemented in Exito (Colombia) and Soriana (Mexico) enterprises located in the sector retail or chain stores. From this perspective, this article contains the process of verification and comparison of data collected from companies already mentioned, by means of a comparative table and DOFA matrix, which allowed to identify the advantages and disadvantages in the logistics process, providing direction for the planning of strategies that generate improvements in the process of corporate (Colombia) and other companies interested in the optimization of the distribution sale cost reduction, improvement in the domestic market or external communication with customers, suppliers and other personnel involved in the operation and logistic model.

## **Introducción**

En el siglo XX la tradición de las empresas se enfocaba en el crecimiento de las ventas, sin involucrar a las partes interesadas dentro del proceso, lo que ocasionó falencias en el control de los costes reales de toda la operación, siendo un factor fundamental para controlar precios de venta y aumentar el margen de ganancia. El área de marketing se responsabilizaba de vender el producto bajo un enfoque comercial, y producción se encargaba de su elaboración siguiendo los estándares ya establecidos por la compañía y bajo las exigencias del área de marketing que posee la información de los requerimientos del cliente.

Hoy en día la alta dirección de las compañías concibió la importancia de controlar e implementar diferentes estrategias logísticas que permitan la reducción de costos para controlar el flujo y almacenamiento eficiente, control de proveedores externos (abastecimiento efectivo), mejora del servicio para clientes internos como externos, así como la correcta administración de la cadena de suministro y de la información. Teniendo como precedente que la flexibilidad, velocidad y productividad son la base para que el negocio se mantenga vigente y con una base sólida para su permanencia en los mercados crecientes, viéndose reflejada en el incremento de ganancias netas y estadísticas donde se manifiesta las preferencias de los clientes (Sunil Chopa, 2008).

Tras este cambio de pensamiento se observa que la logística juega un papel fundamental para el manejo de los recursos, además permite planear y ejecutar planes para la fijación de precios, promociones y distribución del producto enfocado no solo en las ventas sino en los canales de distribución convenientes que satisfagan las necesidades, integrando los objetivos individuales y de la organización, a esta combinación de procesos se le conoce como cadena de suministro que abarca todas las actividades relacionadas al flujo y transformación del producto, teniendo como inicio la etapa del ingreso de la materia prima y demás suministros o información que permitan su acompañamiento, hasta llegar al cliente final (Drando Serna, Perez Ortega, & Arango Martinez, 2008).

Para brindar un buen servicio al cliente es importante tener claridad de sus necesidades, ya que con la evolución del mercado cada día son más exigentes en cuanto a la calidad del producto, respuesta rápida y personalizada.

Los minoristas de comida rápida, los cajeros automáticos, el reparto de un día para otro y el correo electrónico de Internet han hecho que los consumidores esperemos que los productos y servicios puedan estar disponibles en tiempos cada vez más breves. Además, la mejora de los sistemas de información y los procesos de manufactura flexibles han llevado al mercado hacia la "fabricación personal en masa". En vez de que los consumidores tengan que aceptar la

filosofía de la "unitalla" en sus compras, los proveedores están ofreciendo cada vez más productos que satisfacen las necesidades individuales de los clientes. (Ballod, 2004)

Es importante resaltar que el servicio que se presta al consumidor continúa después de la entrega del producto, ya que con anterioridad se deben diseñar procesos que abarquen su producción, terminados, embalaje, transporte y comercialización, teniendo en cuenta los posibles factores que afectan la cadena de suministro. Una de las medidas implementadas en la actualidad es tener en cuenta materiales que permitan la reutilización de recursos fomentando el cuidado del medio ambiente

## **OBJETIVO GENERAL**

Plantear estrategias que generen posibles oportunidades de mejora en la cadena de suministro de la empresa Exito (Colombia).

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un análisis comparativo de los procesos logísticos implementados en las empresas Soriana (México) Y Exito (Colombia), identificando las ventajas y desventajas del proceso.
2. Realizar una matriz DOFA con el fin de obtener un diagnóstico de la situación actual de las organizaciones Soriana (México) Y Exito (Colombia), estableciendo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que permitan identificar las estrategias de mejora al proceso de la empresa Exito (Colombia).

Las empresas que fueron el punto de referencia de esta investigación implementaron diferentes estrategias logísticas que los han posicionado como grandes

superficies, a continuación se hará un recuento de las medidas adoptadas para su crecimiento en el mercado y preferencia de los clientes.

## **ACTUALIDAD ORGANIZACIÓN SORIANA**

Actualmente México cuenta con una red de empresas encargadas de abastecer a los ciudadanos de elementos para suplir sus necesidades básicas, entre estas se destaca la firma estadounidense Wal-Mart Stores, seguida de los locales Soriana y Comercial Mexicana que son las encargadas del 70% de los ingresos en ventas del país, el propósito primordial de estas compañías es mejorar su productividad y competitividad en el mercado empleando diferentes herramientas que generaron una diferencia entre sus competidores y de esta forma garantizar una fidelidad de sus clientes y su crecimientos económico. (Vázquez Ruiz, 2012).

La empresa seleccionada para la realización del actual estudio de caso es Grupo Soriana, ya que es la segunda empresa mexicana líder en el mercado. Algunos datos relevantes y logros obtenidos durante su evolución fueron:

Sus inicios datan del año 1905 en la ciudad de Torreón, Coahuila. Su fundador fue Pascual Borque y su actividad mercantil era la venta de telas al mayoreo, en 1920 el negocio incursionó en la venta de ropa y novedades como perfumería y artículos para el hogar entre otros, para el año 1950 se integran al negocio familiar Armando y Francisco Martín Borque, quienes cambian la estructura de negocio, centrados en estrategias como impulsar la venta de menudeo, introduciendo el sistema de venta de autoservicio, después de este cambio significativo, en 1987 empiezan a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores con el nombre de pizarra Soriana aumentando su capital para introducir más tiendas a la cadena. En 2000 se abren centros de distribución de mercancías (CEDIS), para brindar soporte a la infraestructura y optimizar el proceso logístico de las entregas de mercancía a los diferentes puntos de venta, en busca de abarcar nuevos mercado en el año 2002, se implementa la estrategia “clubes de precio City Club”, seguido de las tiendas de 4,500 metros “Soriana Mercado” y las tiendas de

conveniencia “Súper City” que ofrecen precios más bajos e incentivos para crear un mejor vínculo con el clientes. En 2004 fundó la organización “fundación Soriana, A.C.” que contribuye con el fortalecimiento y formalización de los programas de responsabilidad social corporativa. En 2007 se crea la alianza más significativa es la que suscribió con el Grupo Gigante, comprando más de 200 establecimientos de autoservicio. (Grupo Gigante, 2012)

Actualmente comercializa una extensa línea de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos, satisfaciendo las necesidades de consumo de sus diferentes clientes. Están presente en 277 municipios a lo largo de los 32 estados de México, cuenta con 17 centros de distribución ubicados estratégicamente en 8 estados del país y 678 tiendas más las pertenecientes a su cadena de tiendas de conveniencia "Súper City" , Al primer trimestre de 2016, su fuerza laboral está conformada por más de 103.000 colaboradores y sus oficinas corporativas se encuentran localizadas en la ciudad de Monterrey, N.L y Ciudad de México (Grupo Corporativo Soriana, 2016).

Su crecimiento se debe a las estrategias que ha adoptado, donde se involucran aspectos: humano, desarrollo social, tecnología de la información (TIC), respuesta y servicio al consumidor, enfoque comercial y logística de distribución. Esta compañía ofrece precios bajos todos los días, con un amplio surtido de marca propia (Hipermart, Soriana Premium y Soriana) y alianzas con marcas privadas o almacenes de cadena de menor tamaño, con el fin de absorber al consumidor de distintas localidades, sobre todo el del centro del país.

Además se adoptaron cambios logísticos que permiten su crecimiento económico y posicionamiento en el mercado, uno de estos cambios es la implementación del sistema “B2B” que ofrece un servicio personalizado y automatizado en línea con los proveedores (365 días del año). Determinando la fecha de entrega, ubicación real del pedido (producto) y el pago a efectuar en el momento de la compra, facilitando el acceso a los productos desde su hogar.

Otro cambio significativo fue la implementación de la distribución de mercancía por medio de CEDIS que se realiza por medio de la automatización que ha logrado disminuir en 15% los tiempos de entrega y aumentar un 44% de productividad. Este proceso comienza con el ingreso de la mercancía, que será verificada por medio del sistema Sorter, que se alimenta de la información obtenida de los códigos de barras escaneados previamente, suministrando su clasificación automática y el destino al que debe ser enviado, de lo contrario será almacenada por un tiempo limitado mientras alguna de las tiendas realiza su pedido. Todos los productos cuentan con una ficha técnica que se enfoca en el peso, dimensiones y tipo de producto para su debida revisión y control de calidad. (Rodas, 2006)

En la operación de estos centros se han integrado conceptos como cross dock, paquetería, cadena de frío, que permiten realizar una operación eficiente, además están ubicados estratégicamente en 8 estados del país, donde se destacan la implementación de tarimas de 4 vías, modificación de ciclos de surtido, reducción de consumo de diésel, backhaul (que busca el aprovechamiento de las unidades de combustible en el transporte vacío una vez que se realiza la última entrega a las tiendas). Esta nueva línea transporta el 80% de los productos, que serán dirigidos al CEDI para su correspondiente distribución y posterior comercialización; consta de 150 camiones que transportan 600 productos perecederos, 200 camiones dotados con refrigeradores para la conservación de 1600 productos secos, (Tecnológico de Monterrey, 2004)

La modalidad de la distribución de productos a los CEDIS busca un control del abastecimiento y direccionamiento de la mercancía a un solo punto, estos CEDIS cuentan con una implementación de nueva tecnología como condensadores híbridos, que ayudan con la reducción del consumo de agua para el proceso de refrigeración, también cuentan con una subestación para la regulación y control del suministro eléctrico que abastece todas las partes del CEDI, tecnologías LED que permiten la optimización lumínica del centro, tecnologías que permiten la reutilización del agua tratada para contribuir con el impacto de la planta al medio ambiente y una arquitectura

amigable para el proceso que permite una mayor utilización de energía. (Premio Nacional de Logística, 2016).

Gracias a estos desarrollos en 2015 la empresa obtuvo uno de los premios más importantes en México que reconocen la importancia de los cambios en las estructuras de las compañías para generar un cambio en el pensamiento y crecimiento de la economía del país, premio fue otorgado en la categoría "Empresa" por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (Martínez, 2015)

## **CADENA DE VALOR SORIANA**

“Su estrategia está enfocada en ofrecer a los clientes instalaciones modernas y actualizadas, utilizando tecnología de punta. Dentro de los servicios adicionales que ofrece la tienda se encuentra el cobro de remesas procedentes de Estados Unidos. De igual forma ofrecen revelado e impresión de fotografías, una Tienda Virtual, por medio de la cual se pueden solicitar los productos a domicilio, o para recoger en cualquier sucursal de Soriana; también se ofrecen servicios de consultorio médico y próximamente servicios financieros integrales.

Los siguientes programas buscan mantener su liderazgo en el mercado: lealtad al cliente, a través de la tarjeta de puntos del aprecio, que además le permiten conocer los hábitos de consumo, CrediAprecio, Garantía de filas cortas, Bonomatic, Tarjeta de crédito Soriana, Banamex, Tarjetas de regalo.

Además consolidar nichos de mercado donde ya se tiene presencia e incursión a nuevos nichos con formatos de tienda enfocados al tipo de cliente, buscando una expansión hacia nuevas regiones, con un financiamiento de recursos generados por la propia operación, manejando una combinación de precios bajos y alta promoción. Innovando en sistemas de información y manteniendo una operación eficiente y rentable.” (Camargo, 2008)



## **DISTINTIVOS Y CERTIFICACIONES**

Soriana es una de las pocas cadenas de supermercados en México que ha logrado obtener el Distintivo "H", en los Departamentos de Panificadora y Alimentos Preparados, en casi todas sus tiendas. Esta certificación promueve de manera indirecta las prácticas de higiene y sanidad en la elaboración de los alimentos, y es otorgada por la secretaría de Turismo (SECTUR) y avalada por la Secretaría de Salud (SS).

## **ACTUALIDAD GRUPO EXITO**

El Grupo Exito es una empresa que nació en 1949 en la ciudad de Medellín en un pequeño local del sector de Guayaquil, fundada por Gustavo Toro Quintero inicialmente sus actividades se enfocaban en los textiles, negocio que le permitió crecer rápidamente e introducir en la década de los 70 un nuevo formato comercial en el que empezaron a mezclar la venta de textiles con productos de gran consumo. Durante los 90 la expansión en puntos de venta continuaría a la par de noticias en el ámbito financiero como lo fueron:

1994: Apertura accionaria de la compañía en el mercado de valores de Colombia.

1999: Oferta Pública de Intercambio (OPI) con Cadenalco S.A. tomando cerca del 57% de las acciones de esta compañía.

1999: Venta del 25% de sus acciones al grupo francés Casino. En lo corrido del nuevo siglo la compañía comenzó fusionando las áreas administrativas del Exito y Cadenalco, fortaleció su estructura de propiedad sobre Cadenalco S.A; en 2007 se convirtió en el principal accionista de Carulla Vivero S.A, mismo año en que grupo Casino se convierte en el principal propietario de Almacenes Exito con el 61.5%, para Julio de 2010 el Exito logró una alianza estratégica con la caja de compensación Cafam, lo que sirvió para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Algunos de los negocios que complementan el portafolio de servicios del Grupo Exito son:

- Negocio textil: Desarrollo de marcas propias en vestuario a través de su filial Didetexco S.A
- Tarjeta Exito: Alternativa de crédito por medio de la alianza con Su financiamiento impulsando el consumo en sus almacenes de cadena
- Inmobiliario: Construcción de almacenes y centros comerciales para su posterior explotación a través de arrendamiento.
- Viajes Exito: Alianza con Avianca para ofrecer paquetes turísticos. (Javeriana, 2009)

## LOGÍSTICA

- INTERNA:

Se divide en tres flujos logísticos:

1. La mercancía entregada directamente en cada punto de venta (se solicita inventario de acuerdo al almacén). Es una entrega directa, con diferentes tiempos de entrega, condiciones del producto, condiciones del proveedor y restricciones.
2. Por almacenamiento, que se entrega en el centro de distribución y luego se abastece a los almacenes.
3. Crossdocking, es el recibo de mercancía estandarizada, que llega al centro de distribución separada por almacén de destino, lista para ser cargada en los camiones. Para llevar a cabo esta metodología, es necesario un previo procedimiento de certificación para los proveedores, con el propósito de garantizar su compromiso y calidad de servicio.

El proceso de logística comienza cuando los proveedores y demás negocios PGC (productos gran consumo) llevan sus productos (insumos), a bodegas destinadas para la distribución de la mercancía (Bogotá: av. 68 y Funza, Medellín y en el valle), donde se realiza una rigurosa inspección de calidad, ingreso a la base de datos del

sistema de almacén, colocación de sticker para su identificación y de esta manera ser enviados a los distintos puntos de venta de Almacenes Exito del país.

- **EXTERNA**

En esta actividad, se manipulan los insumos para su posterior conservación, se transportan del sitio en donde están almacenados (Bogotá: av. 68 y Funza, Medellín y en el valle), y se envían al resto del país. Si los productos no tienen una salida directa de la bodega, serán almacenados en estantes disponibles (siendo clasificados u ordenados dependiendo el tipo de producto, proveedor y vida útil)

Para la organización de estantería dentro de los almacenes de cadena, se organiza por islas que dependerán de las condiciones del proveedor, favoreciendo a Almacenes Exito, con el fin de brindarle una mejor ubicación, servicio y alcance al producto, permitiéndole al cliente un mejor acceso del mismo. (slideshare, 2015)

## **CADENA DE VALOR EXITO**

En Almacenes Exito, su área comercial se compone de cinco unidades de negocio: frescos, textiles y hogar, confecciones, enlatados y licores. Este movimiento de mercados está soportado por las áreas de operaciones, dirigidas por un vicepresidente, y por un plan estratégico, el cual, busca alcanzar una ventaja competitiva frente a los demás. La cadena de valor se ve influenciada, en gran medida, por la constante inversión en tecnología y logística para realizar todos los procesos más rápidos y eficientemente, para así poder aumentar la satisfacción del cliente, ofreciéndole mejores productos a mejores precios para todos los estratos y en múltiples puntos de venta. Identifica y describe las actividades internas y externas a una organización y las relación con las fuerzas competitivas de la empresa. Esta inversión, no solo en tecnología, además de los controles que se hacen, genera un apalancamiento organizacional y un rendimiento difícil de imitar, como ya se verá más adelante con los sistemas de información que posee Almacenes Exito para distribuir a los demás Almacenes, la colaboración entre los proveedores y esta organización, entre otros. Además,

actualmente todo el proceso de la cadena de valor se ve afectado por un factor muy importante que es la reestructuración de la estrategia de Almacenes Exito que se dará desde la implantación del TLC. Al ser Almacenes Exito una organización proactiva no está esperando a que llegue el TLC y les consuma gran parte de su mercado, ellos están planeando una estrategia anticipadamente para no perder ninguna parte de este, ya que con la gran cantidad de competencia que entraría y además sin ningún tipo de protección por parte del estado el mercado sería más complejo con relación a cómo es ahora porque el mercado estaba saturado de empresas nacionales y entrarían más empresas internacionales. (icesi, 2014)

## **DISTINTIVOS Y CERTIFICACIONES**

Desde 2002 Almacenes Exito cuenta con el único almacén del país (Exito Bello), certificado con la norma ISO 14001, de sistema de gestión ambiental.

El Laboratorio Carulla recibió la certificación ISO 9001:2008 en sistemas de gestión de la calidad.

En el 2004 ICONTEC hace la entrega del Certificado de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 a los granos marca propia comercializados en las cadenas Exito, Ley y Pomona.

## **Metodología**

Durante el desarrollo del estudio, se realizó una investigación participativa ya que el problema surge a partir de una situación de mejora en el mercado teniendo como fundamento casos de éxito de otras economías, con el objetivo de encontrar una solución logística que se adapte a las necesidades del entorno actual como lo es el costo de producto y operación, el enfoque que se utilizó hace referencia al estudio de caso ya que nos permite dar una solución a un problema específico de situaciones actuales.

El análisis se desarrolló en cinco (5) fases. En la primera fase se realizó una visita a las dos compañías para evidenciar su estado actual frente a las instalaciones, promociones, marcas propias y organización de sus productos dentro del almacén (esta visita fue de carácter informativa, ya que no se contaba con la autorización pertinente).

La segunda fase se enfocó en la recopilación de información pertinente del enfoque logístico y cadena de suministro actual que se encuentra implementado en cada una de las empresas seleccionadas (Soriana y Exito).

La tercera fase se focalizó en la comparación de las empresas por medio de un cuadro que permitió visualizar las ventajas y desventajas del proceso que se ejerce, teniendo en cuenta datos como: Cantidad de puntos de venta, Sistema de distribución actual, estrategias logísticas, desarrollo en tecnología actual y en proceso, competencia vigentes.

La cuarta fase se centró en un análisis DOFA que suministró las debilidades a tener en cuenta para la mejora interna de la empresa, oportunidades de crecimiento frente al mercado y competidores, fortalezas actuales del proceso y amenazas en las cuales se identificaron las mejoras que podrían ser aplicadas en la empresa Exito (Colombia).

Por último se integraron las conclusiones de las dos fases anteriores, con el fin de plantear estrategias que permitan la mejora de la cadena de suministros para la empresa Exito (Colombia) y demás empresas que se encuentren en el sector.

## Resultados

**Tabla 1**

Resultado análisis comparativo Grupo Exito vs Soriana

PARAMETRO	GRUPO ÉXITO (COLOMBIA)	Soriana (MEXICO)
<b>PUNTOS DE VENTA</b>	537 puntos de venta en el país distribuidos en sus diferentes figuras de almacén.	678 tiendas más las pertenecientes a su cadena de tiendas de conveniencia "Súper City"
<b>CENTROS DE DISTRIBUCION</b>	Existen 19 Centros de Distribución en Bogotá, Cali, Envigado, Funza, Girón, Malambo, Pereira, Yumbo Y Eje Cafetero.	17 centros de distribución ubicados estratégicamente en 8 estados del país.
<b>SISTEMA DE DISTRIBUCION ACTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de intercambio electrónico de documentos comerciales y administrativos.</li> <li>* Sistema EDI mide los niveles de inventarios según ventas y requerimientos, y partir de eso envía automáticamente la orden al proveedor. (Transferencia de fondos, Respuesta órdenes de compra, Requisición de cotizaciones y Facturas).</li> <li>* CEDIS (2) que permiten la distribución de la mercancía a los diferentes almacenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema "B2B" que ofrece un servicio personalizado y automatizado en línea con los proveedores (365 días del año). Determinando la fecha de entrega, ubicación real del pedido (producto) y el pago a efectuar en el momento de la compra.</li> <li>* CEDIS busca un control del abastecimiento y direccionamiento de la mercancía, este CEDI cuenta con 22,575 m<sup>2</sup> de terreno y 17,800 m<sup>2</sup> de la superficie.</li> <li>* Sistema Sorter (clasificación automática)</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS LOGISTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La mercancía entregada directamente en cada punto de venta (se solicita inventario de acuerdo al almacén). Es una entrega directa, con diferentes tiempos de entrega, condiciones del producto, condiciones del proveedor y restricciones.</li> <li>* Por almacenamiento, que se entrega en el centro de distribución y luego se abastece a los almacenes.</li> <li>* Crossdocking es el recibo de mercancía estandarizada, que llega al centro de distribución separada por almacén de destino, lista para ser cargada en los camiones. Para llevar a cabo esta metodología, es necesario un previo procedimiento de certificación para los proveedores, con el propósito de garantizar su compromiso y calidad de servicio. (EAN, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modificación de ciclos de surtido, reducción de consumo de diésel, backhaul (que busca el aprovechamiento de las unidades de combustible en el transporte vacío una vez que se realiza la última entrega a las tiendas).</li> <li>* Crossdocking</li> </ul>

<p><b>TECNOLOGIA ACTUAL Y EN PROCESO EN CEDIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un sistema básico de información para comunicarse con los proveedores, base del sistema BTB, que permite que se envíen los pedidos electrónicamente a los proveedores y que ellos avisen cuando y cuanto despachan y cuanto se recibió realmente.</li> <li>* Sistemas de información para el cálculo de los pronósticos y la producción de los pedidos. ES el modelo E3, un sistema de categoría mundial que se encarga de pronosticar y ordenar pedidos.</li> <li>* Un Software (WMS- Warehouse Management System) de gerencia Logística para manejar las operaciones en el Centro de Distribución, que permite recibir la mercancía a los proveedores, evacuarla hacia las áreas de almacenamiento, almacenarlas, despacharlas y manejar todo el inventario del Centro de Distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Condensadores híbridos que ayudan con la reducción del consumo de agua para el proceso de refrigeración</li> <li>* Subestación para la regulación y control del suministro eléctrico</li> <li>* Tecnologías LED que permiten la optimización lumínica</li> <li>* Reutilización del agua tratada</li> <li>* Arquitectura amigable para el proceso que permite una mayor utilización de energía.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cencosud</li> <li>* Olímpica</li> <li>* Makro</li> <li>* Price Smart</li> <li>* Tiendas D1</li> <li>* Alkosto</li> <li>* Almacenes la 14</li> </ul>	<p>DIRECTA:</p> <p>Públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Wal-Mart,</li> <li>* Controladora</li> <li>* Comercial Mexicana</li> </ul> <p>No Públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* HEB</li> <li>* Grupo Chedraui</li> <li>* Grupo Ley</li> <li>* Tiendas ISSTE</li> </ul> <p>INDIRECTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elektra</li> <li>* Coppel</li> <li>* FAMSA</li> <li>* Liverpool</li> <li>* 7 Eleven</li> <li>* OXXO</li> <li>* Extra</li> </ul>

Fuente: Autores (2016)

A continuación se evidenciara las ventajas que comparten el grupo Exito (Colombia) y Soriana (México) en su proceso logístico y desventajas que se detectaron en el grupo Exito (Colombia) en el momento de hacer la comparación de la tabla anterior.

### **VENTAJAS DEL PROCESO LOGISTICO EN EL GRUPO EXITO (COLOMBIA) Y SORIANA (MEXICO)**

- Es importante consolidar las entregas en un solo sitio por ciudad o estado dependiendo el tipo de Mercancía en la cual se elimina la facturación independientemente de los pedidos y las entregas fraccionadas.
- Simplificar las operaciones logísticas para los proveedores y tener la oportunidad de acceder a mercados en todo el territorio Nacional.
- Coordinación con los proveedores para la mejora de la rotación en los inventarios, permitiendo servicio o producción más seguros que disminuyen costos de los productos en el punto de venta, ahorrando en embalaje, evitando sobre esfuerzo del personal, reduciendo el tiempo de entrega y de esta manera se satisface a los clientes.

### **DESVENTAJAS DEL PROCESO LOGISTICO EN EL GRUPO EXITO (COLOMBIA) FRENTE A SORIANA**

- Restricciones en los horarios para proveedores al momento de entregar la mercancía en los Cedís.
- Las devoluciones en pequeñas cantidades tienden a representar mayores costos al integrarlos al sistema.
- El costo tan elevado de un WMS y poseer las implementaciones de los sistemas tecnológicos que requiere el WMS.
- Se puede mencionar que los términos de pago para los proveedores pueden ir de 30 a 120 días, lo que implica que deben contar con un alto monto de inversión, capital de trabajo. (SIC, 2011)



- Los proveedores requieren una alta inversión , ya que se deben comprar espacios (islas), un porcentaje lineal o área del estante, comprar “share”, hacer “push al canal” para asegurar volumen y potencial participación del mercado, codificación en puntos de venta, compra de software para realizar pedidos electrónicos y para manejos colaborativos, lo que exige algunos requerimientos mínimos de tecnología.

## Ilustración No 1

### Análisis DOFA Soriana



Fuente: Autores (2016)

## Ilustración No 2

### Análisis DOFA Grupo Exito S.A



Fuente: Autores (2016)

Las estrategias que se plantearan a continuación se determinaron con base en las desventajas del Grupo Exito (Colombia) frente a los almacenes Soriana (México), con el fin de mejorar su cadena de suministro, con énfasis en el manejo de proveedores.

## **ESTRATEGIAS**

Según Ronald H. Ballou, la integración y la coordinación de todas las partes que interactúan dentro de los canales de flujo, en especial los proveedores, mejoran el desempeño de la cadena de suministros manteniendo relaciones cordiales, con el fin de obtener un beneficio mutuo (Ballou, Logística: Administración de la cadena de suministro, 2004). Mediante lo anterior se plantean las siguientes estrategias:

- Dependiendo de los componentes de la cadena de valor se lograra establecer horarios flexibles que permiten mantener una mejor relación con los proveedores en el momento de entrega de la mercancía y brindarles a las PYMES un plazo menor para pago de sus cuentas de cobro.
- Promover la integración y coordinación entre departamentos, proveedores, para definir y comunicar a todas las áreas los elementos y servicios que se presentarán a los clientes. Una buena comunicación es sinónimo de enfoque y es un elemento clave en la cadena de valor, permitiendo una administración más cercana a fin de evitar problemas, retrasos, retornos, almacenamiento y devolución de mercancía.
- La mejora continua es el enfoque que se debe tener presente en este tipo de empresas, ya que si se deja de pensar en los objetivos no se logra reducir costos e incrementar los ingresos, y se incurre en una reingeniería de procesos, generando impedimentos con personal que ya está adaptado a la rutina de las tareas.

## Conclusiones

- La investigación desarrollada permitió observar la Logística y Cadena de Suministro de las empresas Grupo Exito (Colombia) y Organización Soriana (México), evidenciando que sus enfoques y estrategias logísticas son muy similares, logrando un crecimiento significativo en las ventas y aporte al crecimiento económico de su país.
- La integración de las partes interesadas dentro de la cadena de suministro, se presentan como una oportunidad estratégica de crecimiento y competitividad de las empresas.
- La tecnología de la información permite acceder a formas más eficaces de administración de la cadena de demanda, mejorando las condiciones para lograr una mayor presencia en el mercado y una mayor rentabilidad.
- Una cadena de valor bien diseñada debe adaptarse para responder a las cambiantes necesidades de diferentes grupos de clientes, de modo tal que se pueda encontrar el equilibrio adecuado entre la generación de ingresos y el costo por el servicio prestado.
- En el sector Retail en México y Colombia invierten gran parte de su capital en mejoras logísticas, para optimizar su cadena de valor y reducir costos de operación.
- Soriana se centra en un enfoque de integración con el proveedor, brindándoles flexibilidad en plazos para entrega de mercancía y pago de cuentas de cobro en el tiempo solicitado por el mismo, teniendo como máximo 30 días hábiles.

## BIBLIOGRAFIA

- Ballod, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Camargo, J. (2008, Octubre 21). *ANALISIS FODA DE SORIANA*. Retrieved from blogspot:  
[http://pazleon92.blogspot.com.co/2008/10/actividad-3\\_21.html](http://pazleon92.blogspot.com.co/2008/10/actividad-3_21.html)
- Drando Serna, M. D., Perez Ortega, G., & Arango Martinez, C. A. (2008). Decisiones en la Gerencia de la Cadena de Suministro. *Redalyc*, 87-92.
- EAN. (2006, 04 15). Retrieved 08 05, 2016, from  
<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/366/355>
- Grupo Corporativo Soriana. (2016, 08 07). *Soriana*. Retrieved from <http://www.sorianadomicilio.com/>
- icesi. (2014, 11 03 |). Retrieved 08 14, 2016, from  
[http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/almacenesexito/](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/almacenesexito/)
- Javeriana. (2009, 11 20). Retrieved 08 05, 2016, from  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis23.pdf>
- Martínez, E. (2015). Soriana y Alpura ganan Premio Nacional de Logística. *El Financiero*.
- Monterroso, E. (2010, Agosto). *Universidad Nacional de Luján*. Retrieved from  
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Premio Nacional de Logística. (2016). *Premio Nacional de Logística 2016*.
- Rodas, A. (2006). *ORGANIZACIÓN SORIANA, S.A. DE C.V.* . México.
- SIC. (2011). Retrieved from file:///D:/C/Downloads/576-2320-1-PB.pdf
- slideshare. (2015, 10 13). Retrieved 08 12, 2016, from <http://es.slideshare.net/jairbmoreno/logstica-en-reversa-en-almacenes-xito>
- Tecnológico de Monterrey. (2004, 11 01). *Reporte financiero*. Retrieved from  
<http://burkenroad.mty.itesm.mx/reportes/2004/Soriana04.pdf>
- Vázquez Ruiz, M. Á. (2012). Productividad en el comercio. *Paradigma económico* , 93-119.