

**LOGÍSTICA EN REVERSA COMO USO ALTERNATIVO DE LOS RECURSOS  
APLICADO A LA CADENA DE SUMINISTRO DE "ALMACENES ÉXITO"**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR: JHON ALEXANDER GARZÓN NOVA**

**PRESENTADO A: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**2008**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION</b>	4
<b>GLOSARIO</b>	8
<b>1- TITULO</b>	9
<b>2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	9
2.1 <i>Antecedentes</i>	9
2.2 <i>Descripción del problema</i>	10
2.3 <i>Formulación del problema</i>	11
<b>3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	12
<b>4. OBJETIVOS</b>	13
4.1 <i>Objetivo general</i>	13
4.2 <i>objetivos específicos</i>	13
<b>CAPITULO 1 LOGISTICA NATURAL O HACIA ADELANTE</b>	15
<b>1. Definición de logística natural</b>	15
1.1.1. <i>La Logística desde el punto de vista de la cadena de suministro</i>	16
1.1.2 <i>La logística en Colombia</i>	16
1.1.3 <i>La Logística desde el punto de vista de las fuerzas armadas</i>	17
1.1.4 <i>La logística desde el punto de vista de las fuerzas militares</i>	17
<b>1.2 Definición cadena de suministro y su Importancia</b>	18
1.2.1 <i>Conjunto de actividades logísticas que integran la cadena de suministro</i>	19
<b>1.3 Aprovisionamiento</b>	21
<b>CAPITULO 2 LOGISTICA EN REVERSA</b>	23
2.1 Definición de logística en reversa	25
2.2 Definición de logística en reversa natural	26
2.3 Definición desde el punto de vista de reutilización de materiales	27
2.4 Definición de logística en reversa desde el punto de vista ambiental	28
2.5 Definición de logística en reversa desde el punto de vista de devoluciones	29
2.6 Actividades incluidas en la cadena de logística en reversa	30

<b>2.7</b>	<b>Las dimensiones de logística inversa</b>	<b>31</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Dimensión 1: Ámbito de investigación</b>	<b>31</b>
2.7.1.1	<i>Distribución</i>	32
2.7.1.2	<i>Producción de planificación</i>	33
2.7.1.3	<i>Tecnología de la información</i>	33
2.7.1.4	<i>Economía de negocios</i>	33
2.7.1.5	<i>Integración</i>	34
<b>2.7.2</b>	<b>Dimensión 2: Opción de recuperación</b>	<b>35</b>
2.7.2.1	<i>Reutilización Directa</i>	35
2.7.2.2	<i>Materiales de reciclaje</i>	35
2.7.2.3	<i>Reparación del producto</i>	36
2.7.2.4	<i>Re fabricación</i>	36
<b>2.7.3</b>	<b>Dimensión 3: Tipo de producto</b>	<b>36</b>
<b>2.8</b>	<b>Inconvenientes Del Sistema Logística En Reversa</b>	<b>37</b>
<b>2.9</b>	<b>Diferencias entre la logística natural y en reversa</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO 3</b>	<b>MERCADEO Y PUBLICIDAD</b>	<b>41</b>
3.1	Las diferencias entre el producto y el servicio	41
3.1.1	Producto	41
3.1.2	Servicio	43
<b>3.2</b>	<b>Marca propia Vs Marca fabricante</b>	<b>43</b>
3.2.1	<i>Definición de Marca</i>	44
3.2.2	<i>Marca propia</i>	44
<b>CAPITULO 4</b>	<b>CASO PRACTICO ALMACENES ÉXITO</b>	<b>46</b>
4.1	Historia Almacenes Éxito	46
4.2	Estructura de Almacenes Éxito	51
4.3	Cadena de valor	54
4.3.1	<i>Actividades principales</i>	55
4.3.1.1	<i>Logística interna</i>	55
4.3.1.2	<i>Operaciones</i>	58
4.3.1.3	<i>Logística externa</i>	60
4.3.1.4	<i>Mercadeo y ventas</i>	62
4.3.1.5	<i>servicios</i>	63
4.3.1.6	<i>Logística en reversa (caso práctico visita guiada) reporte resumen de la visita</i>	64
<b>4.3.2</b>	<b>Actividades de apoyo</b>	<b>71</b>
4.3.2.1	<i>Aprovisionamiento</i>	71
4.3.2.2	<i>Desarrollo tecnológico</i>	72
4.3.3	<i>Sistema de valor</i>	74
4.3.3.1	<i>Proveedores</i>	74

4.3.3.2 <i>Competencia</i>	75
4.3.3.3 <i>Organizaciones aliadas</i>	77
4.3.3.4 <i>Consumidores</i>	78
<b>4.4 Propósitos organizacionales</b>	79
4.4.1 <i>Misión</i>	79
4.4.2 <i>Visión</i>	81
4.4.3 <i>Valores corporativos</i>	82
4.4.4 <i>Principios corporativos</i>	82
4.4.5 <i>Identificación de grupos de interés de la organización</i>	83
<b>5. GRAFICOS</b>	86
<b>6. CONCLUSIONES</b>	88
6.1 <i>Conclusión general</i>	88
6.2 <i>Conclusiones Específicas</i>	89
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	90
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	92

## INTRODUCCIÓN

El foco se centrará en el manejo del producto y los flujos del servicio de la manera más eficiente y efectiva, incluyendo la integración y coordinación con todos los miembros de los canales de flujo y con los proveedores del servicio; es importante citar a lo que realmente se va a llegar con la investigación.

Para ello es importante recordar las aproximaciones que nombramos en el taller de grado 1.

La primera aproximación tiene que ver con el ejemplo del servicio el concepto de las devoluciones es decir lo que no nos causó agrado en términos de calidad vs., cantidades, malos despachos, entregas tardías, precio o desde cualquier punto de vista. (Desde esta aproximación reafirmamos la hipótesis que en los servicios no habría lugar a la logística en reversa).

La segunda aproximación correspondería al aprendizaje y recuperación de materias primas de productos que no cumplieron su requisito y que cuyo fin es volver a utilizar el contenido o compuestos; devolución de inventario para reutilización, de manera que pueda diferenciarse del anterior.

La tercera es la recompra de productos que siguen en uso, grandes marcas, BMW quisiera comprar los vehículos de 50 y mas años que aun siguen andando, aprender o rehacerlos o recuperar las ideas de aquello que aun sigue durando, tal vez esta sea una de las áreas de la logística en reversa que más atención llama en este estudio, es volver a los Básico, ese decir regresar a lo

que ya se construyó para rehacerlo y reutilizarlo, ya sea por moda o por tecnicismos o por durabilidad o calidad, en fin volver a lo viejo, tal vez suene más a un romanticismo que a una realidad capitalista, pero al final lo que define es el cliente y cualquiera que sea la aproximación lo importante es que perdure y mantenga el objetivo del negocio empresa o cualquier industria, como en este ejemplo la industria automotriz.

Finalmente la última aproximación tiene que ver o es pertinente al cuestionamiento: de quien es la responsabilidad los desechos, empaques o residuos, contenedores de productos envasados, enlatados y de cualquier otra forma de empaques ¿De la empresa que los diseña?, ¿que los publica?, ¿que los usa para embellecer el producto o contenido que luego los vende los hace ergonómicos? O del cliente quien finalmente tira simplemente a la calle o paga a la recolectora de aseo para que los tire en un “relleno sanitario” la mitad ensucia la ciudad la otra mitad contamina los ríos, y el resto arrasa con territorios.

Desde el punto de vista de la logística en reversa y de la logística natural, el que diseña el empaque debería ser el responsable por recuperarlo, cobrar en su diseño y venta al valor de recuperación, tal vez ahí el punto de la logística en reversa no le satisfaga mucho a empresarios, pero no por esto se puede dejar de considerar importante, pues muy seguramente más tarde que temprano, por ejemplo, la gaseosa más vendida actualmente pueda ser la que más basura haya generado en los tiempos. Por lo tanto ¿Quien no estaría dispuesto a dejar de comprar una gaseosa negra famosa que tira muchos empaques a los ríos, versus una que ha creado un valor agregado a través de su logística en reversa de su empaque?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Martelo Fernando. “ Marcas, TOP Of. MIND “. Revista Dinero. Página 42. Año 2008. “ El consumidor está abierto a nuevos conceptos, por eso conseguir un punto más de recordación en las marcas es más complejo que hace unos

En los últimos años el tema de logística en reversa se ha trasladado de lo académico a lo industrial, debido a la reglamentación que hoy en día rige lo ambiental y los beneficios que se pueden lograr con ello, lo que obliga a preocuparse por ese conjunto de normas que exige a las empresas recuperar sus productos y hacerse cargo de su tratamiento, además de los beneficios económicos de utilizar los productos devueltos por el proceso de producción en lugar de pagar altos costes de eliminación, y la creciente conciencia ambiental de los consumidores que a diario más se une a esa responsabilidad social empresarial<sup>2</sup>.

Cuando se habla de logística inversa, pareciera ser obligatorio hacer mención al medio ambiente, pero la literatura especializada presenta una serie de causas por las cuales una organización debe centrar su atención sobre la logística inversa, y si bien la protección ambiental parece ser la primera razón, hay otros motivos, ya sean de índole comercial o económico, que son mencionados con mucha frecuencia,

Este estudio pretende analizar las devoluciones, la reutilización de materiales y el impacto ambiental que tiene este método en los resultados económicos de Almacenes Éxito, para esto se ejecutará un proceso de identificación de las causas de nombrados anteriormente, factores los cuales se generan a lo largo de la cadena de suministro, su manejo en función de la naturaleza de la demanda, de las estrategias y la estructura organizacional de cada uno de los agentes.

---

años. Las marcas tienen que moverse más rápidamente si quieren existir en la mente de la gente", dice Fernando Martelo, presidente de Publicis `.

<sup>2</sup> Developing a theory of reverse logistics, shad dowlatshahi, may/jun 2000

El manejo de la cadena de suministro enfatiza las interacciones de la logística que tiene lugar entre las funciones de marketing, logística y producción en una empresa y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del proyecto<sup>3</sup> en si, para objeto de nuestro analisis la empresa en estudio distribuye, comercializa, almacena, maneja inventarios; adquiriendo costos en estas actividades, de esta forma es necesario la logistica para hacer mas eficiente sus procesos

---

<sup>3</sup> Philip kotler Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Sexta edición. 2003

## GLOSARIO

LR: logística en reversa

FL: Logística hacia adelante o natural

Supply Chain: Cadena de suministro o logística

(PRM) Administración de la Recuperación de Productos

Cedi: Centro de distribución

Plataforma:

Código EAN: “Es un sistema que proporciona la fórmula para identificar de forma única y no ambigua a los artículos y productos”<sup>4</sup>

---

4

<https://forja.rediris.es/docman/view.php/136/134/Gu%C3%ADa%20EAN%20de%20codificaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica.pdf>

# LOGÍSTICA EN REVERSA COMO USO ALTERNATIVO DE LOS RECURSOS APLICADO A LA CADENA DE SUMINISTRO DE "ALMACENES ÉXITO"

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Antecedentes

La Globalización en el mundo ha generado unos cambios a nivel empresarial, con una estructura de comercio más concentrada: cadenas-redes, con una producción muy flexible, de manera que hoy en día las organizaciones se están enfrentando a un sinnúmero de nuevos competidores, con productos de calidad, marcas de preferencia relativa con una cifra considerable de productos sustituibles, de clientes grandes y múltiples, surgiendo la necesidad de ser innovadores y generar una ventaja competitiva a través del valor agregado que genera la cadena de suministro en la logística.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Samuel, Ortiz; Clase de Logística y Distribución; Bogotá; Pontificia Universidad Javeriana; 2007

## 2.2 Descripción del problema

Hoy en día las empresas se enfrentan a un problema integral: Las altas tasas de devoluciones que tienen las compañías comerciales como " Almacenes Éxito ", factor que es causado por la competitividad que existe en el nicho comercial, combinado con las exigencias que tiene el consumidor final, lo que deriva en el análisis interno de tres factores:

Vencimiento del producto, orientación a los productos de devoluciones por imperfectos y al impacto ambiental que estos causan. Los productos de una organización a diario sufren fallas ya sea en el transcurso de la empresa del proveedor al centro de distribución del cliente o en las existencias en la bodega del mismo, los productos que no fueron exhibidos, vendidos o consumidos tienen que regresar al inicio o alguna parte intermedia de la cadena de suministro.

La principal actividad del Almacenes Éxito es la distribución de productos principalmente de primera necesidad pero a su vez también hay una gran comercialización de productos tecnológicos, ropa, útiles escolares, etc.<sup>6</sup> El Éxito es una de las cadenas comerciales más importantes de Colombia gracias a la excelencia de la prestación de sus servicios y además de eso, es una empresa industrial que presta un servicio opcional hacia sus clientes, ya que genera sus propios productos con su marca<sup>7</sup>, lo que crea un problema en cuanto se refiere al impacto que tendrá el comprador frente a la marca éxito al ver sus bolsas exhibidas en canecas de basura, calles, etc. lo cual forjará un malestar al punto que no quiera saber más de la misma.

---

<sup>6</sup> [www.exito.com.co](http://www.exito.com.co)

<sup>7</sup> Martelo Fernando. " Marcas, TOP Of. MIND ". Revista Dinero. Página 42. Año 2008. " Fragmentación de medios y el poder del voz a voz. El mundo se volvió digital y la principal agencia de publicidad es el mismo consumidor. Antes interrumpir era suficiente. Ahora hay que seducir. El permiso en marketing es un concepto que tiene relevancia"

Las devoluciones por imperfectos es una práctica que la utilizan empresas para recuperar productos que fueron devueltos por mala calidad, por lo tanto esto se constituye en fuente de mejoramiento del mismo en futuro: esto es reutilización y aprendizaje del error.

Por ende se debe entender que la logística en reversa solamente se podría aplicar en el concepto de lo material es decir de los productos, puesto que en el tema de los servicios planteamos un gran interrogante, de manera que no sabemos aun en este punto del trabajo si el servicio es susceptible de un servicio en reversa. Haciendo un primer vistazo, se puede decir que resulta imposible de reversar una mala noche de hotel o realizar un almuerzo en reversa, un vuelo no placentero impuntual, así que fijaremos la atención de este trabajo en lo que corresponde a la logística en reversa de los productos o bienes.

El problema surge cuando "Almacenes Éxito" hace una lectura de la logística siempre hacia delante e ignorado el uso alternativo de los recursos y es allí donde nace una opción de negocio en el ciclo del producto, llamado Logística en reversa, la cual va a tener una connotación positiva en la cadena de suministro.

### **2.3 Formulación Del Problema**

¿Dentro de la cadena de suministro de Almacenes Éxito, es técnicamente hablando la realización de un procedimiento de logística en reversa, en cuanto se refiere a las devoluciones, la reutilizaron de materiales y al impacto

ambiental que tiene este método en los resultados económicos de Almacenes Éxito?

### 3. JUSTIFICACION EL PROBLEMA

El neoliberalismo ha cambiado la manera de manejar los negocios de nivel nacional al mundial, es por esta razón que las empresas como " Almacenes Éxito " deben crear una diferenciación en sus procesos para responderle de una forma directa al cliente final; derivando en un mejor servicio; de esta manera lograr ser competitiva dentro de su industria.<sup>8</sup>

La idea de crear un procedimiento de logística en reversa en " Almacenes Éxito " es generarle una ventaja competitiva en cuanto se refiere a la efectividad y capacidad de respuesta que tenga la cadena de suministro para responder a fenómenos de devoluciones, reutilización de materiales (bolsas plásticas marca " Éxito ") y al impacto ambiental que recaiga en esta actividad, con el fin de recuperar una parte o todo el valor comercial del producto.

En lo que se refiere al ámbito ambiental, este trabajo pretende a través de la logística en reversa reducir la contaminación ambiental y visual, puntualmente en la reutilización de bolsas plásticas de la marca " Éxito "

En lo académico el aporte de este trabajo de grado deriva con la principal característica del aprendizaje de los nuevos temas, los cuales son para las universidades un verdadero reto, observamos que para realizar cambios o para

---

<sup>8</sup> Samuel, Ortiz; Clase de Logística y Distribución; Bogotá; Pontificia Universidad Javeriana; 2007

ajustar una materia a un pensum se exige una maya de estudios de una facultad etc. se toma mucho tiempo y tal vez nos genera mucho traumatismo el tema de cambiar las cosas como están, ejemplo podría ser el nuevo pensum de la facultad de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y que después de ciertos años se decide concertar para muy seguramente ajustarlo a la realidad.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Examinar la importancia de la logística en reversa dentro de la cadena de suministro de " Almacenes éxito " para identificar costos logísticos ocultos, eficiencia en la cadena de valor de la empresa, el proceso de reutilización del producto o la recompra del empaque de la propia marca; de esta manera el trabajo se refiere a tres aproximaciones: Ambiental, Industrial, Devoluciones.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

4.2.1 Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de la cadena de suministro que lleva " Almacenes Éxito " y sus posibles propuestas para mejorarla.

4.2.2 Analizar que se está haciendo en cuanto a la logística en reversa (devoluciones, ambiental e industrial) en " Almacenes Éxito.

4.2.3. Medir el desempeño de la logística en " Almacenes éxito ".

4.2.4. Comparar la importancia de las Marcas propias vs. Marcas de fabricante, de esta manera examinar los productos de Almacenes Éxito que utilicen la propia marca del establecimiento.

4.2.5. Determinar cuáles son las razones principales de devoluciones del producto que manejan la propia marca.

4.2.6. Reflexionar sobre la importancia de la marca de un producto desde el punto de vista de mercadeo, y la incidencia que tiene la misma en el empaque como un desecho final. (Impacto ambiental) responsabilidad social de la empresa.

4.2.7 El autor de este trabajo llevará el caso de la logística en reversa y se evaluará en un caso práctico.

## **CAPITULO 1 LOGISTICA NATURAL O HACIA ADELANTE**

En este capítulo se dará a conocer una breve historia y evolución de la logística con el fin de conocer los orígenes de esta disciplina y aclarar que esta es relativamente joven la cual no se veía como un aporte de valor a los productos sino solo su movimiento, como se nombra más adelante.

Además de presentar distintas definiciones de logística natural desde varios puntos de vista con el fin de direccionar la investigación, se entenderá como ese proceso logístico que se encarga de suministrar a tiempo y en el lugar adecuado bienes y servicios; es por esta razón que dentro de este capítulo se incluyo el análisis de la cadena logística o de valor, con el fin de dar a entender y conocer las distintas actividades y los agentes que actúan dentro de la misma a través de una gráfica que involucra los distintos actores y su responsabilidad dentro de los eslabones. Además de hablar sobre la importancia del aprovisionamiento y su integración con nombrada cadena.

Dicho de otro modo este capítulo presenta la naturaleza de la logística y su importancia de mantener una cadena logística donde se pueda planear, y responder a las exigencias del cliente.

### **1. LOGÍSTICA NATURAL O HACIA DELANTE**

En los años sesenta se maneja el concepto de individualismo o fragmentación en lo que se refiere a los departamentos de una organización: almacenamiento, transporte, distribución, servicio al cliente, compras, entre otros.

La relación entre estos departamentos era independiente; Para los años 80 se comenzó a trabajar el concepto de grupo el cual unificó todos los departamentos, integrándolos en dos grandes grupos: Físico y administrativo<sup>9</sup>; Un factor que direcciono el nacimiento de la logística fue la Globalización y el neoliberalismo, pensamiento político que generó cambios a nivel comercial de los productos, lo que derivó en la necesidad de integrar todos los procesos como uno solo el cual se llama Logística. A continuación se dará varias definiciones desde varios puntos de vista.

### *1.1.1 La Logística desde el punto de vista de la cadena de suministro*

Ha sido definida como esa parte del proceso de cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo de efectivo eficientemente, de manera que almacena productos, servicios e información relacionada desde el punto de origen de consumo hacia los requerimientos de los clientes.<sup>10</sup>

### *1.1.2 La logística en Colombia*

Es un proceso que se da dentro de la organización ya sea como departamento de la misma o como un Outsourcing, todo depende de su naturaleza, este proceso se da a partir de un cambio de pensamiento político, Neoliberalismo, de allí el mundo se convierte en una "Aldea Global", por ende los negocios se

---

<sup>9</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; pág. 45; Mc Graw Hill, 2004

<sup>10</sup> Lembke-Tibben, Ronald S. Diferencias entre Logística Reversa y delantera en un medio de venta al por menor. ABI/Inform Global. Año 2002. Página 271

gestionan transnacionalmente y surge la necesidad de aplicar la logística en los negocios para llegar al cliente final de una manera más efectiva.<sup>11</sup>

No obstante, durante muchos años se ha ignorado la importancia de la logística en la gestión de las organizaciones, lo que da lugar a una disciplina relativamente nueva<sup>12</sup>, generando la sensación de no aportar valor, ya que no se representa directamente cambio en los productos solo movimiento.

### *1.1.3 La Logística desde el punto de vista de las fuerzas armadas*

Es la parte del arte de la guerra que tiene por objeto proporcionar a las fuerzas armadas los medios de personal, material y servicios necesarios para satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar, adecuados las exigencias de la guerra.<sup>13</sup>

### *1.1.4 La logística desde el punto de vista de las fuerzas militares*

Tiene por objeto asegurar que los medios necesitados por las Fuerzas Militares estén en sus manos en el momento, condición, cantidad y calidad precisos para cumplir con éxito la misión operativa.<sup>14</sup> La Logística es la ciencia que tiene por objeto preparar, obtener, almacenar, distribuir y administrar los recursos de personal, material y servicios que requieren las FFMM para su funcionamiento en tiempos de paz y para la ejecución de sus operaciones en tiempos de guerra.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Samuel, Ortiz; Clase de Logística y Distribución; Bogotá; Pontificia Universidad Javeriana; 2007

<sup>12</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; pág. 44; Mc Graw Hill, 2004

<sup>13</sup> Jomini, Henrí Barón de. Citado en Salgado Alba, Jesús. "Logística General V Naval Operativa". Madri., 1973.

<sup>14</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

<sup>15</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

Del mismo modo la logística se encarga de problemas relacionados con el suministro en cuanto se refiere al tiempo, lugar y forma que son requeridos los bienes y servicios, es el producto indicado en el momento indicado, “Por tanto las organizaciones no trabajan de manera individual sino que forman parte de una cadena de suministros cuya estructura se basa en dos dimensiones: Horizontal (número de eslabones que la integran) y la vertical (número de personas que integran esos eslabones)<sup>16</sup>. El éxito dentro de la cadena va a depender de la capacidad para coordinar e integrar su actividad y las relaciones con el resto de los miembros de la cadena.

## **1.2 Definición cadena de suministro y su Importancia.**

La logística es una parte del proceso de la cadena de abastecimiento, no todo el proceso, de esta manera la cadena de suministro encierra la esencia de la logística integrada; incluso, va más allá eso.

La administración de la cadena de suministro abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario el final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.<sup>17</sup>

En sí, es la integración de las actividades nombradas en el anterior párrafo mediante el mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; pág. 43; Mc Graw Hill, 2004

<sup>17</sup> Philip kotler Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Sexta edición. Pág. 5. 2003

<sup>18</sup> Philip kotler Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Sexta edición. Pág. 5. 2003

Luego de nombrar el abarcamiento que tiene la cadena de suministro se define como: “ La coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministro con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo ”

En breve “La gestión de la cadena logística consiste en organizar adecuadamente todo el proceso desde la extracción de materias primas hasta la entrega del producto terminado al cliente en el lugar apropiado. En este proceso, las actividades intermedias consisten básicamente en la transformación de las materias primas en productos terminados añadiendo valor a los mismos así como en la distribución y promoción de los productos entre vendedores y clientes<sup>19</sup>, sin olvidar el intercambio de información entre los agentes de esta cadena.

Dentro de la cadena existen unas entradas que vienen siendo los recursos y la energía necesaria, y unas salidas que no es otra cosa distinta que los productos deseados con interés comercial para la empresa, además de arrojar subproductos no deseados del proceso productivo, como lo son imperfecciones o devoluciones.

### *1.2.1 Conjunto de actividades logísticas que integran la cadena de suministro*

El transporte el cual es importante para movilizar los productos. Almacenamiento, vinculado con el transporte incluye la gestión de stock.

---

<sup>19</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; pág. 44; Mc Graw Hill, 2004

Empacamiento, que se refiere al tipo de envoltura que se le va a dar a un producto dependerá del medio de transporte que se vaya a utilizar y otras funciones que puedan conferir el propio envase o embalaje del producto.

Dentro de este ítem se plantea un problema central de la tesis el embalaje o envase del producto que luego de ser utilizado se convierte en desecho, el cual ayuda a la contaminación visual y del medio ambiente.

De esta manera nace una alternativa de negocio y de responsabilidad social empresarial: reutilización o reciclaje, igualmente es el caso de PILCAN Y RECYPILAS S.A, una organización que se preocupa no solo por la venta de su producto sino por recoger esas pilas o acumuladores que generan electricidad por medio de las reacciones químicas que tiene lugar en su parte interna, estos productos son altamente dañinos para el hombre y su entorno, mas sin embargo se ha unido un conjunto de organizaciones de la misma industria conformando PILCAN, la cual se encarga de la gestión integral de las pilas usadas procedentes del consumo diario, luego, son trasladados a un lugar donde son envasados y llevados a su tratamiento final la inertización, posteriormente la empresa RECYPILAS, procede para su reciclado respectivo<sup>20</sup>.

El movimiento de materiales es clave en la gestión de almacenes, lo mismo que lo es la secuencia de pedidos que Incluye desde la recepción de pedidos hasta su entrega. En lo que se refiere a la revisión de inventarios la cual es necesaria para facilitar la gestión.

En la planificación de la producción se debe disponer de los recursos necesarios para satisfacer al cliente. Posteriormente la parte relacionada con compras. Servicio al cliente y la localización que afecta principalmente al transporte y los costos.

---

<sup>20</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; Mc Graw Hill, 2004

En este sentido las actividades logísticas se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, incluso estas actividades se repiten mucho más cuando hablamos de logística en reversa.

Para tener éxito en los mercados altamente competitivos, las empresas deben dar la bienvenida a un modelo de Supply Chain centrado en el cliente, donde se pueda percibir, planear y responder a señales de demanda en tiempo real a lo largo de una red de socios, proveedores, minoristas y clientes.

A esto llamamos un modelo “basado en la demanda”. Al aceptar “fabricar lo que se vende”, en lugar de “vender lo que se fabrica”, se puede finalmente alcanzar el tan ansiado objetivo de tener los productos en la puerta de los minoristas, distribuidores y clientes, exactamente en el momento adecuado y en la cantidad correcta.<sup>21</sup>

### **1.3 Aproveccionamiento**

En los años sesenta los problemas y crisis políticas de los países del tercer mundo produjeron un incremento del precio de las materias primas, lo que aumentó el interés por el aprovisionamiento<sup>22</sup>.

El proceso de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que pone a disposición de la empresa en las mejores condiciones posibles de cantidades, calidad, precio y tiempo todos los materiales y productos del exterior

---

<sup>21</sup> Maha Muzumdar, Nueva Supply Chain: Beneficio del modelo basado en la demanda. Revista Zona Logística, Enero 2007, pág. 34-38. Traducida por IEEC.

<sup>22</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; Mc Graw Hill, 2004

necesarios para el funcionamiento de la misma de acuerdo con los objetivos que la empresa ha definido.<sup>23</sup>

Del concepto de aprovisionamiento surge el concepto de compras o acción de compra, cuya idea básica es garantizar el abastecimiento de la empresa, lo más económicamente posible.

La construcción del costo logístico integral de una compañía comienza con la adquisición de las materias primas a los proveedores, es en estos casos que es importante ver el proceso de compra ya que este factor incide más de la mitad del precio de venta en los productos terminados, de esta manera es importante resaltar la importancia de la compra ya que se pueden obtener importantes beneficios económicos.

Pero como se mencionaba anteriormente de los rápidos cambios debido al proceso de la globalización, el aprovisionamiento presenta algunos retos como: variación y modificación en la demanda de productos, incertidumbres en las previsiones, suministros inseguros, inestabilidad en el precio de las materias primas.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Refusta Escobar Javier. El primer escalón de la logística: El Aprovisionamiento. Revista Zona Logística. Pagina 57-60. Año2007

<sup>24</sup> Refusta Escobar Javier. El primer escalón de la logística: El Aprovisionamiento. Revista Zona Logística. Pagina 57-60. Año2007

## **CAPITULO 2 LOGISTICA EN REVERSA**

En el segundo capítulo de la investigación se trabajará temas relacionados con la logística a la inversa y sus actividades a realizar con los distintos enfoques a través de la ayuda del gráfico 1, nombrando algunos antecedentes que nos ayudarán a visualizar este tipo de logística en nuestro país, además de nombrar alguna definiciones desde varios puntos de vista: ambiental, reutilización de materiales y devoluciones entre otras, con el fin de direccionar la tesis hacia estas tres vías (Devoluciones, recuperación de bienes y recompra de bienes).

Del mismo modo se nombrara las dimensiones de la logística, además de algunos casos de industrias del mundo tales como la productora de acero, aviación, computadores, químicos e insumos médicos; que están aplicando logística en reversa. De esta manera se aterrizará sobre la prematura aplicación por parte de industrias colombianas en el tema de logística en reversa.

Al mismo tiempo se nombrará algunos inconvenientes en la aplicación de un sistema de RL, con el fin de no cometerlos en la aplicación del mismo, igualmente el análisis se trasladará a nombrar las diferencias existentes entre la logística natural y en reversa con la ayuda del gráfico I, el cual integra las dos logísticas, además de ayudarse del gráfico II, para analizar una consecuencia posible de la logística en reversa: Mercado secundario.

### **Antecedentes de la Logística en reversa**

Una de las primeras descripciones de la logística inversa se dio por Lambert y Stock, en 1981. Ellos lo describieron como "ir de manera equivocada en una

calle de sentido único, porque la gran mayoría de los envíos de productos de flujo en una sola dirección"<sup>25</sup>.

Esto es similar a una definición por Murphy en 1986, y por Poist Murphy, y en 1989, que define la logística inversa como el "movimiento de mercancías de un consumidor hacia un productor de un canal de distribución." A lo largo de la década de 1980, el ámbito de la logística inversa se limitaba a la circulación de material en contra de la corriente principal, por parte del cliente hacia el productor.<sup>26</sup>

Con toda seguridad varias organizaciones aplican logística en reversa dentro de las distintas industrias una de ellas, la automotriz, específicamente en la BMW, la cual busca como objetivo diseñar un automóvil con características del siglo XXI, teniendo como objetivo recubrir, reacondicionar y rehusar todas las partes con el fin de competir dentro de su industria, sobre todo cuando se combate en temporadas de margen bajo de ganancia o alta competencia. Además organizaciones como AT&T y Almacenes Rose`s Stores ahorraron \$30000 dólares de un programa aplicado de logística en reversa <sup>27</sup>

Como se nombraba anteriormente con las regulaciones se están obligando a cambiar la manera de enfrentar la competencia y llegar a nuestro cliente final, una de estas es señalada por el autor del artículo previamente citado y es el tipo de empaque que obligan a numerosas organizaciones a utilizar ya sea por fines ecológicos o económicos (competencia).

A nivel mundial el tema de logística a la inversa juega un gran papel frente al desarrollo sostenible además de participar en industrias como las productoras

---

<sup>25</sup> (Lambert y Stock de 1981, p. 19)

<sup>26</sup> Lambert y stock. Lembke-Tibben, Ronald S. Diario Negocios de Logística. Artículo. Año: 2001.

<sup>27</sup> Developing a theory of reverse logistics, shad dowlatshahi, may/jun 2000

de acero, aviación comercial, computadores, químicos, automóviles e insumos médicos, entre estas cabe notar BMW, DELPHI, GENERAL MOTORS, HEWLETTPACKARD, STORAGE TEK, DUPONT, AND TRW

En Colombia se ha realizado algunos trabajos alrededor del proceso de recuperación de materias primas de productos que no cumplieron su requisito y que cuyo fin es volver a utilizar el contenido, específicamente en lo correspondiente al manejo de los equipos de telefonía celular, sin embargo, en el campo de lo Básico, ese decir retomar lo que ya estaba construido y continuar su proceso de reutilización, constituyéndose como un proceso de recompra de productos que siguen en uso.

Carter and Ellram en 1998 apuntaron que la falta holística en el tema de logística en reversa es notable, Además de existir poco trabajo empírico en cuanto a los procesos, tales como los retornos, denegaciones, rechazos, retornables y contenedores de transporte y paletas<sup>28</sup>.

De esta manera La literatura de logística en reversa esta sobre escasa.

Dowlattshahi en el año 2000, sumario algunos puntos claves:

1. Los conceptos cuantitativos, y la aplicación de los casos en los artículos no proveen un tratamiento extenso de la LR.
2. La mayoría de los artículos son cortos y falta

## **2.1 Definición de Logística en reversa**

La logística en reversa es un proceso sistemático que maneja un flujo de productos de parte y punto de consumo al punto de fabricación para posible reciclaje, re fabricación o eliminación. La LR tiene implicaciones económicas

---

<sup>28</sup> A strategic framework for the design and implementation of remanufacturing operations in reverse logistics

ambientales de manejo, regulatorias significantes para muchas organizaciones, además de entrar en varias industrias que no fueron preveías con antelación, esta naturaleza de logística en reversa se soporta en varias áreas funcionales tales como: mercado operaciones, logística y transporte, otras áreas como las finanzas, contabilidad, compra y servicio al cliente, diseño e ingeniería, pudieron ser más complicadas en el proceso de la logística en reversa<sup>29</sup>.

La logística en reversa logra mostrar los usos alternativos y las oportunidades que se pueden obtener dentro de la cadena de valor de una compañía, logrando un valor agregado y por ende más utilidades. La anterior definición de logística en reversa es la que más se acerca a nuestro proceso de investigación, sin embargo es necesario mostrar un conjunto de definiciones de LR, para lograr contextualizar la literatura.

## **2.2 Definición de logística en reversa natural**

“Es el movimiento del producto a materiales en la dirección opuesta para el propósito de creación o valor recapturado o para la eliminación adecuada del producto “. El flujo del producto dentro de este artículo se refiere al producto y empaque.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> A strategic framework for the design and implementation of remanufacturing operations in reverse logistics

<sup>30</sup> Lembke-Tibben, Ronald S. Diferencias entre Logística Reversa y delantera en un medio de venta al por menor.

ABI/Inform Global. Año 2002. Página 271

### 2.3 Definición desde el punto de vista de reutilización de materiales

La Logística a la inversa está a favor de todas las operaciones relacionadas con la reutilización de productos y materiales. La gestión de estas operaciones se puede denominar Administración de la Recuperación de Productos (PRM). PRM tiene que ver con el cuidado de los productos y materiales después de que hayan sido utilizados.

Algunas de estas actividades son, en cierta medida, similares a los casos ocurridos de los rendimientos internos de los artículos defectuosos poco fiables debido a los procesos de producción. La Logística Inversa se refiere a todas las actividades logísticas para recoger, desarmar y procesar los productos utilizados, partes del producto, y / o materiales a fin de garantizar la sostenibilidad (medio ambiente) o la recuperación<sup>31</sup>.

Giuntini y Andel en 1995 describieron los mecanismos de logística en reversa, afirmando que el manejo del mismo depende de la ejecución satisfactoria de las seis R (reconocimiento, recuperación, repaso, renovación remoción y reingeniería).

Las compañías que vuelven a fabricar están estimadas en ahorrar de 40 a un 60% del costo de fabricación de un nuevo producto completamente<sup>32</sup>.

Las organizaciones que hoy en día se enfrentan a clientes con conocimiento del producto son calificadas bajo su productividad y su rentabilidad, la productividad es medida por el ratio de salidas a las entradas, volúmenes de venta o dólares, una cadena que no esté suplida puede ser productiva sin un proceso sistemático para manejar el movimiento material.

---

<sup>31</sup> RevLog, the European Working group on Reverse Logistics (1998- <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/>)

<sup>32</sup> Developing a theory of reverse logistics, shad dowlatshahi, may/jun 2000

La LR logra incrementar la productividad utilizando costos<sup>33</sup>, bajo esta teoría explicada anteriormente pretendo aclarar que una organización como Almacenes Éxito le beneficiaría desarrollar un proceso de planeación de los distintos flujos en reversa en cuanto se refiere al diseño del producto, adquisición, empaque, distribución y el de su publicidad debido a la importancia de la marca propia frente al consumidor<sup>34</sup>. Debido al incremento económico que puede lograr al utilizar sus recursos de una manera más adecuada logrando ser altamente competitivo ante la competencia.

Debido al manejo de la propia marca en Almacenes éxito, esta compañía debe integrarse en el reciclaje o la re fabricación con el fin de determinar o identificar posibles deficiencias en la fabricación directa, posteriormente mostrar un análisis de beneficio-costos, los modos de transporte y redes podría ser bien integrada con el sistema del mismo, el rediseño del empaque o embase para usar menos material contaminante, utilizando la logística en reversa podría ser menos costoso, manejable y amistoso en el medio ambiental<sup>35</sup>.

## **2.4 Definición desde el punto de vista ambiental.**

La logística en reversa es definida como la gestión del flujo de productos (entendidos estos como productos propiamente dichos, componentes, materiales o envases y embalajes) destinados al reprocesamiento, reciclaje o reutilización.

En los últimos años, ha surgido una gran preocupación por el impacto ecológico de las actividades de empresas<sup>36</sup> lo cual ha aumentado las

---

<sup>33</sup> viles Developing a theory of reverse logistics, shad dowlatshahi, may/jun 2000

<sup>34</sup> Martelo Fernando. " Marcas, TOP Of. MIND ". Revista Dinero. Página 42. Año 2008. " Fragmentación de medios y el poder del voz a voz. El mundo se volvió digital y la principal agencia de publicidad es el mismo consumidor. Antes interrumpir era suficiente. Ahora hay que seducir. El permiso en marketing es un concepto que tiene relevancia

<sup>35</sup> Developing a theory of reverse logistics, shad dowlatshahi, may/jun 2000

<sup>36</sup> Integrar las devoluciones en el plan de producción, Juan Pablo Soto, I

responsabilidades por los productos al final de su vida útil y esta recae directamente sobre los fabricantes.

## **2.5 Definición desde el punto de vista de devoluciones**

“El proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos 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.”<sup>37</sup>

Finalmente al estudiar un conjunto de definiciones se logra ver la importancia de la reutilización, reducción de los costos de materiales, mediante estrategias de recuperación, renovación y reprocesamiento. El concepto de logística a la inversa incluye no solo el transporte del producto usado desde el usuario final al productor, sino también la transformación de los productos retornados en productos nuevamente utilizables<sup>38</sup>. (Ver grafico 1)

Del mismo modo “Almacenes Éxito” es una empresa intermedia en el canal de distribución, el producto es devuelto a su proveedor para su total reembolso, pero hay que recordar que esta organización también comercializa sus propios productos lo que da lugar a gestar posibles actividades con esos productos devueltos, reventa, caridad o mercado menos exigente, renovación o recuperación de materiales.

---

Investigador del GREL y Profesor del Centro Español de Logística, N° 37 • MARZO 2002

<sup>37</sup> Rakesh porVerma y Vinayak Vhatkar. Logística inversa una dimensión importante de la gestión de la cadena de suministro. Año 2005

<sup>38</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; Mc Graw Hill, 2004

Por otra parte el empaque o las bolsas con su propia marca contaminan la ciudad lo que genera la reutilización, reciclaje o recuperación de estos materiales con el fin de no contaminar visualmente con la marca propia.

## **2.6 Actividades incluidas en la cadena de logística inversa**

A sí mismo como vimos en la cadena de suministro algunas actividades dentro de la cadena de logística inversa también existen algunos movimientos:

La recogida de los productos usados con el fin de dirigirlos a la cadena de valor, la separación de los retornos en componentes o materiales, la clasificación o agrupación de los mismos que permite reunir un volumen importante para el transporte.

El transporte hacia las actividades de transporte intermedio o re tratamiento, el tratamiento intermedio, es decir, las actividades que permitan al activo volver a ser reutilizado (reciclado, reparación, reacondicionamiento).

Tradicionalmente, los fabricantes no se sienten responsables de sus productos tras el uso de los consumidores. La mayor parte de los productos utilizados fueron objeto de dumping o incinerados con daños considerables al medio ambiente<sup>39</sup>.

Hoy en día, los consumidores y las autoridades esperan a los fabricantes a reducir los residuos generados por sus productos. Por lo tanto la gestión de residuos ha recibido una atención cada vez mayor. Últimamente, debido a la

---

<sup>39</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

nueva legislación de gestión de residuos, el énfasis ha estado en continuo cambio hacia la recuperación, debido a los altos costos y las cargas ambientales de la eliminación. Las empresas cada vez más responsable de la recogida, desmontaje y mejora de productos usados y material de embalaje.

## **2.7 las dimensiones de logística inversa**

Para las cuestiones de estructura en la logística inversa hay que subdividir el terreno en tres dimensiones: 1. Ámbito de investigación; 2. Recuperación de la opción 3. Grupo de productos<sup>40</sup>. Cada dimensión se subdivide en cinco zonas o más.

### *2.7.1. Dimensión de ámbito de investigación*

El ámbito de la investigación se basa en la realización de algunas preguntas claves con el fin de encontrar la naturaleza de la LR.

¿Qué factores complican la planificación de la producción y el control de re fabricación de los temas creados por ambas fuentes, la producción interna de piezas defectuosas, así como el regreso de los exteriores utilizan productos?

¿Cómo podemos hacer frente a las incertidumbres sobre la calidad y la cantidad de los productos devueltos y los componentes y sobre los posibles resultados de re fabricación, desmontaje e inspección de las actividades que tienen que ser llevadas a cabo por piezas defectuosas y se utilizan productos?

---

<sup>40</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

¿Cómo gestionar el nerviosismo que se derivan de estas nuevas incertidumbres al utilizar los métodos tradicionales y las nuevas en cuanto se refiere a lo desarrollado en la planificación de la producción y los procedimientos de control?

¿Cómo podemos compartir recursos, integrando al mismo tiempo de fabricación y re fabricación?

En caso de desmontaje opciones alternativas, de qué manera estas opciones deben ser elegidos, es decir, qué es la política de control adecuados, para garantizar que los objetivos del negocio (tanto económicos como sociales) se cumplen?

#### *2.7.1.2 Distribución*

Como lo nombra El profesor Samuel Ortiz, Universidad Javeriana, en su clase de Logística de los negocios, “La distribución es uno de los elementos clave en la cadena logística inversa”. La clave de las preguntas en este ámbito son las siguientes:

¿Qué es eficiente y eficaz estructuralmente para una red de distribución inversa?

¿Cuáles son las actividades de recuperación debe llevarse a cabo en las instalaciones?

¿Cómo integrar la red de distribución inversa con la red de distribución original?

### *2.7.1.3 Producción de planificación y control de inventario*

Una condición importante para el reciclado y la reutilización es la separación en utilizable y no utilizable. El flujo de elementos utilizables puede ser un sustituto de ordenados por partes. Se plantean muchas incertidumbres con respecto al tiempo, la calidad y la cantidad de los productos devueltos<sup>41</sup>.

### *2.7.1.4 Tecnología de la Información*

La clave de las preguntas en este ámbito son las siguientes:

¿Cuál es el valor de los productos de seguimiento y ubicación de los sistemas (tecnología de la información)?

¿Cuál es el efecto de diferentes diseños de productos, alternativa contratos (arrendamiento financiero), etc.?

¿Cómo podemos gestionar la información con el fin de reducir la complejidad?

### *2.7.1.5 Economía de Negocios*

Cuestiones de negocios en la economía son: la estructura de invertir los canales de distribución, los tipos de canal de miembros, y las funciones dentro del canal. Las Preguntas clave en este ámbito son las siguientes:

---

<sup>41</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

¿Cuál es la influencia del diseño, la estructura del producto y el valor añadido a la valorización?

¿Cuáles son las actividades de recuperación son adecuadas para que los flujos de producto (es decir, cuando a disponer, a reciclar, re manufacturación, a la reutilización o para la reparación)?

¿Cuáles son las perspectivas a corto plazo, de mediano plazo y largo plazo las consecuencias económicas de logística inversa y los partidos que jugará un papel importante (marketing, contabilidad)?

¿Cómo podemos medir parámetros cualitativos relacionados con la logística inversa?

#### *2.7.1.6 Integración*

Preguntas clave en este ámbito son las siguientes:

¿Cuáles son las oportunidades y presiones de la gestión de residuos legislación?

¿Cuáles son las tendencias en el reglamento?

Para que las industrias de logística inversa de convertirse en una importancia especial?

1. Distribución: localidades, las redes de distribución

2 Producción de planificación y control de inventario (PPC) de planificación y control, la integración, las incertidumbres

3 Tecnología de la información (IT) de productos de seguimiento y ubicación, los terceros.

4 Economía Negocios (BEC) de diseño, contabilidad, consecuencias económicas

5 Integración de las cuestiones de logística inversa (INT) tendencias, impactos.

Las zonas 1-3 son más de origen operativo o repetitivo, mientras que las zonas 4-5 son más estratégicos. En la literatura, logística inversa a menudo se subdivide en la distribución, producción, control de inventario y economía empresarial. Se añadió el campo de la tecnología de la información como un intermediario y la zona de integración<sup>42</sup>.

### *2.7.2 Dimensión 2: Opción de recuperación*

#### *2.7.2.1 Reutilización Directa:*

Este tipo de recuperación consiste en productos que no reciben reparación o mejora, pero son limpiados y sometidos a un estado donde pueden ser reutilizados directamente por el cliente. Ejemplos de ello son las paletas, botellas, etc.

#### *2.7.2.2 Materiales de reciclaje:*

En este tipo de recuperación, el producto no mantiene su funcionalidad. El objetivo es utilizar una parte o la totalidad de los materiales de las mercancías de retorno. Los materiales recuperados pueden ser utilizados en el proceso de

---

<sup>42</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

producción del producto original o pueden ser insumos de otras industrias.

#### *2.7.2.3 Reparación del producto:*

Se pone a disposición de trabajo después de esta operación de recuperación. La calidad de la reparación es buena en general, inferior a la calidad de un nuevo bien. .

#### *2.7.2.4 Re fabricación:*

En este tipo de operación de recuperación, los productos son completamente desmontados y todos los módulos y piezas son examinadas en detalle. Desgastado componentes son o bien reparado o reemplazado por los nuevos. Si fuera necesario y factible, el modelo de modernización se lleva a cabo en algunos módulos de tecnología. Los productos re manufacturados reciben un alto control de calidad y son en su mayoría entregados a los clientes en virtud del nuevo producto. En principio, los productos re manufacturados se puede vender en el mismo mercado que el producto original<sup>43</sup>.

#### *2.7.3 Dimensión 3: Tipo de producto*

Dentro de esta dimensión se encuentra los bienes de consumo, maquinaria pesada, los productos a granel y el envasado.

---

<sup>43</sup> Samuel, Ortiz. Clase de Logística y Distribución. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Año 2007

## **2.8 Inconvenientes del sistema logística en reversa<sup>44</sup>**

Por otra parte los inconvenientes que traen un sistema de logística en reversa son necesarios nombrarlos, entre ellos se destacan:

La falta de experiencia en la aplicación de un sistema logístico en reversa, la mayoría de los sistemas logísticos directos no están equipados para llevar a cabo el movimiento inverso de retorno y no pueden ser adaptados para su aplicación en ambos sentidos, por ello los retornos pueden llegar mucho más rápido que los procesados o destruidos, además de los costos estimados asociados a la logística inversa son generalmente nueve veces superiores a los de la logística directa<sup>45</sup>.

## **2.9 Diferencias entre la logística en reversa y delantera**

El flujo de la logística en reversa se diferencia del natural ya que este es más reactivo que visible; como lo aclara el autor, de esta manera la actividad logística en reversa no inicia con la planeación y decisión de la misma, sino a partir de las respuestas de los clientes como es el caso de las devoluciones. Cuando un consumidor retorna un artículo del almacén al centro de distribución se debe tomar seis tipos de decisión dependiendo la causa de la devolución.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; Mc Graw Hill, 2004

<sup>45</sup> Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Logística inversa y medio ambiente; Mc Graw Hill, 2004

<sup>46</sup> Lembke-Tibben, Ronald S. Diferencias entre Logística Reversa y delantera en un medio de venta al por menor.

ABI/Inform Global. Año 2002. Página 274

“ Los posibles destinos para el producto son: Regreso al vendedor, ventas como un producto nuevo, volver a empacar y vender a nuevos agentes de mercados secundarios, donación y caridad, reciclar o restauración del producto”.

A continuación el autor de la tesis explica la importancia de cada una de ellas..

La donación de un producto para caridad podría generar ventajas en impuestos para la compañía, lo cual conllevará una utilidad adicional de la venta del producto. Una de las decisiones a tomar cuando el producto es devuelto en la venta del producto a un agente que comercializa en el mercado secundario<sup>47</sup>, el cual compra y vende productos que por una u otra razón no pueden ser vendidos en el canal primario.

Los clientes del tipo de productos, nombrados en el anterior párrafo, se caracterizan por la disponibilidad de comprar cualquier producto en cualquier situación, los lugares de venta de este tipo de producto son los mercados de pulgas, puntos de venta a bajos precios, Outlet, etc.<sup>48</sup>

Según el autor de este artículo Fleischmann, afirma que “ la logística en reversa no es una pintura simétrica de distribución delantera y en reversa sino que existe un número de diferencias, dentro de las cuales encontramos que la logística natural tiene el movimiento del producto desde un origen a muchos destinos a diferencia de la RL, (como se puede ver en el gráfico 1) ya que esta inicia desde muchas partes de origen a un destino.

---

<sup>47</sup> Ver gráfico 2

<sup>48</sup> Lembke-Tibben, Ronald S. Diferencias entre Logística Reversa y delantera en un medio de venta al por menor. ABI/Inform Global. Año 2002. Página 271

Igualmente el pronóstico no es el mismo para los dos casos ya que en la primer logística nombrada anteriormente encontramos que es relativamente sencillo predecir más o menos cuantos productos necesita el comprador a través de la estadística, en cambio el pronóstico para la logística en reversa se complica ".<sup>49</sup>

En la logística delantera el producto sale del centro de distribución bajo el supuesto que la calidad es óptima o uniforme, a diferencia que en la logística en reversa; ya que el producto se encuentra con alteraciones: la calidad es no uniforme. Lo mismo ocurre con el empaque del producto, de manera que en la FL, el empaque del producto es uniforme, a diferencia con el segundo concepto que se está hablando ya que este sufre alteraciones y a menudo está dañado.

En cuanto se refiere al destino del producto en la FL, es claro, de modo que sabe a qué almacén llevar la mercancía, ya que se ha realizado su orden desde el mismo, a diferencia de la RL, ya que las devoluciones dependen de su causa y por ende son llevados a diferentes puntos.<sup>50</sup>

El precio es otro determinante que juega un papel distinto entre los dos enfoques, de manera tal que en el primero este actúa relativamente uniforme a diferencia del segundo ya que depende de muchos factores, la inconsistencia en cuanto a inventarios se presenta en la RL, en cambio en la FL este es un factor consistente. Los métodos que utiliza nuestro primer enfoque son descritos por libros conocidos a diferencia de la logística hacia atrás ya que esta depende de varios factores.

---

<sup>49</sup> Fleischmann, M; Bloemhof-Ruwaard; J.Deker. Quantitative Models for Reverse Logisitcs. Año 1997

<sup>50</sup> Lembke-Tibben, Ronald S. Diferencias entre Logística Reversa y delantera en un medio de venta al por menor. ABI/Inform Global. Año 2002. Página 271

En otras palabras el grafico 1, muestra un marco para la distribución inversa combinando el flujo directo desde el productor al usuario y el flujo inverso del cliente al productor. De esta manera es importante denotar una singularidad dentro del flujo en reversa y es su alto grado de incertidumbre en el suministro tanto calidad como en cantidad como en el momento de entrega del producto usado retornado por los usuarios.

## **CAPITULO 3 MERCADEO Y PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS**

En este capítulo relacionaremos las actividades de marketing, logística y producción con las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del proyecto, para esto se soportara con el gráfico 3.

Para ello hablaremos de las diferencias existentes entre el producto y servicio para enfocarnos en nuestro objeto de estudio: logística en reversa orientado a los productos, además de analizar los niveles, clasificación de los mismos.

Por otra parte es importante analizar lo que respecta a marca propia y su diferencia con la marca de otros ya que Almacenes éxito maneja internamente la marca propia, con el fin de lograr entender la importancia en el manejo de la contaminación de la publicidad. Pero cuando existen fallas en el producto o imperfectos o simplemente su ciclo de vida ya culmina, se ve la necesidad de devolverlos al principio o a una parte de la cadena de abastecimiento para genera valor, y es allí donde nace nuestro objeto de estudio” La logisitica hacia atras “ integrando en reversa las actividades logisticas con las de marketing<sup>51</sup>.

### **3.1 Diferencias entre el producto y el servicio.**

#### *3.1.1 Producto*

Es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> VER GRÁFICO 1

<sup>52</sup> Philip kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

## *Niveles de producto*

*Producto Central:* Es aquel que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio; consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema.<sup>53</sup>

*Producto Aumentado:* Es aquel que posee cinco atributos propios del producto que se combinan para con mucho cuidado para proporcionar el beneficio central. Los atributos del producto son: Nivel de calidad, funciones, diseño, marca y empaque.”<sup>54</sup>

El Producto Aumentado es aquel que ofrece mayores servicios y beneficios adicionales al consumidor que el central y el aumentado.

De esta manera, un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades, es por esta razón que la función principal de un producto es satisfacer las necesidades centrales, luego diseñar un producto real y encontrar formas de aumentarlo con el fin de crear el conjunto de beneficios que proporcionará mayor satisfacción a los consumidores.

.

---

<sup>53</sup> Philip kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

<sup>54</sup> Philip kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

### *Clasificación De Los Productos*

Los productos se dividen con base en los tipos de consumidores:

Productos de consumo Son aquellos que los consumidores compran para su consumo personal y los Productos Industriales: Son los que se compran para un procesamiento o para usarse en un negocio.<sup>55</sup>

#### *3.1.2 Servicio*

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo.<sup>56</sup>

### **3.2 Marca propia vs. Marca fabricante**

Las guerras del mercadeo se definen en las pequeñas y grandes decisiones de compra que toman millones de personas en el país, día tras día. En un escenario como el que ha vivido Colombia en los últimos años, donde la economía crece, el consumo se expande y la competencia internacional se agudiza, fortalecer las marcas y lograr recordación se convierte en prioridad. La competencia es cada vez más dura. Martelo Fernando. " Marcas,<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Philip kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

<sup>56</sup> Philip kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

<sup>57</sup> TOP Of. MIND ". Revista Dinero. Página 33. Año 2008.

### 3.2.1 Definición de Marca:

Es un nombre, término, signo, símbolo diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores. La asignación de una marca ayuda al comprador a identificar los productos que podrían beneficiarlo e informarlo sobre la calidad del producto que va adquirir, además de ofrecer protección legal de las características únicas de un producto, que de otra manera los competidores podrían copiar.<sup>58</sup>

Valor capital de una marca: se basa en el grado de lealtad de los consumidores hacia la marca, lo conocido que es el nombre, la calidad percibida, las asociaciones de marca y otros activos como patentes, marcas comerciales y relaciones con el canal.

En lo que se refiere al manejo de marcas, mientras son más las marcas que se registran y protegen, la tendencia de las empresas es a tener menos marcas pero más poderosas. El impacto de la globalización, la apertura de mercados pone a prueba la fortaleza de las marcas locales.<sup>59</sup>

#### 3.2.1.1 Marca Propia:

Es aquella que es creada por, y en propiedad de, un revendedor de un producto o servicio Establecer las marcas propias de una empresa puede resultar complicado debido a que se deben mantener en existencia y

---

<sup>58</sup> Philip kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

<sup>59</sup> Martelo Fernando. " Marcas, TOP Of. MIND ". Revista Dinero. Página 42. Año 2008.

promoverlas puede resultar costoso, pero el beneficio en cuanto a márgenes de utilidad es mas amplio para el revendedor, proporcionando productos exclusivos que no pueden comprarse a competidores, lo cual aumenta el consumo del mismo y la lealtad del cliente final.<sup>60</sup>

En cuanto a lo que se refiere a la marca propia los almacenes de cadena tienen mucha ventaja para promocionar su marca ya que ellos controlan los productos que tienen en existencia, el lugar que ocupan en los anaqueles, además de asignar un precio más bajo que el de las marcas del fabricante, con el fin de que el usuario final se incline por el producto de la organización que promociona su marca, otro aspecto es que los detallistas cobran cuotas de inclusión por exponer su producto en los anaqueles, lo cual favorecería a la marca propia.

---

<sup>60</sup> Philip Kotler Gary Armstrong, fundamentos de marketing, sexta edición, 2003

## **CAPITULO 4 CASO PRACTICO ALMACENES ÉXITO**

### **4.1 Historia Almacenes Éxito S.A.**

En este capítulo es importante conocer la historia, estructura, de Almacenes Éxito, con el fin de orientarse hacia las distintas actividades que realiza esta cadena comercial, de esta manera se entenderá la importancia de manejar un sistema de logística en reversa para agregar valor a la cadena de valor.

Además de hablar de la historia es de vital importancia explicar lo que actualmente esta organización está realizando en lo que se refiere a logística natural, de esta manera se entenderá el significado de un sistema logístico en reversa para aportar valor en lo que respecta monetario, publicidad, entre otras.

En 1949 Gustavo Toro Quintero les propuso a dos amigos abrir un pequeño almacén en el centro de la ciudad de Medellín, teniendo un capital de quince mil pesos. Tras haber hecho todos los preparativos, Toro y sus socios inauguraron el nuevo almacén bajo el nombre de “el Éxito”, el cual, se especializaba en la venta de telas, cobijas, saldos y retazos.

Con una familia tan numerosa, como lo era la de Toro Quintero, se dividieron los trabajos para ser más eficientes y por el espacio tan reducido del almacén en aquel entonces, el cual era de 4m<sup>2</sup>, mientras que Gustavo Toro seguía siendo el líder. Además, con lemas como “no dar crédito y comprar bien para vender bien y pagar bien”, que se refería buscar siempre los proveedores más económicos, vender a precios bajos y tratar adecuadamente a los empleados, llevando al almacén Éxito al comienzo de su vida de éxitos, lo que dio como

resultado, un año después, la firma Gustavo Toro & Cia. Ltda. Almacenes Éxito.

Pero en esta década no todo era dicha; el Éxito vio por primera vez como sus clientes desertaban para comprar en las nuevas compañías, que en esa época se convirtieron en sus principales competidoras, que eran “El Ley” y el “Tía”, los cuales, ofrecían una mayor libertad a la hora de comprar, pero esto llevo al Éxito a ubicar la mercancía del sótano al alcance del público, como lo hacían los nuevos almacenes. Y, además de esto, también inicio un nuevo rumbo con la oferta de diferentes productos.<sup>61</sup>

En la década siguiente, es decir, en la década de 1960, la compañía se consolido en el mercado con una ventaja competitiva en los precios y, además de esto, amplió sus instalaciones alcanzando a ocupar una manzana entera del sector de Guayaquil en Medellín.

En la década posterior, Almacenes Éxito cambia su sede administrativa a la calle Colombia. A partir de este cambio, se empezaron a implantar muchos más en periodos de tiempo menores a los cambios anteriores: primero, se integro la venta de telas y confecciones con los diferentes productos del supermercado.

Al inicio de esta década, la compañía estadounidense “Sears” estableció un gigantesco en Medellín, que inicialmente amenazo con la vida de muchas empresas del sector, pero que después no pudo competir al no conocer el sentido regionalista de los habitantes, lo que la llevo a la venta, por causa de las perdidas obtenidas. Esto hizo que el Éxito, financiado por una compañía de

---

<sup>61</sup> [www.exito.com.co](http://www.exito.com.co)

Chicago, adquiriera la compañía Sears y esta nueva adquisición fue su primer almacén a gran escala que abrió las puertas.

Después, se inauguro una nueva sede en el sector del Poblado en Medellín; posteriormente en 1975, “El Éxito” deja de ser una sociedad limitada (Gustavo Toro & Cia. Ltda.) Para convertirse en “Almacenes Éxito S.A.”.

Esta época, quizás, fue una de las más importantes en su historia, porque este almacén con una variada gama de productos atrajo multitudes impresionantes; se había convertido en uno de los sitios más visitados por los habitantes de la región y, además, se convirtió en uno de los principales impulsores del turismo en Medellín.

Seis años más tarde, en 1981, se vuelve a cambiar la sede administrativa junto con la inauguración de un nuevo almacén en la ciudad de Envigado y en 1989 abre un nuevo almacén en la ciudad de Bogotá en la calle 80. Además, en esa época, Almacenes Éxito ya contaba con tres sucursales en Medellín lo que llevo, gracias a la popularidad, a extenderse por el resto del país, comenzando por la ciudad de Bogotá en 1989.

En la década de 1990, continuo con su expansión con el nuevo almacén de San Fernando el primero en la ciudad de Cali. También, inscribió sus acciones en la bolsa de Medellín Bogotá y Occidente. Pero en esta época, Almacenes Éxito tuvo que adoptar el modelo de las grandes cadenas minoristas internacionales para aumentar la demanda, ya que el primer almacén que quedaba en Bogotá se quedo corta de demanda.

En 1998, JP Morgan, invirtió 25 millones de dólares en los Almacenes Éxito, los cuales fueron usados, posteriormente, en la construcción de 2 nuevas

sucursales en la ciudad de Cali. Y a comienzos de 1999, se hizo una oferta pública de intercambio entre Almacenes Éxito y los accionistas de Cadenalco, lo que la llevo a elevar su participación accionaria del 56.9%, tomando el control de dicha compañía. Y posteriormente la compañía francesa Casino adquirió el 25% de las acciones de Almacenes Éxito. Esto creo una alianza de supermercados nacionales tras la entrada de supermercados extranjeros, como lo es el caso de Carrefour y Makro.

En el año 2000, decide integrar algunas áreas administrativas después de haber alcanzado una participación del 67.95% sobre las acciones de Cadenalco. Y posteriormente, en el mismo año, se inaugura el nuevo almacén Éxito en el sector de Colina, considerado como uno de los almacenes más modernos del país.

El siguiente año, se firma la una escritura pública que consolido la fusión de Cadenalco con el Éxito, tras la valoración de las empresas por parte de ambas compañías, lo cual llevo la nueva cadena de supermercados de Almacenes Éxito S.A., los cuales la componían cadenas Éxito, Ley, Pomona, la Candelaria y Optimo. Y a finales del mismo año, se moderniza los almacenes Éxito y, además, se abren nuevos puntos de venta de Almacenes Ley en pasto y Almacenes Éxito en Bogota, como lo fueron el Éxito del Country y el de Villa Mayor y en el norte de Valle de Aburra.

En 2002, Almacenes Éxito continuo con su expansión nacional con 19 puntos de venta en 9 municipios y, además, también lo hacen Pomona, Optimo y ley. Y a finales del mismo año, recibe la certificación ISO 14001 en gestión medioambiental en Bello Antioquia.

El siguiente año, las cadenas Ley y Pomona renuevan sus instalaciones, además de la finalización de los sistemas y procesos del Éxito y Cadenalco, que fue iniciado en el año 2000. En abril del mismo año, Almacenes Éxito fue elegido como una de las 100 empresas competitivas latinoamericanas globales, por la revista “América Economía”, tras haber logrado un nivel competitivo internacional en mercados locales. En agosto, se acepta, por los cibernautas, la nueva tienda de ventas “virtualExito”, lo cual fue un paso importante en los sistemas tecnológicos que involucran los diferentes grupos de interés en las redes de navegación. Y, al igual que en los demás años, Almacenes Éxito continua con su expansión.

A principios del año 2004, en el mes de Enero, FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) y ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños Industriales) firman “el acuerdo de buenas prácticas y de defensa del consumidor”. Y en el mismo mes, murió el presidente de la junta directiva de la organización, Santiago Mejía Olarte. En mayo, Éxito Bello recibe, por parte del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia y Control de Medicamentos), la certificación BMP (buenas prácticas de manufactura).

Después, ICONTEC le entrego a Almacenes Éxito el certificado de calidad ISO 9001: 2000 por los granos de calidad comercializados por la cadena de Almacenes Éxito, es decir, el Éxito, Ley y Pomona.

El 2005 se establece un Joint Venture con su financiamiento para crear la Tarjeta EXITO como mecanismo de crédito, posteriormente el año siguiente se logra avances importantes en expansión comercial de la compañía, se abrieron 23 almacenes EXITO en Colombia, ya para el 2007 Éxito adquiere Carulla Vivero, el operador de supermercados más grande de Colombia.

El Grupo Casino adquiere la mayoría accionaria de Almacenes Éxito. La compañía ingresó exitosamente al mercado internacional decapitales, por intermedio de una oferta de 50 millones de GDSs a Compradores Institucionales calificados bajo la Regla 144A en USA y la Regulación S en Europa<sup>62</sup>.

Los empleados del Éxito tienen muchos beneficios por pertenecer a esta organización entre estas ayudas se encuentran:

Espacios de dispersión que se les dan a los empleados que deseen realizar algún tipo de actividad tal como pintura, canto, actuación y deportes<sup>63</sup>. Plan de solución de vivienda que apoya a los empleados a comprar su propia casa, ya han sido ayudados 192 personas y la meta es lograr conseguirles casa propia a 3000 personas<sup>64</sup>

## **4.2 Estructura De Almacenes Éxito**

Almacenes Éxito, en sus diferentes facetas de cadena comercial, operativa, financiera, logística, de mercadeo y de gestión humana posee una estructura piramidal, con una complejidad espacial y vertical que refleja una alta especialización con el fin de aumentar la productividad; posee tramos de control amplios y estrechos, dependiendo del área.

---

<sup>62</sup> <http://www.exito.com.co/inversionistas/historia2.html#>

<sup>63</sup> Revista informe social y económico de Almacenes Éxito S.A. 2004

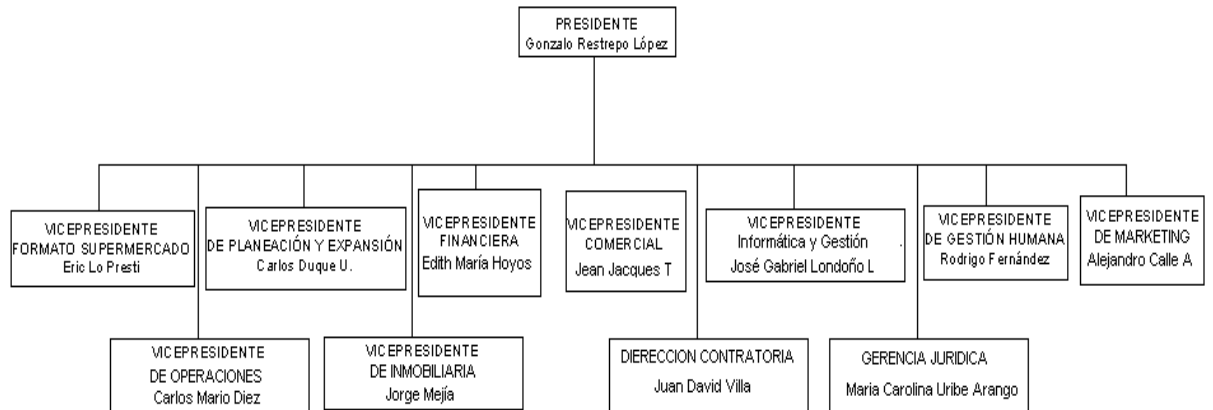
<sup>64</sup> ibid

Aquí las vicepresidencias tienen más importancia dentro de la organización (en este sector de vicepresidencias se presenta una estructura horizontal) porque representan los subordinados y los cargos que estos ocupan; también la unidad de mando está bien definida lo que genera que no se presenten disfuncionalidades; existe una alta formalización para controlar el comportamiento de los empleados de esta organización, elevando el nivel de responsabilidad y de autoridad; también, la estandarización es muy rigurosa, más que todo en el área de logística.

A nivel organizacional, la estructura posee tecnología de servicios, ofreciendo bienes intangibles que se proporcionan junto con el cliente, junto con tecnología de manufactura, ofreciendo bienes tangibles que se almacenan para su posterior consumo.

El nivel de integración entre departamentos es muy eficiente, elevando los estándares de calidad; y, finalmente, la toma de decisiones está muy centralizada, es decir, los empleados se encuentran encasillados en sus trabajos y no pueden salirse de esas normas, lo que genera, en muchas ocasiones, que no se puedan tomar decisiones si es que dicho caso se sale de las labores, lo cual es una desventaja.

Grafico2.1 toma de decisiones Almacenes Éxito <sup>65</sup>



En el gráfico anterior se muestra la cumbre de la pirámide de la estructura organizacional de almacenes Éxito (presidente Gonzalo Restrepo López), mostrando los cargos más importantes dentro de la compañía, ya que dicha estructura se subdivide muchos niveles que serian muy difíciles de mostrar acá.

La junta directiva es el órgano más importante de administración de la organización, como lo explica cámara de comercio para esta empresa. Se compone de cinco Directores, cada uno de estos con su respectivo suplente, nombrados por la asamblea general de accionistas y, a su vez, tienen la posibilidad de ser reelegidos o se les puede quitar su cargo en cualquier momento, según se dé el caso.

El presidente de la compañía debe asistir a todas las reuniones de la organización y, este, puede participar en dichas reuniones con voz pero sin voto, excepto cuando éste haya sido elegido por la asamblea general de accionistas para ser miembro de la Junta.

<sup>65</sup> <http://www.almacenesexito.com.co/inversionistas/home.html#>

Los directores principales o suplentes no podrán ser reemplazados en elecciones parciales sin proceder a nueva elección por el sistema de cuociente electoral, a menos de que las vacantes se provean por unanimidad de los votos correspondientes a las acciones representadas en la reunión.

Por el término del periodo para el cual haya sido elegida, la Junta Directiva designará entre sus miembros principales un Presidente, quien presidirá las reuniones, dirigirá las deliberaciones y labores de la corporación; en ausencia de un Presidente, las reuniones serán presididas por uno de los miembros asistentes a la reunión,

#### **4.3 Cadena de valor <sup>66</sup>**

En Almacenes Éxito, su área comercial se compone de cinco unidades de negocio: frescos, textiles y hogar, confecciones y 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.

---

<sup>66</sup> 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 mas adelante con los sistemas de información que posee Almacenes Éxito 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 Éxito que se dará desde la implantación del TLC.

Al ser Almacenes Éxito 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 seria más complejo con relación a como es ahora porque el mercado estaría saturado de empresas nacionales y entrarían mas empresas internacionales.

### **4.3.1 Actividades Principales**

#### *4.3.1.1 Logística interna:*

Uno de los principales objetivos de Almacenes Éxito es, crear una logística al servicio de los proveedores. Esto lo que quiere decir es que, Almacenes Éxito es un operador de los proveedores, para disminuir los costos de estos, pero el costo directo en el que incurría anteriormente por entrega directa se recupera

en el sistema operativo del éxito. Además, el costo de almacenamiento lo asume el proveedor porque es más rentable y garantiza el surtido de los productos en los diferentes almacenes.

Esta actividad se comenzó a implantar por parte de Almacenes Éxito, porque inicialmente se poseía una gran debilidad por parte de los pymes, porque, estos no podían surtir todos los almacenes, también existían o existen restricciones para determinados vehículos en determinadas zonas, los proveedores poseían altos costos de personal de transporte y tecnologías de transporte. Entonces, la compañía se adelantó a esos problemas y creó pocos sitios de distribución, aunque los proveedores, inicialmente, no estaban de acuerdo.

Para alcanzar este objetivo, se tuvo que crear estrategias para convencer a los proveedores para que entregara sus productos en un solo sitio, mostrándoles los beneficios que estos obtenían de ese único proceso, como lo es la reducción de camiones, la reducción de facturas, la reducción de costes, etc.

La logística interna se divide en tres flujos logísticos:

1. La mercancía entregada directamente en cada punto de venta (se pide 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, que es el recibo de mercancía estandarizada, es decir, que el proveedor separa el mismo producto para diferentes almacenes, en otras palabras es un producto que llega al centro de distribución separado para cada almacén. Este proceso también se conoce como “palatización”, como se dijo antes, es cuando el proveedor trae su mercancía ya lista para cargarla en los camiones. Pero para llevar a cabo esta actividad, es necesario un procedimiento IAC, que sirve para certificar al proveedor y no desconfiar de este, el cual se hace en cuatro fases diferentes para poder certificar al proveedor.

Este proceso de logística comienza cuando los proveedores y demás negocios PGC (productos gran consumo) llevan sus productos (insumos de Almacenes Éxito) a un sitio donde quedan unas bodegas (en Bogotá: av. 68 y Fonsa, Medellín y en el valle) que distribuyen dichos insumos a todos los Almacenes Éxito del país. Pero antes de enviar los productos a todos los almacenes, se hace una rigurosa inspección de calidad de los productos recibidos para posteriormente ser enviados a los distintos puntos del país.

Almacenes Éxito tiene las mejores bodegas de almacenamiento a nivel nacional, porque estas cuentan con una gran disposición de mano de obra y una excelente estrategia de distribución a todas sus cadenas a lo largo del territorio colombiano.

Por consiguiente, lo más importante de esta logística interna que hay en Almacenes Éxito es, las estanterías de inventarios, las cuales, poseen cuatro niveles y cada sector tiene su propia nomenclatura, haciéndolo parecer como una especie de “pequeña ciudad” con sus respectivas direcciones. Estas nomenclaturas están ordenadas así: 1) pasillo, 2) modulo, 3) nivel y 4) posición.

Después de un proceso de almacenamiento (si el producto lo requiere de Refrigeración), el sistema del almacén carga la información para reabastecer los diferentes almacenes y colocarles su propio “sticker” y, posteriormente, los productos son enviados a las sucursales que los necesiten”<sup>67</sup>.

Estas funcionan así: Los proveedores envían sus productos a los centros de distribución donde el personal capacitado lo evalúa y/o examina para que cumpla los requerimientos básicos de calidad y de cantidad, después de esto los encargados realizan controles de vigencia para la calidad de los productos pues si dichos productos expiran los culpables de la pérdida no son los proveedores sino Almacenes Éxito a menos de que se llegue a un acuerdo con los proveedores de asumir los gastos compartidos, lo cual consiste en que entre los dos asumen las pérdidas generadas por daños en la mercancía o por la expiración de esta.

También, se hacen estrictas actividades del manejo de los productos que son afectados por el nivel de temperatura, como lo es el caso de las carnes, porque se necesita que se mantenga un nivel de frescura y maduración óptimos para que sean entregados al cliente con la más alta calidad. Se hacen entregas con intercambio electrónico para ver el estado del producto y colocarlo a la temperatura adecuada y, posteriormente, ser cargado en los camiones.

#### *4.3.1.2 Operaciones:*

Almacenes Éxito, es una compañía que se especializa en la distribución de productos, lo que quiere decir que la transformación de materias no es su

---

<sup>67</sup> <http://www.almacenesexito.com.co/001ProveeDevolucion.aspx>

fuerte. Pero esto no quiere decir que no se tengan áreas de procesamiento y transformación.

Aunque son pocas, se tiene un área de dosificación de granos, como lo es el caso del frijol, garbanzo y lenteja, los cuales, son importados de diferentes partes del mundo. Estos procesos son bastante estandarizados, realizados con ayuda de tres máquinas dosificadoras que se subutilizan porque, como ya se dijo antes, este no es el fuerte de Almacenes Éxito.

En cuanto a las marcas propias de textiles, es el área operativa más grande e importante de las marcas propias que tiene Almacenes Éxito, porque representan casi un 30% de las ventas totales, las cuales son producidas por Didetexco.

Desde la fusión entre Almacenes Éxito y Cadenalco, también se decidió fusionar las dos compañías de confecciones, lo que generó que Didetexco se encargara de producir sus doce marcas en los segmentos de ropa interior, exterior y deportiva, mientras que Cadenalco se encarga de producir ropa familiar en un ámbito mas global que las especialidades de Didetexco.

Las marcas propias de Almacenes Éxito son: Coqui, que es ropa para bebés y niños pequeños; People, que es ropa informal, como lo es el caso de los jeans o vaqueros; Wkd, que es ropa deportiva para ambos sexos; Arkitect, que es ropa exterior femenina; Besty Milliar, que es ropa formal femenina; Custer, que es ropa informal masculina; y, finalmente, Bronzini, que es ropa interior y pijamas para ambos sexos.

El resto de productos de marca propia, son producidos por las diferentes cadenas de valor del sistema de valor al cual pertenece Almacenes Éxito. Esto, en otras palabras, quiere decir que existen empresas que son proveedores de Almacenes Éxito, los cuales le proveen las “marcas blancas” o productos con marca “Éxito” a los Almacenes Éxito.

Esta actividad posee grandes ventajas para ambas organizaciones, porque por un lado, los proveedores se están ahorrando los costos de publicidad del producto, también ahorran costos en estrategia de procesamientos y se reducen los costos de mercadeo, porque, estos proveedores, le entregan el producto a Almacenes Éxito y este ya no tiene nada que ver con varios procesos que también disminuyen otros costos. Y, por otro lado, Almacenes Éxito se beneficia de este negocio, porque gracias a la disminución en costos del proveedor, los productos se compran al precio neto y se ofrecen al consumidor a un precio inferior.

#### *4.3.1.3 Logística externa:*

En esta actividad, se tratan los insumos para su posterior conservación, se transportan del sitio en donde están almacenados (en Bogotá: av. 68 y Fonsa, Medellín y en el valle) y se envían al resto del país.

Pero, además, los productos se ponen y ordenan en un sitio determinado en cada uno de los estantes disponibles en los almacenes (dependiendo del producto y del proveedor el producto se organiza de una forma determinada en las islas, es decir, que si el proveedor ofrece mejores condiciones, que favorezcan a Almacenes Éxito, el producto va a estar en un mejor sitio y a un

mejor alcance del cliente), para que con un excelente servicio, se ofrezcan al cliente. Acá también se implementa el sistema tecnológico, el cual carga la información y hace que no haya escasez de productos en algún almacén.

Pero, también, se ha implementado un sistema virtual para otorgarle un buen servicio al cliente desde su hogar, llamado “virtualexito”<sup>68</sup> ([www.virtualexito.com](http://www.virtualexito.com)), donde el consumidor puede realizar sus compras desde la comodidad de su casa conociendo la gran variedad de productos que se ofrecen en los almacenes y dado el caso de no conocer muy bien dichos víveres se da la opción de conocerlos por medio de catálogos virtuales o de las múltiples propagandas (volantes impresos) que Almacenes Éxito distribuye por toda la ciudad.

Este servicio es muy importante ya que implementa un nuevo método de venta a distancia para satisfacer las necesidades de los clientes, ya que la idea principal de este servicio es ahorrarle tiempo a los consumidores que no disponen de mucho de este para realizar compras, para así acaparar mas mercados.

La utilización de este servicio solo cuesta un recargo adicional de envío pero los productos mantienen el mismo precio que tienen en la cadena comercial.

---

<sup>68</sup> [www.Éxito.com.co](http://www.Éxito.com.co)

#### 4.3.1.4 *Mercadeo y ventas:*

Almacenes Éxito es una organización que utiliza muchos anuncios publicitarios por los diferentes medios de comunicación para poder llegar al cliente, como anuncios por televisión, radio o pancartas gigantes y hacerse conocer y poder ofrecer los productos.

También se realizan diferentes estrategias de ventas para atraer clientes, como lo es el caso de las ofertas o “días de precios especiales Éxito”. Pero también se realizan estrategias conjuntas con los proveedores para disminuir los costos y aumentar las utilidades, un ejemplo de esto es que pueden hacerle publicidad a algún producto de sus proveedores, pero estos últimos deben reducir los precios de sus productos, ya que almacenes éxito le está haciendo propaganda a su producto. Lo que hace que las utilidades de Almacenes Éxito aumenten y a su vez los costos disminuyan.

Finalmente Almacenes Éxito le da descuentos a sus empleados (5%) para que ellos hagan sus compras en el almacén, lo cual beneficia a ambas partes, ya que Almacenes Éxito venderá productos a sus empleados y los empleados harán economías gracias a los descuentos que la empresa les otorga. Además Almacenes Éxito entrega millones de pesos a sus empleados más fieles lo cual hace que muchos empleados se motiven a hacer las compras de su casa en el almacén.<sup>69</sup>

Una de las principales estrategias para aumentar sus ventas es el buen trato que se les brinda a los clientes de Almacenes Éxito, ya que a estos se les resuelve todo tipo de dudas acerca del producto para que siempre lleven a

---

<sup>69</sup> Revista informe social y económico de Almacenes Éxito 2004

casa lo que en realidad necesitan además proporciona la posibilidad de atención al cliente (en el almacén por medio de puntos de información o vía telefónica desde los hogares).

Esto genera una gran confianza entre los cliente y Almacenes Éxito lo cual es considerado una estrategia de ventas por que los clientes de el Almacenes siempre decidirán retornar a hacer sus compra en este lugar por que son muy bien tratados y además se les dan excelentes precios.

#### *4.3.1.5 Servicios:*

Gustavo Toro decía "Existen dos formas de hacer las cosas: bien o mal. Hagámoslas bien". Desde que se fundo Almacenes Éxito, se ha tratado de ofrecer el mejor servicio al cliente. Se ha utilizado la más alta tecnología de servicios para satisfacer al cliente, es decir, se le ha ofrecido al cliente amplios espacios con productos que incluyen necesidades básicas como otras muchas mas necesidades.

Se le ha otorgado la capacidad de que opine sobre el servicio con la instauración de los puntos de servicio al cliente, para escuchar sus reclamos y sugerencias. Pero, además de todo, se le ofrece un gran respaldo por parte de la organización en cuanto a calidad en general, lo que lleva a que Almacenes Éxito se posicione en el supermercado numero uno de los supermercados en Colombia.

Además, la tecnología de servicios en la que ha invertido Almacenes Éxito, ha sido de gran ayuda para crear una cultura en los empleados y clientes, haciéndolos sentir como amigos que se ayudan mutuamente.

Pero esto se debe alcanzar desde el inicio, cuando se es contratado un trabajador, donde se le hace una inducción a la organización y para que este le de un excelente servicio al cliente, esto lo que quiere decir es que los ideales de Gustavo Toro no murieron junto con él, sino que aun viven en el paradigma de la cultura organizacional re almacenes Éxito.

En esta actividad se ha caracterizado el Éxito ya que todos sus empleados tienen mucha identidad con la empresa lo cual hace que realicen un mejor trabajo ofreciendo así una cara amable a los consumidores y ofreciendo gran ayuda a la hora de seleccionar los productos, ya que hay una serie de empleados encargados de ayudar a elegir estos según le convenga al cliente.

#### *4.3.1.6 Logística en reversa (caso práctico visita guiada) reporte resumen de la visita*

A continuación se explicará que está realizando Almacenes Éxito, en lo que se refiere a las devoluciones y las tres aproximaciones que encierran el caso de estudio: Vencimiento del producto, imperfectos de los productos, impacto ambiental.

Almacenes Éxito actualmente maneja un pronóstico de demanda mensual, lo que predice su cantidad de productos para evitar las devoluciones, sin embargo

como lo afirma el jefe de plataforma del Cedi, Ricardo Molano, “las devoluciones en cuanto se refiere a vencimiento del producto o imperfectos del mismo, existen en esta cadena distribuidora, pero la capacidad de respuesta al cliente es inmediata”.

De esta misma manera sucede con el retorno del producto al centro de distribución desde los distintos almacenes sin contar con una bodega que albergue estas devoluciones, utilizando los mismos medios: personas, camiones, canastillas y bodegas, sin discriminación de productos en buen o mal estado.

Pero cuando es un producto con características especiales se tiene que enviar un carro que cumpla con esas características desde el centro de distribución para su previa recogida a los almacenes. Dentro de esta logística se incorporará un manual dirigido a los proveedores en el cual se exponen las causas que imposibilitan el recibo de mercancía o que generan su devolución.

“La entrega no corresponde con el pedido vencido o cancelado, entrega anticipada a la fecha acordada por las partes desconocimiento del proveedor del número de pedido, entrega sin factura original, factura enmendada, factura para otro destinatario o cliente , cuando varios pedidos se soporten en una sola factura, con mezcla de artículos de diferentes pedidos, con inconsistencias en el NIT, razón social, o que no cumpla con la legislación vigente en materia de facturación, la entrega se pretende realizar en un día diferente al previamente programado.

Por EAN:

Sin EAN en el producto y/o en el empaque, no se lee el EAN (Después de aplicar muestreo con Tabla Militar), EAN desconocido - error en el código de barras, Artículos con doble código de barras, por empaque o embalaje, empaque no estándar, peso del empaque superior a 25 kilos, unidades de empaque diferentes a las matriculadas, incumplimiento en la elaboración de subempaques.

Mala calidad del subempaque, empaques reutilizados, mala presentación en producto o empaque, empaques desproporcionados, mercancía mezclada en un mismo empaque o sin separar, condiciones de embalaje diferentes a las del pedido, mercancía mal embalada, stickers en los empaques no autorizados. , fechas de vencimiento con sticker, sin la respectiva autorización de Invima. , fechas de vencimientos enmendados ó sobrepuestos, problemas de ruptura en empaques al vacío

Por condiciones de la mercancía:

-Mala calidad, Mercancía averiada, entrega de mercancía sin cumplir los parámetros de fechas de vencimiento, mercancía vencida ó próxima a vencerse, errores en el PLU que identifica la mercancía, la descripción de la mercancía no coincide con la descripción de los empaques. La mercancía no cumple con los atributos acordados o solicitados en el pedido: talla, color, sabor, olor, peso, etc, la mercancía excede las cantidades solicitadas, mercancía que no cumple con las normas técnicas o legales (pesas y medidas, rotulados, calidad, etc.).Por marcación del precio de venta, mercancía sin marcar cuando existe previo acuerdo para su marcación, mercancía mal

marcada (Lugar, origen del tiquete, diferente precio y/o PLU), etiqueta de precio no corresponde al evento”<sup>70</sup>.

Por presentación y protección:

“Mercancía sin gancho, sin porta tallas, sin identificación (Textiles), mercancía sin adecuado cubre vestido, mercancía arrugada, mercancía sin TAG de seguridad, cuando las condiciones del empaque y/o del producto dificulten o perjudiquen su manejo y/o transporte conjuntamente con otros productos.

Además de las anteriores, serán causales de devolución de mercancía, previo acuerdo con los proveedores, las siguientes:

Fin de temporada o eventos especiales, exceso de inventario o acuerdo para su recomposición, cambio de presentación en la unidad de venta, cambio de empaque, averías , mercancía discontinuada , mercancía para reprocesos en las instalaciones del Proveedor, como por ejemplo: Cambios de empaque, armadas de oferta, arreglos de prendas mal confeccionadas, entre otras.

Condiciones generales:

“Al elaborar la nota contable que ampara la devolución, se afecta automáticamente tanto el inventario como la cuenta por pagar al proveedor.

---

<sup>70</sup> <http://www.almacenesexito.com.co/001ProveeDevolucion.aspx>

La recolección oportuna de las devoluciones agiliza el trámite de nuevas Órdenes de Compra.

Se efectuarán en empaques completos, excepto cuando se trate de averías o de sobrantes al terminar una temporada, o cuando el proveedor autoriza.

La mercancía de peso variable se deberá devolver por lo que esté marcado en la etiqueta y no por lo que el producto pesa en el momento de la devolución.

#### Mercancía En Perfecto Estado

Cada devolución le será anunciada al proveedor, mediante llamada telefónica o correo electrónico, indicando el motivo y la cantidad, y se entregará en el mismo sitio donde se recibió la mercancía, independiente del tipo de pedido (para entrega directa por almacén crossdocking, pedido distribución o para almacenamiento) y de las características físicas de la mercancía (seca o perecedera).

Si el proveedor no recoge la mercancía en las dos entregas siguientes a la fecha del anuncio, la devolución se enviará a través de la transportadora y el costo de los fletes lo deberá asumir totalmente el proveedor. Lo anterior no aplica en el caso de perecederos, refrigerados y congelados pues en tales casos el proveedor debe recogerla inmediatamente toda vez que Almacenes Éxito no cuenta con las facilidades para su preservación y por tanto no responde por el estado de la mercancía.

## Devolución De Averías

El administrador de negocio respectivo 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 mermas o averías que sean atribuibles a Almacenes ÉXITO no podrán ser cobradas ni descontadas de manera alguna al proveedor, salvo acuerdo en contrario entre las partes.

En este caso, se seguirá el siguiente procedimiento:

En los puntos de venta 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.

En cuanto a los almacenes ubicados por fuera del área metropolitana donde se recibió la mercancía y cuyas averías no son recogidas por su representante, les serán remitidas a través de una empresa transportadora con fletes contra entrega, a cargo del proveedor.

Las de almacenes “locales” se retornarán por donde se recibieron; al recibir averías “certificadas” para devolverlas al proveedor, el CEDI o la Plataforma servirá únicamente como “puente” para consolidar la entrega física. Los

reclamos en este caso se deberán tramitar directamente con el almacén de origen.

Si las averías no son recogidas por el proveedor en las dos siguientes entregas de mercancía, cesará nuestra responsabilidad sobre ellas. Cuando esto ocurra, se entregarán, a una entidad de beneficencia si son aprovechables, o en caso contrario, serán desechadas y destruidas.

Costeo de devoluciones de mercancía:

Las devoluciones de mercancía se valorarán de acuerdo con los precios de compra que se encuentren vigentes en el sistema de Almacenes EXITO en la fecha de la devolución o de acuerdo con los precios pactados con el proveedor según el evento en el cual participó la mercancía respectiva. Al momento de entregar la devolución se genera un informe con el detalle de las unidades.

Para reclamaciones sobre devoluciones se deberá adjuntar lo siguiente:

Copia del documento de devolución.

Copia del comprobante de pago en el cual se realizó el descuento.

Documento en el que se indique por escrito el número de la nota, el código de concepto de la nota y su valor <sup>71</sup>.

Por otra parte, si actúan frente a sus cajas de cartón derivadas de los distintos proveedores, además de sus canastillas que es el ejercicio más acertado en lo que se refiere al tema de logística a la inversa ya que cuenta con una

---

<sup>71</sup> <http://www.almacenesexit.com.co/001ProveeDevolucion.aspx>

plataforma independiente en la cual recibe toda clase de canastillas de los distintos Éxitos y los almacena en una bodega para luego ser utilizados por parte de sus proveedores, generando un valor agregado ya que utiliza las mismas canastillas sin necesidad de aportar un ingreso innecesario, como lo afirma Ricardo Molano, Jefe de Plataforma de Almacenes Éxito.

En cuanto se refiere al impacto ambiental en lo que se refiere a RL, esta cadena distribuidora no actúa frente a la contaminación de las bolsas de su propia marca, pero si en la consolidación de sus productos vencidos que son entregados a una organización del gobierno para su incineración final, por este servicio Almacenes Éxito paga un valor como lo afirma su jefe de plataforma Ricardo Molano.

#### **4.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

##### *4.3.2.1 Aprovevisionamiento:*

Aquí, entra a jugar el subsistema de apoyo, que ayuda a conseguir los insumos que requiere el subsistema técnico de Almacenes Éxito, es decir, se juntan la logística interna y la externa para adquirir productos, almacenarlos, hacerles control de calidad, enviarlos a las distintas partes del país (dependiendo de la sucursal de distribución donde se encuentre, es decir, como se dijo anteriormente, hay una sucursal de distribución en Bogotá, la cual distribuye los productos a toda Cundinamarca, al Huila, al Meta, a Norte de Santander y a Sur de Santander.

También está el centro de distribución de Cali, el cual, provee con productos a todo el sur del país; y, finalmente, está el centro de distribución de

Medellín, el cual, aprovisiona a toda la costa norte del país), ofrecerlos a los consumidores y realizar una retroalimentación adecuada para garantizar la calidad que se le está ofreciendo a los clientes y para ver si los sistemas tecnológicos funcionan correctamente.

Esta retroalimentación se da de acuerdo a las necesidades de cada sucursal ya que si no hay venta de algún producto logística interna almacena por más tiempo el producto en sus bodegas de almacenamiento, si es un producto perecedero lo que hará logística interna es hacer el pedido a su proveedor en el momento ideal para así no perder el producto y la inversión.

### *3.3.2.2 Desarrollo tecnológico:*

El desarrollo tecnológico, se da dependiendo de las tendencias de los consumidores y del mercado, es decir, de la competencia y los consumidores. Se debe avanzar junto con la competencia para no quedar rezagado frente a los demás y, si es el caso, se pueden generar ventajas competitivas mediante una investigación de mercado y desarrollo de nuevas técnicas, que permitan avanzar en la tecnología de servicios, para atraer mayor volumen de consumidores.

Un sistema tecnológico utilizado por Almacenes Éxito, es el rotar, que se refiere a mantener los almacenes con una buena distribución de productos y que haya un equilibrio entre estos y que no haya escasez de productos, es decir, que el almacén no se vea desocupado o que no se vea desprovisto de productos.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Información otorgada por el director de plataforma del Cedi, Ricardo Molano, 13/11/2008

Pero esta tecnología se lleva a cabo gracias a los sistemas operativos de software utilizados por Almacenes Éxito, como el “Unisys ES7000 Aries 230”, con una capacidad máxima de 3.2 terabytes de memoria o almacenaje de información de la empresa, con un sistema de apoyo CLARIION ESM 7800 de EMC, con una gran capacidad de procesamiento de información, el cual integra la información de Almacenes Éxito con sus unidades estratégicas de negocio (como en el área de logística interna, en el cual este sistema tecnológico es muy usado gracias a sus propiedades de almacenamiento y distribución de la información, lo que hace mas fácil y eficiente el trabajo y, a su vez, estandariza el trabajo) y con sus organizaciones aliadas.

Este sistema de tecnología de punta, proporciona un excelente funcionamiento, control y organización de la información organizacional, lo que proporciona una alta confiabilidad, porque se pueden tomar decisiones más efectivas y eficientes con menos riesgo en ámbitos como compras, ventas, inventarios, utilidades, etc.

Pero todo esto se realiza dependiendo de lo que quiera el mercado global, es decir, en el mundo de los negocios y las necesidades de la organización.

### **4.3.3 SISTEMA DE VALOR<sup>73</sup>**

#### *4.3.3.1 Proveedores:*

“Las grandes cadenas de Mercados poseen una gran cantidad de proveedores, en el caso particular de Almacenes Éxito la lista de proveedores asciende a más de 350 proveedores, contando con los proveedores grandes en un porcentaje del 30% de los artículos de estos almacenes y el restante corresponde a pyme, la mayoría colombianas”<sup>74</sup>.

El sistema de valor dice que hay dos tipos de proveedores: las empresas fuente y los distribuidores mayoristas. En el caso de Almacenes Éxito estos tipos de distribuidores son múltiples<sup>75</sup>.

Las empresas fuente son principalmente pequeñas y medianas empresas que en porcentualmente son de 85 % de los proveedores del Éxito. Estas empresas fuentes son entidades que elaboran productos tales como Frutas y verduras y surten al Éxito en las necesidades que posean principalmente a corto plazo ya que sus productos son de carácter perecedero (no todas son de este carácter).

Los Distribuidores mayoristas son grandes cadenas comerciales que distribuyen sus productos en todas las cadenas de distribución del país un ejemplo de estas es Alpina que distribuye todos los tipos de productos lácteos a esta organización.

---

<sup>73</sup> Conjunto de actividades económicas estrechamente interrelacionadas e interdependientes entre si que participan activamente en la creación de valor de un subsistema particular del sistema económico y esta conformado por múltiples cadenas de valor y procesos referidos a la oferta, transformación, distribución y demanda.

<sup>74</sup> <http://colombianegocios.blogspot.com/2008/09/los-detalles-de-proveedura-de-la-cadena.html>

<sup>75</sup> Entrevista con Ricardo Molano, Jefe de Plataforma de Almacenes Éxito, 2008

Los proveedores tienen poco poder de negociación en una entidad como el Éxito ya que esta cadena impone unas condiciones que si no las cumplen los proveedores salen perjudicados en el caso de las Pymes estas empresas desean mostrar sus productos en una de las mejores vitrinas del país y si cumplen con las expectativas de Almacenes Éxito pueden aumentar su producción y expandir su negocio a otras partes de Colombia lo cual los beneficiaría muchísimo.

En el caso de los distribuidores mayoristas tienen un poco más de poder ya que pueden vender grandes cantidades por tener una producción a escala y pueden negociar precios con el Éxito por esta misma razón.

#### *4.3.3.2 Competencia*

La competencia en las cadenas de distribución es muy compleja por la gran cantidad de empresas que luchan por conseguir un puesto en el mercado. Otro aspecto es la lucha por ampliar más su mercado desplazando a otras organizaciones ya existentes que es lo que más se denota en Colombia.

Una de las formas por las cuales Almacenes Éxito ha permanecido en vigencia por tanto tiempo en el mercado de cadenas de distribución en Colombia ha sido por un factor clave: La proximidad.

La proximidad de los almacenes a los grandes focos residenciales de las ciudades en los que esta establecida esta organización hace que la gente compre mas en estos establecimientos ya que los clientes no tienen que

desplazarse mucho para adquirir buenos precios en los productos que necesitan.

Por lo cual el Éxito ha desarrollado una estrategia (principalmente en los inicios de la organización) de expansión para así no darle espacio a sus rivales y adueñarse de la mayor cantidad de mercado que pueda ubicándose en zonas residenciales estratégicas.

Otra forma de adueñarse de los mercados es establecerse en todos los niveles sociales con diferentes formas de servicios y de productos.

En el caso de Almacenes Éxito se ha dado esto ya que después de su fusión con Cadenalco se estableció en todos los sectores posibles con *Pomona* tomando como base los estratos altos de las ciudades en los que esta establecido dando así un servicio excelente y muy personalizado además de unos productos de muy alta calidad y gran variedad de productos extranjeros.

*El Ley* es un supermercado mas de carácter nacional ya que esta en todas las partes de Colombia, es un supermercado para toda clase de clientes ya que al estar distribuido por todo el país conoce la pluralidad de nuestra cultura y *Éxito* es un hipermercado disponible para todos los estratos sociales con una gran aceptación y gran entrada en los mercados por su gran disponibilidad de productos ya que uno puede encontrar todo lo que necesita en un solo lugar.

Además de contar con una gran variedad de competencia las cadenas de distribución se ven afectadas por los sustitutos estos afectan, ya que como una gran cadena no puede cubrir todas las áreas de una ciudad las tiendas pueden

quitarle gran cantidad de clientes ya que al estar estas ubicadas en sectores residenciales la gente compra en pequeñas cantidades y deja de ir a las cadenas de distribución.

La amenaza de los nuevos entrantes es baja pues la barrera de entrada que existe en esta industria es el capital, ya que para formar una cadena de distribución es fundamental contar con una gran inyección de capital, en el caso del Éxito hay una inversión de capital grande gracias a la ayuda del grupo francés Casino que le ayuda en este aspecto.

#### *3.3.3.3 Organizaciones aliadas y socias:*

Almacenes Éxito cuenta con organizaciones aliadas y socias a la vez, ya que con la fusión que tuvo con Cadenalco reestructuro su estrategia para apropiarse de más nichos de mercado con sus otras organizaciones como son Pomona y El Ley.

La alianza estratégica que hizo Éxito con estas empresas hace que Almacenes Éxito abarque más áreas a nivel local y a nivel nacional. Y así aumente sus utilidades ya que cuenta con más sucursales (las de Pomona y El Ley) que le van a dar más flujos de dinero.

Además cuenta con un socio a nivel internacional, el grupo Casino, este se unió al Éxito basado en su gran desarrollo como organización, además también por su “gran corazón” ya que vieron con buenos ojos la ayuda que prestaba

Almacenes Éxito a la comunidad lo cual los hizo decidir la entrada a la organización

#### *4.3.3.4 Consumidores:*

Se puede decir que los consumidores tienen un poder de negociación medio-bajo, porque pueden existir grupos de consumidores más calificados y cualificados, exigiendo mayor calidad en los productos que ofrece Almacenes Éxito. Pero los consumidores no tienen la capacidad de negociar los precios porque los que deciden los precios son los almacenes, es decir, que de acuerdo con los costos que conlleva el producto desde su adquisición, por parte de Almacenes Éxito, hasta que le es entregado al cliente.

Esto quiere decir, que si los proveedores de Almacenes Éxito suben los precios (dependiendo del tamaño de la empresa proveedora, es decir, que una empresa a grande puede proveer a escala lo que disminuiría los costos.

En cambio, las empresas que se ven afectadas o que no pueden reducir sus costos demasiado son las empresas Pymes que proveen a los Almacenes Éxito), es decir, si el IPC aumenta los consumidores tendrán que incurrir en un costo de oportunidad más elevado que el inicial, como lo que ocurrió con la variación de precios hace dos años, comenzando el 2003 con una caída del 4.4% en los precios ponderados de las variaciones totales que ocurrieron cada tres meses durante el año.

La creación de valor se da por el gran aprecio que se tiene por el cliente en esta organización ya que a este se le trata muy bien. Esto se puede ver en las

facilidades que da Almacenes Éxito con los sistemas de crédito, entre ellos están “Plan reservalo, tarjeta de crédito Bancolombia, cheques posfechados y programas de financiamiento con la entidad Sufinanciamiento” <sup>76</sup>

Una forma de agregar valor es el gran interés que muestra Almacenes Éxito por el bienestar tanto de sus empleados como de la sociedad (principalmente) ya que los clientes verán que esta cadena de distribución se interesa por el entorno que lo rodea dando suma importancia principalmente a las clases menos favorecidas y a los niños que componen estas clases (tal como se vio en la Gestión de posición ética y responsabilidad social de la cadena de valor).

El Éxito además crea valor por medio de su gran proceso de logística interna (crea valor para los proveedores) ya que este hace que se disminuyan los costos de los proveedores y así mismo lo que hace que los proveedores brinden un mejor servicio a la cadena de distribución ya sea cumpliendo los itinerarios o distribuyendo la mercancía en un menor tiempo

#### **4.4 Propósitos organizacionales**

##### **4.4.1 Misión**

“En Almacenes EXITO S.A. ofrecemos a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en servicio, selección de productos,

---

<sup>76</sup> Revista informe social y económico de Almacenes Éxito 2004

calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial.

Nos caracteriza el respeto a la dignidad de la persona, la disposición permanente a la evolución y al cambio sin romper con nuestras más sanas tradiciones, y una obsesiva atención al detalle.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente nuestro esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias.

Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales, trabajamos para generar una rentabilidad equivalente a la de nuestros comparables de mejor desempeño en el mercado.”<sup>77</sup>

### **“La misión la cumplimos pensando en:”**

“Los clientes: Son los inspiradores de nuestro trabajo. Su presencia exige la prestación de un servicio cálido, oportuno, efectivo y dinámico. La plena

---

<sup>77</sup> <http://www.almacenesexito.com.co/NuestraMision.aspx>

satisfacción de sus necesidades es la mejor recompensa a nuestro esfuerzo empresarial”.

“Los proveedores: Constituyen con sus productos, imagen y experiencia, un soporte fundamental para la organización. Orientan todo su esfuerzo y capacidad de servicio a satisfacer las expectativas de los clientes. Con ellos cultivamos relaciones equitativas, que garantizan seriedad y seguridad en el cumplimiento de las obligaciones recíprocas”.

“Los accionistas: A los accionistas se debe la existencia de la empresa. Personifican la solidez moral y económica de la organización. Con su apoyo y confianza la motivan para el cumplimiento de sus objetivos, y reciben por su inversión una retribución justa”.

“La comunidad: Nos debemos al país donde nacimos y hemos forjado nuestro crecimiento. Cumplimos nuestra labor diaria con sentido social y compromiso con el desarrollo de la nación y la calidad de vida de sus gentes”.

#### *4.4.2 Visión*

“Hacia el año 2005 nos consolidaremos en el mercado colombiano como la organización de comercio al detal líder en almacenes de grandes superficies y supermercados”.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> <http://www.almacenesexito.com.co/NuestraMision.aspx>

#### 4.4.3 Valores corporativos

Servicio

Compromiso

Responsabilidad

Ética

Respeto

Humildad

Honestidad

Amabilidad

Moral

Disciplina

#### 4.4.4 Principios corporativos

- “Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles”.
- “Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio”.
- “Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados”.
- “Trabajo en equipo y apoyo entre áreas”.
- “Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona”.
- “Comunicación ágil y oportuna”.

- “Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio”.
- “Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes”.
- “Retribución adecuada para los accionistas”.
- “Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes”.
- “Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio”.
- “Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad”.
- “Proyección hacia la comunidad”.<sup>79</sup>

#### *4.4.5 Identificación grupos de interés de la organización*

Según la encuesta realizada podemos ver claramente cuales de todos lo stakeholders de la organización son los más importantes y cuales de estos son los encargados de las decisiones y las acciones de la organización:

Según el escalafón que vemos en la encuesta los stakeholders del más importante al menos importante según como influyen en las decisiones de la empresa:

- Directivos
- Gobierno

---

<sup>79</sup> <http://www.almacenesexito.com.co/NuestrosPrincipiosCorporativos.aspx>

- Familia y principales socios
- Empleados
- Proveedores
- Accionistas minoritarios

Ahora que se sabe cuales son las stakeholders más importantes para Almacenes Éxito miraremos para cada uno de ellos sus condiciones principales en cuanto a decisiones estratégicas en Almacenes Éxito.

#### 1. Grupo de stakeholders interno

En este grupo los accionistas son los principales encargados de influir en la toma de decisiones estratégica.

Principalmente podemos darnos cuenta que los accionistas son los principales “personajes” que pueden influir sobre las decisiones que se toman en la empresa largo plazo, ya que estos son los principales encargados actualmente de los recursos monetarios en cuanto si otorgan o no capital para invertir en los almacenes, lo que los hace tener un gran poder con relación a los demás stakeholders de la organización.

(según lo analizado por la encuesta vemos que según el encargado de comunicaciones de la organización es el grupo mas importante para ellos, por el gran soporte que brinda financieramente).

#### 2. grupo de stakeholders externos

En este grupo son muy importantes tres componentes en lo que se refiere a la influencia sobre las decisiones.

Primero que todo se encuentra el gobierno ya que la gran mayoría de decisiones que tome este a gran escala en el sector de distribución afectara la empresa en todos sus sentidos.

Este grupo le interesa influir en las decisiones pues le conviene que una de las mejores organizaciones a nivel nacional mantenga sus puertas abiertas brindando todo el apoyo que hasta el momento se ha dado y la gran cantidad de empleo que se le a otorgado a mucha gente.

Otro de los grupos externos que influyen en las decisiones del Éxito son los clientes porque son estos los que compran los productos en los almacenes.

Estos son muy importantes para la organización, pues la organización basa sus decisiones estratégicas para atraer muchos mas de ellos y pues a su vez disminuirle los mismos clientes a sus competidores pero estos tienen un nivel de influencia en las decisiones medio bajo (véase sistema de valor Pág. 80).

Finalmente otro de los stakeholders externos importantes para Almacenes Éxito son sus proveedores principalmente porque son los que surten las materias que ellos venden en los anaqueles e de los supermercados.

Este grupo es del mismo carácter de importancia que los clientes, son muy importantes para la definición y estructuración de las decisiones estratégicas, pero a su vez el poder que ejercen como grupo para influir sobre esta es bajo el Éxito posee tantas opciones de proveedores de un mismo producto que sería fácil de remplazar.

## 5. GRAFICOS

### Graficos1

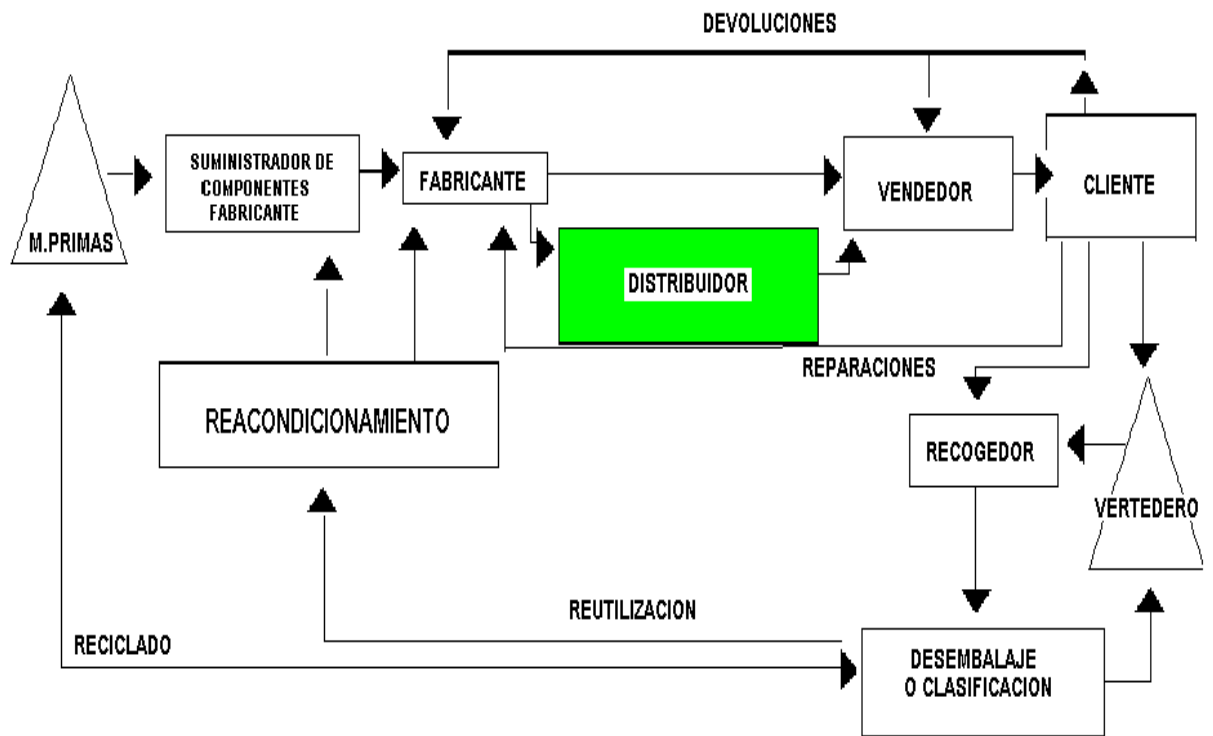


Grafico 1, canal directo y canal inverso. Logística inversa y medio ambiente Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Mc Graw Hill; 2004

## GRAFICO 2



Grafico 2, Flujo de retornos y mercado secundario; Logística inversa y medio ambiente Adenso Díaz, María José Álvarez, Pilar González; Mc Graw Hill; 2004

## GRAFICO 3

### Total Cost in Logistics and Supply Chain System

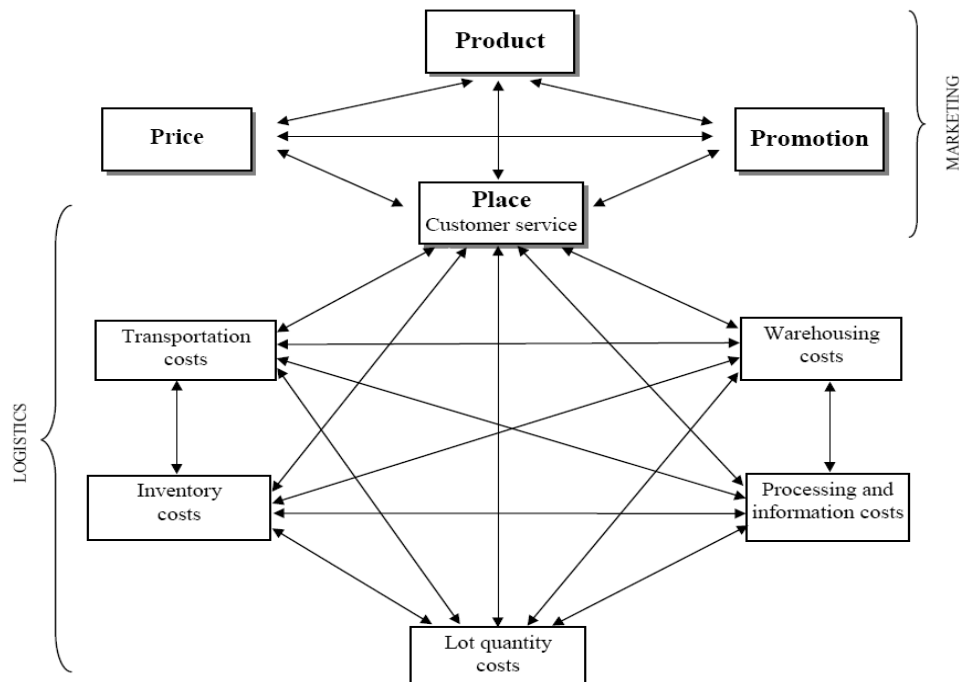


Gráfico 3: Fuente: Shuo, Mao. Logistics and supply chain management, página 8. Año 1999

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 Conclusión General

La investigación desarrollada permitió en primer lugar observar el Centro de distribución de Almacenes Éxito, el cual se destaca por la recepción y almacenamiento de productos perecederos y frutiverduras, además de contar con la recepción en las plataformas de distintos productos por parte de los proveedores.

Esta observación directa e investigación de fuentes dio como resultado conceptos en lo que tiene que ver con la reincorporación del fenómeno de las devoluciones en cuanto a tres dimensiones: Vencimiento del producto, imperfectos del producto e impacto ambiental. Es decir la repercusión que tiene estas variables en la cadena de abastecimiento y su capacidad de respuesta en los dos sentidos: logística hacia delante y hacia atrás o en reversa.

Al identificar los elementos anteriormente descritos se puede determinar el tema de devoluciones, en lo que se refiere a vencimiento del producto o imperfectos del mismo, como se veía en el capítulo de estudio de Almacenes Éxito, la respuesta es inmediata ya que en el momento que ocurra un fenómeno de estos, las mismas son retornadas en los camiones que llevan productos en excelentes condiciones a los Almacenes Éxito; pero hay que mirar que se está utilizando recursos, espacio, personal, plataformas en el CEDI, lo cual retarda el movimiento de la cadena productiva.

En otras palabras el transcurso de la logística hacia delante se está retrasando por la utilización en actividades de logística a la inversa, ya que estas actividades no estaban previstas o planeadas, generando costos ocultos por esta práctica necesaria de retorno.

Por otro lado la falta de conciencia organizacional, institucional o de los consumidores frente a la gestión de residuos causada por las distintas empresas que solo les interesa inundar los almacenes con su producto, el cual se encuentra bajo un diseño de empaque que contamina y no retorna a su estado inicial de producción.

En consecuencia se puede decir que los procesos de logística en reversa no tienen gran impacto ambiental en las empresas debido a la falta de sensibilidad de las organizaciones y una legislación la cual se preocupe por gestionar el cambio hacia la recuperación o incineración de los productos por parte de las empresas.

## **6.2 Conclusiones específicas**

El tema de devoluciones de la propia marca son causadas por el vencimiento o daños en el empaque, las cuales retornan al Cedi para su previa incineración o destrucción por parte de una organización tercera que exige un pago por la realización de esta actividad; lo cual concibe un costo adicional a la organización.

En cuanto al retorno de las bolsas plásticas o empaques con la marca Éxito, no hay ninguna actividad a realizar, lo que causa en el consumidor una molestia a

la implantación de dicha responsabilidad ya que esta debería recaer a la empresa misma no en el consumidor que obligatoriamente paga un impuesto al gobierno por la recolección de las mismas.

Dentro de la logística a la inversa empresarial entran varios cuestionamientos desde el punto de vista del consumidor, tales como: el por qué la responsabilidad de la recolección de basuras recae en el consumidor la cual debería ser compromiso de las organizaciones al diseñar sus empaques que sean reciclables para no contaminar las calles con el uso de la publicidad negativa? o el por qué las mismas organizaciones que pusieron el producto en un almacén y descubrieron que la gaseosa sabe más rica fría, la cual es exhibida en una nevera, no hacen lo mismo para su respectiva recolección?.

## **7. Recomendaciones**

Respecto al tema de la utilización de los recursos destinados en la logística natural o hacia adelante, combinados con la LR, Almacenes Éxito debería implantar una bodega con su propia plataforma para el tema de las devoluciones, similar a la que utiliza para el retorno de sus canastillas. Con el fin de identificar y no mezclar productos que están listos para su uso con los que no lo están, además de proveer estos productos a sus distintos proveedores para no retrasar su retorno y generarle una capacidad de respuesta más efectiva a la cadena de suministro.

Respecto a la reincorporación de las bolsas y empaques marca Éxito, esta organización debería promover o incentivar a sus clientes a retornar sus bolsas a los distintos almacenes a cambio de un descuento o aumento de puntos en la tarjeta por su compra.

Además de crear conciencia en el productor, gobierno, consumidor, respecto al tema ambiental el cual nos incumbe a todos los seres humanos, puesto que en la utilización del mismo se comete errores al desechar y no discriminar entre utilizables y no utilizables, de esta manera la conciencia debe comenzar en el consumidor al momento de realizar una compra.

El uso de la logística en reversa por parte de las organizaciones se centra en parámetros muy sencillos, como programas pequeños de devoluciones por daños o vencimiento del mismo, pero no se preocupan por la gestión de residuos ya que es un tema que en Colombia no existe conciencia empresarial, derivando en una legislación laxa en el tema, sin políticas que concienticen a las organizaciones de la importancia del uso de la LR, causando abusos y contaminación.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Adenso Diaz, M. J. (2004). *Logistica inversa y medio ambiente* . Mc Graw Hill.

(2000). En S. Dowlathshahi, *Developing a theory of reverse logistics*.

Fernando, M. (2008). "Marcas, TOP OF MIND". *Dinero* , 42.

Fernando, M. (2008). TOPF OF MIND . *Dinero* , 33.

Ferro, J. (10 de 2008). Visita Almacenes exito . (J. Garzon, Entrevistador)

Gary, P. K. (2003). *Fundamentos de marketing* .

Javier, R. E. (2007). El primer escalon de la logistica: el aprovisionamiento. *Zona logistica* , 57-60.

Jomini, H. B. (1973). *logistica general V naval operativa*. Madrid .

Lembke-Tibben. (2002). Diferencias entre logistica reversa y delantera en un medio de venta al por menor . *ABI/Inform Global* , 271.

M, F. (1997). *Quantitative models for reverse logistics* .

Molano, R. (11 de 2008). Visita al centro de distribucion . (J. Garzon, Entrevistador)

Muzumdar, M. (2007). Nueva supply chain: beneficio del modelo basado en la demanda . *Zona logistica* , 34-38.

Ortiz, S. (2007). *logistica y distribucion* . (J. Garzon, Entrevistador)

Verma, R. (2005). *Logistica inversa una dimension importante de la gestion de la cadena de suministro*.

[www.almacenesexitocom.co/nuestramision.aspx](http://www.almacenesexitocom.co/nuestramision.aspx). (s.f.).

[www.almacenesexitocom.co/nuestrosprincipioscorporativos.aspx](http://www.almacenesexitocom.co/nuestrosprincipioscorporativos.aspx). (s.f.).

[www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/](http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/). (s.f.).