

Informe de Práctica empresarial en PriceSmart Colombia S.A.S

Nicole Dayana Patiño Serrano

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Director

Luis Eduardo Silva Hernández

Magíster en Comercio Internacional

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada paso de este camino; a mis hermanas, por ser mi luz en los momentos más oscuros y mi calma en medio de la incertidumbre; a mi abuela, por su amor incondicional y su cuidado constante; a mis padres, por su esfuerzo incansable, su dedicación y su apoyo en cada etapa de mi vida; a mi familia, por creer en mí, por confiar en mis sueños y acompañarme hasta verlos hacerse realidad; a quienes han estado presentes brindándome amor, fortaleza y fe desde el primer día; y a mis mascotas, por su compañía leal y el consuelo silencioso.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a mis hermanas, María de los Ángeles Patiño Serrano y Paula Andrea Patiño Serrano, quienes han sido mi mayor motivación y orgullo. A mi familia, por su apoyo incondicional y constante en cada etapa de mi vida. Al Instituto Gabriela Mistral de Bucaramanga, por haber formado en mí una mujer disciplinada, con sólidos valores y virtudes que han guiado mi camino. A la Universidad Santo Tomás, por ofrecerme un ambiente íntegro y propicio para el desarrollo pleno de mis habilidades. A Mariann Gisell Ruiz González y Andrea Carolina Bermúdez Zubiría, mis compañeras de aventura en este importante capítulo, por su apoyo y amistad. Y, finalmente, a los docentes que con dedicación y esfuerzo compartieron sus conocimientos y experiencias, contribuyendo a mi formación profesional y humanística.

Contenido

Introducción	11
1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa PriceSmart	12
1.1 Contexto de la práctica empresarial	12
1.2 Justificación	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Metodología	14
2. Perfil de la empresa	16
2.1 Razón social de la empresa	17
2.2 Objeto social de la empresa	17
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	17
2.4 Estructura organizacional	18
2.4.1 Misión de la empresa	18
2.4.2 Visión de la empresa	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	19
2.5 Aspectos económicos	20
2.5.1 Entorno macroeconómico	21
2.5.2 Entorno Microeconómico	22
2.5.3 Indicadores Financieros	24
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	26
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	28
3. Cargo y funciones desempeñadas	30

3.1 Cargo desempeñado	31
3.2 Funciones asignadas	31
1.3 Procesos, procedimientos y herramientas	32
1.4 Relación plan de mejora, objetivos y funciones desempeñadas	32
4. Marco conceptual y normativo	33
4.1 Marco conceptual.....	33
4.2 Marco normativo.....	35
5. Aportes	37
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	38
5.1.1 Identificación de la situación problemática	38
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	39
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	40
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo.....	41
5.3 Plan de mejora	41
5.3.1 Aspectos por mejorar	43
5.3.2 Metas.....	44
5.3.3 Indicadores de gestión (KPIs).....	45
5.4 Desarrollo de los objetivos específicos.....	45
5.4.1 Acciones y resultados	45
6. Conclusiones y recomendaciones	62
Referencias.....	65

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Aspectos e Impactos Macroeconómicos</i>	23
Tabla 2. <i>Factores e Impactos Mercado PriceSmart</i>	29
Tabla 3. <i>Funciones Asignadas Práctica Empresarial</i>	31
Tabla 4. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	32
Tabla 5. <i>Plan de Mejora, Objetivos y Funciones Desempeñadas</i>	33
Tabla 6. <i>Propuesta de Plan de Mejora</i>	41
Tabla 8. <i>Aplicación Indicadores de Gestión</i>	45
Tabla 9. <i>Aduanas</i>	46
Tabla 10. <i>Transportadoras</i>	47
Tabla 11. <i>Agentes Aduaneros</i>	48
Tabla 12. <i>Depósitos</i>	49
Tabla 13. <i>Países de origen</i>	50
Tabla 14. <i>Proveedores</i>	51
Tabla 15. <i>Vías de transporte</i>	52
Tabla 16. <i>Matriz FODA - Ventajas y Desventajas</i>	54
Tabla 17. <i>Información clubes</i>	55
Tabla 18. <i>Distancia Barranquilla VS distribución local</i>	57
Tabla 19. <i>Distancia Bogotá VS distribución local</i>	59

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama PriceSmart Floridablanca</i>	19
Figura 2. <i>Análisis PEST – PriceSmart Colombia</i>	22
Figura 3. <i>Indicadores Financieros LegisComex</i>	24
Figura 4. <i>Catálogo de Productos PriceSmart</i>	27
Figura 5. <i>DOFA PriceSmart Colombia SAS</i>	29
Figura 6. <i>Diagrama de Gantt</i>	43
Figura 7. <i>Ubicación Geográfica Clubes</i>	62

Resumen

El objetivo principal del informe de prácticas desarrollado en la empresa *PriceSmart Colombia S.A.S.* fue analizar la viabilidad de implementar un centro de distribución en Colombia. A través del análisis realizado, se identificaron tanto las ventajas como las desventajas que implicaría para la empresa llevar a cabo esta inversión estratégica.

Se concluyó que la creación de un centro de distribución logístico en el país tendría un impacto positivo significativo, ya que permitiría mejorar los tiempos de comercialización de los productos importados. Se evidenció que se lograría una reducción considerable en los costos de envío y en la manipulación de la mercancía, optimizando así la eficiencia de las operaciones logísticas. Se logró identificar la ubicación geográfica óptima para establecer el centro logístico, con el fin de que funcione no solo como un punto de distribución en Colombia, sino también hacia los países vecinos donde la empresa tiene presencia.

Durante el desarrollo de este análisis, fue posible integrar y aplicar los conocimientos adquiridos como estudiante del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. Desde la práctica profesional, se logró observar de primera mano los contratiempos y novedades que enfrentaba el club en su operación diaria. Aunque en toda cadena de suministro existen imprevistos y situaciones fuera de control, quedó claro que una inversión en el fortalecimiento de la estructura logística permitiría minimizar estos riesgos y mejorar la continuidad del flujo operativo.

Palabras clave: centro de distribución, optimización de costos, cadena de suministro, rotación de inventario, puntos estratégicos.

Abstract

The main objective of the internship report developed in the company *PriceSmart Colombia S.A.S.* was to analyze the feasibility of implementing a distribution center in Colombia. Through the analysis carried out, both the advantages and disadvantages that carrying out this strategic investment would imply for the company were identified. It was concluded that the creation of a logistics distribution center in the country would have a significant positive impact, since it would improve the marketing times of imported products.

It was evident that a considerable reduction in shipping costs and in the handling of goods would be achieved, thus optimizing the efficiency of logistics operations. However, the costs associated with the initial investment and the challenges that its implementation would entail, such as the required infrastructure, human talent management and technological adaptation, were also evaluated.

During the development of this analysis, it was possible to integrate and apply the knowledge acquired as a student of the International Business program of the Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. From professional practice, it was possible to observe first-hand the setbacks and novelties that the club faced in its daily operation.

A more robust logistics infrastructure would positively impact the processes of receiving, storing and distributing goods, which in turn would favor inventory turnover. This improvement in operational efficiency would be directly reflected in greater product availability for consumers and, consequently, in an increase in final sales.

Keywords: distribution center, cost optimization, supply chain, inventory turnover, strategic points.

Glosario

Cadena de suministro: conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. (Roldán, 2025)

Centro de distribución: es un espacio logístico donde se almacena mercancía y se preparan pedidos para su entrega en el comercio mayorista o minorista (Zonalogistica, 2025).

Comercio internacional: es el conjunto de movimientos comerciales y financieros y en general todas aquellas operaciones cuales quiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones (instituto de investigación jurídica de la UNAM, 2025., pág. 2).

Logística internacional: es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenamiento eficientes de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de cumplir con los requisitos de los clientes (LogisticaSimple & LogisticaSimple, 2024).

Nodo logístico: es un punto de convergencia dentro de una red de transporte y distribución donde se realizan actividades esenciales para el manejo de mercancías (Nodo Logístico: Qué Debes Saber, 2025).

Introducción

El presente informe de práctica empresarial expone el estudio realizado sobre la viabilidad de implementar un centro de distribución para PriceSmart Colombia S.A.S. Durante el desarrollo de la práctica, se identificaron diversos desafíos en la cadena de suministro que evidencian la necesidad de evaluar esta iniciativa estratégica. Su propósito es optimizar los procesos logísticos y fortalecer la eficiencia operativa de la compañía.

PriceSmart tiene presencia actualmente en Colombia (10 clubes), Costa Rica (8), El Salvador (3), Guatemala (7), Honduras (3), Nicaragua (2), Panamá (7), Aruba (1), Barbados (1), República Dominicana (5), Jamaica (2), Trinidad y Tobago (4) y las Islas Vírgenes (1). Además, ofrece compras en línea a todos sus socios, sin importar su ubicación. Gracias a su experiencia en el modelo de clubes de membresía y su capacidad de compra a gran escala, PriceSmart se considera estratégicamente posicionada para capitalizar el crecimiento de los mercados emergentes (Pricesmart Colombia, 2021).

Colombia representa el país con mayor volumen de operaciones para la compañía, consolidándose como un eje estratégico de crecimiento. Por ello, el fortalecimiento de la infraestructura logística tendría un impacto positivo en los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de mercancía, lo que a su vez favorecería la rotación del inventario.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa PriceSmart

PriceSmart Inc. es una multinacional estadounidense con sede en San Diego, California, fundada en 1993. Se ha consolidado como un referente en el sector retail al operar clubes de membresía para compras al por mayor en América Latina y el Caribe.

1.1 Contexto de la práctica empresarial

PriceSmart Inc. tiene un modelo de negocio distintivo se basa en ofrecer productos a granel o con importantes descuentos exclusivamente a sus miembros, quienes acceden al catálogo completo mediante el pago de una cuota anual, lo que permite a los clientes ahorrar, sino que también les brinda acceso a productos y servicios exclusivos. Además, cuenta con un portafolio diverso que incluye tanto marcas propias como marcas internacionales ampliamente reconocidas, lo que garantiza una oferta competitiva y de alta calidad para sus socios, sin importar sus necesidades de compra. Todos los productos ofrecidos pasan por rigurosos controles de calidad antes de ser puestos a disposición del público, reforzando el compromiso de la empresa con la excelencia y la satisfacción del cliente (Invierte, 2024).

Durante el desarrollo de mi práctica profesional, identifiqué diversas falencias logísticas que han impactado negativamente la eficiencia operativa de la compañía en Colombia. Actualmente, PriceSmart no cuenta con un centro de distribución propio en el país, lo que obliga a depender de terceros que operan como plataformas logísticas, limitando el control sobre los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de mercancía, generando posibles retrasos y afectando la disponibilidad oportuna de productos en los clubes. La ausencia de una infraestructura logística directa representa un desafío clave para la compañía, especialmente en un

mercado donde la agilidad y precisión en la cadena de suministro son determinantes para la satisfacción del cliente y la competitividad.

1.2 Justificación

La propuesta desarrollada durante la práctica empresarial tiene como objetivo analizar la viabilidad de establecer un centro de distribución logístico en Colombia. Esta iniciativa busca optimizar las operaciones logísticas de la compañía mediante la implementación de una infraestructura propia que permita ejercer un control integral sobre las mercancías importadas. Al contar con un centro de distribución directo, se fortalecería el flujo de la cadena de suministro, beneficiando de manera significativa la eficiencia operativa de los 10 clubes que actualmente dependen de terceros para sus procesos logísticos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Estudiar la viabilidad de implementar un centro de distribución logístico en Colombia para la empresa PriceSmart Colombia S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la cadena de distribución logística de PriceSmart en Colombia.
- Identificar las ventajas y desventajas de implementar un centro de distribución logístico en Colombia.

- Elaborar un informe de plan de mejora del centro de distribución con requisitos técnicos.
- Realizar un estudio de localización que permita seleccionar la ubicación geográfica óptima para la instalación estratégica del centro de distribución.

1.4 Metodología

El presente estudio se sustenta principalmente en las aproximaciones descriptiva y cualitativa. El enfoque descriptivo permitió caracterizar de manera sistemática el estado actual de la cadena de distribución logística de PriceSmart en Colombia, identificando sus componentes, estructura operativa, flujos logísticos y principales deficiencias. Esta caracterización fue esencial para establecer un diagnóstico detallado que sirviera como base para la formulación de estrategias de mejora.

El enfoque cualitativo facilitó una comprensión profunda de las causas estructurales y contextuales asociadas a las problemáticas logísticas. Se recolectaron y analizaron percepciones, experiencias y valoraciones de actores estratégicos clave, tales como los responsables de operaciones, logística y abastecimiento. Este enfoque permitió identificar factores críticos de éxito y áreas susceptibles de intervención, integrando variables no cuantificables, pero altamente relevantes, como la cultura organizacional, los procesos de toma de decisiones y la coordinación interdepartamental.

Con el fin de fortalecer la validez de los hallazgos cualitativos, se aplicó un proceso de triangulación metodológica, mediante el cual las percepciones obtenidas de los actores fueron contrastadas con datos operativos y registros documentales de la empresa. Específicamente, se cruzó la información obtenida en entrevistas con:

- Indicadores de desempeño logístico (ej. tiempos promedio de entrega, frecuencia de quiebres de inventario, costos de transporte).
- Informes internos de abastecimiento y distribución.
- Observaciones directas del proceso logístico en centros clave de operación.

Este proceso de triangulación permitió validar la coherencia entre lo percibido por los actores y la realidad operativa, fortaleciendo la credibilidad de las conclusiones.

La elección de este enfoque metodológico resulta adecuada para los objetivos del estudio, ya que permite analizar en profundidad la complejidad de la cadena logística, identificar oportunidades de mejora y sustentar, con criterios técnicos y estratégicos, la propuesta de implementación de un centro de distribución alineado con las necesidades específicas de PriceSmart Colombia S.A.S., garantizando su viabilidad y sostenibilidad.

Para la recolección de datos se utilizaron tres técnicas principales:

- Observación directa de los procesos logísticos clave, lo que permitió identificar debilidades y cuellos de botella en el flujo de mercancías.
- Análisis documental, que incluyó la revisión de informes internos, matrices operativas y registros de desempeño logístico.
- Conversaciones semiestructuradas con los responsables de las áreas de logística, compras y operaciones, enfocadas en comprender las causas subyacentes de los problemas logísticos y explorar propuestas de mejora.

En conjunto, estas técnicas metodológicas permitieron una comprensión de la situación logística actual de la empresa y sentaron las bases para el diseño de una propuesta de mejora viable y alineada con la estrategia corporativa.

2. Perfil de la empresa

PriceSmart Inc., fundada en 1993, es el mayor operador de clubes de tiendas de autoservicio de ventas al por mayor por membresía en América Central y el Caribe. Expandió su presencia al mercado suramericano con la apertura de clubes en Colombia y actualmente presta servicios a más de 3 millones de socios a través de 50 clubes propios distribuidos en 13 países. PriceSmart cuenta con una línea de productos de marca propia denominada Member's Selection, la cual incluye artículos diseñados y fabricados directamente por la empresa o por proveedores seleccionados y supervisados bajo sus estándares de calidad.

Es la principal operadora de clubes de compras por membresía en América Central y el Caribe, y recientemente ha iniciado su expansión hacia Sudamérica a través de Colombia. Su fundador Sol y Robert Price, también creadores de The Price Club. Robert Price se desempeña como presidente de la junta directiva. El modelo de negocio de PriceSmart, basado en compras mediante membresía, guarda similitudes con el de clubes estadounidenses como Costco y Sam's Club, aunque presenta características distintivas: Locales comerciales más compactos (entre 50.000 y 75.000 pies cuadrados), adecuados al tamaño de los mercados donde opera, las cuotas de membresía más accesibles, con un promedio de \$35 USD y las ofertas de productos adaptadas a los gustos y necesidades locales, tanto para clientes minoristas como mayoristas.

Para brindar opciones personalizadas, PriceSmart ofrece tres tipos de membresías. La *Membresía de Negocios* está dirigida a empresas como restaurantes, hoteles, tiendas de conveniencia, oficinas e instituciones, y es promovida a través de programas de comercialización específicos. Por su parte, la *Membresía Diamante* se enfoca en familias y personas individuales, ofreciendo una experiencia de compra diferenciada. Además, en Costa Rica, la empresa dispone de la *Membresía Platino*, que incluye beneficios exclusivos para ese mercado. Con un enfoque en

la calidad, el ahorro y la conveniencia, PriceSmart se ha posicionado como un socio confiable para consumidores y empresas en los mercados donde opera, brindando acceso a productos de alto valor y un servicio excepcional.

2.1 Razón social de la empresa

PriceSmart Colombia S.A.S

2.2 Objeto social de la empresa

PriceSmart tiene como objeto social principal el desarrollo de cualquier actividad comercial lícita. En desarrollo de su objeto social principal, la sociedad podrá: Comprar, importar, exportar, adquirir, preparar, fabricar, elaborar, vender, distribuir y en general producir y comercializar productos de consumo masivo incluyendo, pero sin limitarse a alimentos, bebidas, bebidas alcohólicas, medicamentos, suplementos, y dietarios, cosméticos, productos de aseo personal y doméstico, insumo médico-quirúrgicos, alimentos para animales etc. Desarrollar actividades de origen marino, dulceacuícola y de cultivo, en todos sus estados y presentaciones, tales como enlatados, frescos, congelados, salados, secos salados, enteros y en filete, congelados y en plaquetas; Importación y comercialización de equipos para vigilancia y equipos eléctricos (Colombia, Cámara de comercio Pricesmart).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

Anillo vial kilómetro 2.5 vía Floridablanca Girón.

315 8511211

yquintana@pricesmart.com

Yeny Patricia Quintana Contreras

2.4 Estructura organizacional

PriceSmart opera bajo una estructura organizacional mixta, que combina elementos divisionales y funcionales. En este modelo, cada área o división funciona de manera autónoma bajo la supervisión de un gerente responsable, lo que permite una gestión especializada y eficiente de los distintos procesos. Sin embargo, pese a su relativa independencia operativa, todas las divisiones están estratégicamente alineadas con los objetivos globales de la compañía, compartiendo la responsabilidad colectiva de alcanzar las metas corporativas y mantener altos estándares de servicio.

Las principales divisiones de PriceSmart incluyen: Gerencia, Administración, Recibo, Merchandising, Otros Negocios (que agrupa Food Service, Frescos, Panadería y Produce), Membresías, B2B, Front End, Mantenimiento y Wellness (que abarca servicios como Óptica y Audiología). Cada una de estas áreas cumple un rol fundamental dentro de la organización, aportando valor tanto en la experiencia del cliente como en la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible de la empresa.

Esta estructura permite a PriceSmart responder con agilidad a las demandas del mercado, mantener un alto nivel de coordinación interna y garantizar que todos los procesos estén enfocados en ofrecer un servicio diferenciado a sus socios.

2.4.1 Misión de la empresa

Proporcionar a todos los miembros una experiencia de compra excepcional con productos y servicios emocionantes y de alta calidad a los precios más bajos posibles.

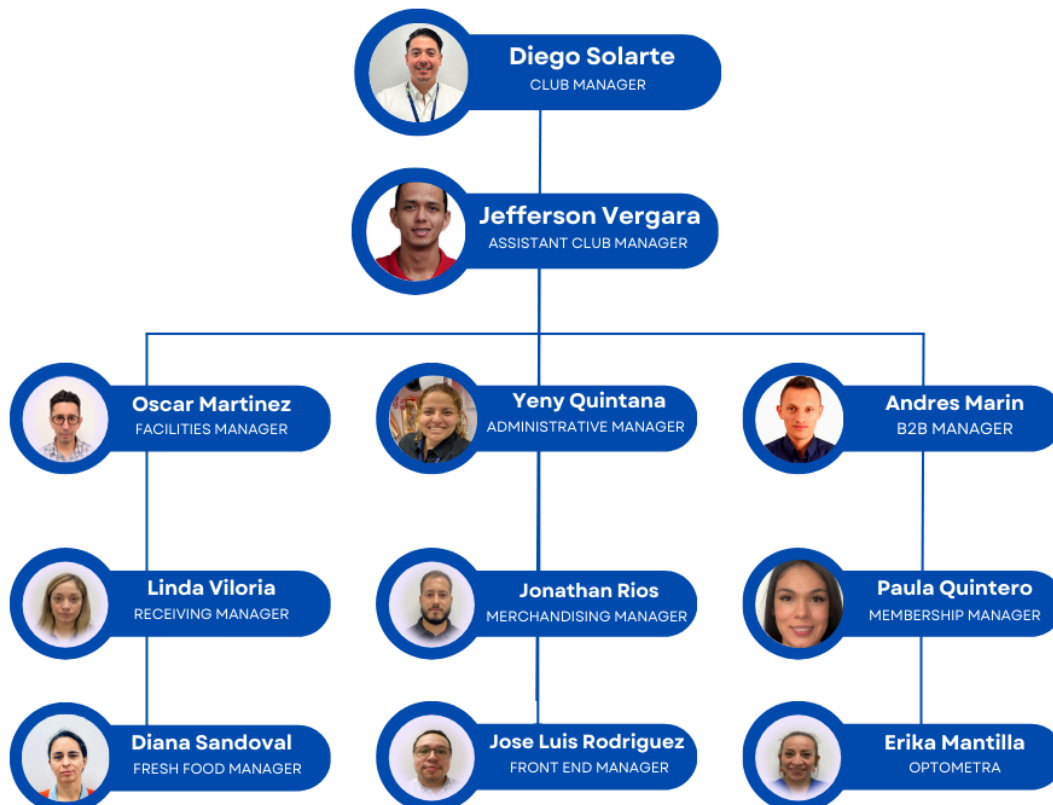
2.4.2 Visión de la empresa

Ser la fuente más confiable para los mercados de mercancías y servicios de alta calidad a los que servimos.

2.4.3 Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la empresa PriceSmart Floridablanca. Cada área cuenta con un gerente y sus respectivos supervisores. Al igual que en muchas organizaciones, PriceSmart opera bajo una estructura jerárquica vertical, lo que significa que su organización es lineal, con una cadena de mando descendente en la que las decisiones y directrices fluyen de manera escalonada desde los niveles superiores hacia los operativos.

Figura 1. Organigrama PriceSmart Floridablanca



2.5 Aspectos económicos

El análisis de los aspectos económicos de PriceSmart Colombia evidencia un crecimiento sostenido en los niveles de ventas, reflejo de su consolidación en el mercado nacional. Sin embargo, este crecimiento también ha estado acompañado de desafíos significativos en materia de costos operativos, derivados principalmente de la alta dependencia de productos importados y de la vulnerabilidad frente a la volatilidad del tipo de cambio. Estas condiciones afectan directamente la estructura de costos y, en consecuencia, la rentabilidad del negocio.

En este contexto, la implementación de un centro de distribución propio se plantea como una estrategia clave para contrarrestar dichos desafíos. Esta infraestructura permitiría optimizar los procesos logísticos mediante la consolidación de cargas, una mejor planificación del inventario y una distribución más eficiente hacia los diferentes clubes del país. Asimismo, contribuiría a la reducción de costos de transporte y almacenamiento, al tiempo que disminuiría los tiempos de entrega y aumentaría la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

En conjunto, estas mejoras operativas fortalecerían la gestión de la cadena de suministro, incrementando la eficiencia general del modelo logístico de PriceSmart y generando un impacto positivo en su competitividad y rentabilidad a mediano y largo plazo.

Durante el trimestre más reciente, la compañía reportó ingresos por US\$ 1.290 millones, superando las expectativas del mercado que estimaban US\$ 1.280 millones, y registrando un crecimiento interanual del 13,1%. Este aumento refleja no solo el potencial del mercado colombiano, sino también la buena aceptación del modelo de negocio por parte de los consumidores locales, quienes muestran una fuerte preferencia por productos diferenciados y de alto valor agregado.

No obstante, PriceSmart también enfrenta desafíos económicos derivados de su carácter multinacional y su alta dependencia de productos importados. La devaluación del peso colombiano frente al dólar ha representado una presión constante sobre los costos operativos, obligando a la empresa a implementar estrategias de mitigación como la renegociación con proveedores y la diversificación de su portafolio con productos de fabricación local, especialmente a través de marcas propias como Member's Selection.

2.5.1 Entorno macroeconómico

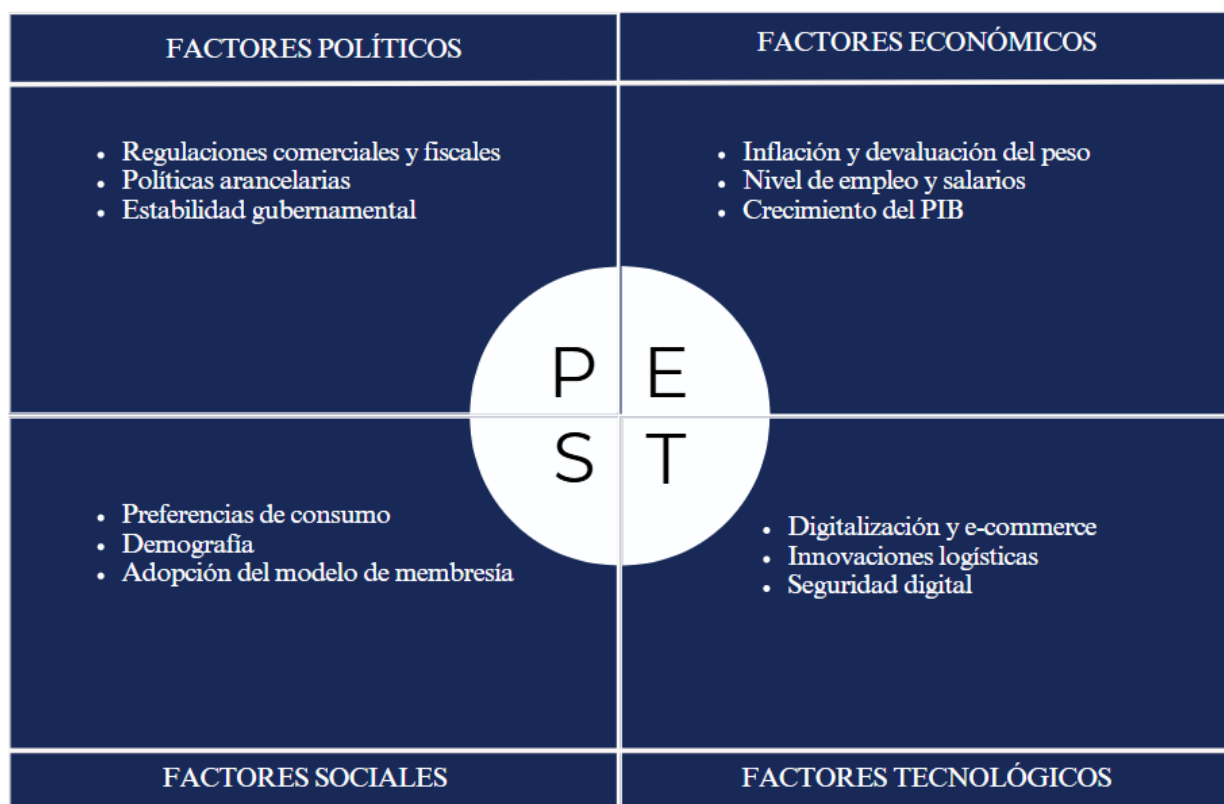
PriceSmart en Colombia presenta desafíos y oportunidades derivados de factores como la fluctuación del tipo de cambio, la competitividad del mercado y la dinámica de consumo regional. Uno de los principales retos ha sido la devaluación del peso colombiano frente al dólar, lo cual ha impactado directamente los costos de los productos importados, que históricamente han constituido una parte significativa del portafolio de la compañía. No obstante, PriceSmart ha implementado estrategias para mitigar este impacto, como la negociación directa con proveedores para reducir costos y minimizar el efecto inflacionario en los precios al consumidor. Este enfoque le ha permitido mantener su competitividad frente a otros actores del mercado que también dependen de productos del exterior.

La compañía ha fortalecido su red de proveedores locales, aprovechando la solidez de la industria nacional para desarrollar productos de marca propia bajo el sello Member's Selection. Esto no solo ha permitido reducir la exposición a las variaciones del tipo de cambio, sino también mejorar la competitividad de sus productos en precio y calidad. Actualmente, se ha logrado un equilibrio más sostenible entre productos importados y nacionales, pasando de una proporción de

70%-30% a aproximadamente 55%-45%, sin renunciar a su propuesta de valor basada en productos importados de alta calidad.

La llegada de PriceSmart a diferentes regiones del país ha generado un efecto positivo en las economías locales. Su modelo de precios competitivos tiende a provocar una reducción general en los precios del mercado, beneficiando no solo a sus socios, sino también al resto de la población en las zonas donde opera. Ejemplos como los observados en Barranquilla y Bogotá evidencian cómo su presencia influye directamente en la dinámica de precios, promoviendo una mayor accesibilidad y eficiencia en los mercados regionales..

Figura 2. *Análisis PEST – PriceSmart Colombia*



2.5.2 Entorno Microeconómico

La estabilidad política y las regulaciones comerciales son fundamentales para la sostenibilidad del modelo de negocio de PriceSmart, ya que un entorno estable favorece la

inversión y el crecimiento. El crecimiento económico y el aumento del poder adquisitivo impulsan la expansión de la empresa al generar una mayor demanda de sus productos. Las preferencias de los consumidores están evolucionando, lo que requiere una constante adaptación en la oferta para mantener la competitividad, y la tecnología se ha convertido en una ventaja clave, permitiendo mejorar la experiencia de compra y optimizar los costos operativos, asegurando una gestión más eficiente y alineada con las tendencias del mercado.

El crecimiento de PriceSmart se da dentro de un entorno macroeconómico colombiano caracterizado por una economía en desarrollo, una clase media en expansión, mejoras en infraestructura y una creciente digitalización del consumo. Aunque factores como la inflación, las fluctuaciones del tipo de cambio y la dificultad para encontrar ubicaciones estratégicas en grandes ciudades como Bogotá y Medellín presentan retos, la estabilidad política y el interés sostenido del consumidor en productos de calidad fortalecen el posicionamiento de la empresa.

En el ámbito microeconómico, PriceSmart compite con grandes cadenas minoristas como Éxito, Jumbo y otros actores del comercio electrónico. No obstante, se diferencia claramente a través de su modelo de membresía, que fomenta una relación más directa y leal con sus clientes. La compañía mantiene altas tasas de renovación de membresía, superiores al 80%, y una estrategia de distribución que combina eficientemente la experiencia en tiendas físicas con el comercio en línea.

Tabla 1. *Aspectos e Impactos Macroeconómicos*

Aspecto	Descripción	Impacto
Proveedores	Empresas que suministran productos nacionales e internacionales.	La relación con proveedores locales reduce costos y tiempos de entrega, mientras que los proveedores internacionales dependen de regulaciones y logística global.
Intermediarios	Empresas de transporte y logística que facilitan la distribución.	El rendimiento de los intermediarios influye en la eficiencia de entrega y en la satisfacción del cliente final.

Aspecto	Descripción	Impacto
Clientes	Consumidores que adquieren productos mediante membresía.	Su lealtad depende de la calidad, precio y disponibilidad de productos. Un crecimiento en la clase media fortalece la demanda.
Competidores	Otras cadenas de retail como Alkosto, Éxito, Makro y Jumbo	de la calidad, precio y disponibilidad de productos. Un crecimiento en la clase media fortalece la demanda. Competidore

2.5.3 Indicadores Financieros

Figura 3. Indicadores Financieros LegisComex

Categoría	Indicador	Unidad	Valor 2022	Valor 2023
Endeudamiento	Apalancamiento	Veces	1.3	1.56
Liquidez	Capital del Trabajo Neto	Millones \$	-\$ 7.736.996.000	-\$ 153.542.422.000
Liquidez	Prueba Ácida	Veces	0.26	0.25
Rentabilidad	ROE	%	0.83%	-5.74%
Rentabilidad	ROA	%	0.36%	-2.24%
Liquidez	Ebitda	Millones \$	\$ 62.604.040.000	\$ 12.034.632.000
Rentabilidad	Margen neto	%	0.10%	-1.02%
Endeudamiento	Concentración del Pasivo en el Corto Plazo	%	49.32%	67.39%
Endeudamiento	Endeudamiento en el Corto Plazo con Proveedores	%	35.54%	0.00%
Endeudamiento	Razón de Endeudamiento	%	0.57%	0.61%
Rentabilidad	Margen Bruto	%	15.65%	15.04%
Rentabilidad	Margen Operacional	%	1.58%	0.58%
Solvencia	Solvencia	Veces	1.58	0.58
Liquidez	Razón Corriente	Veces	0.99	0.67

Tomado de LegisComex (LegisComex, 2025).

El análisis de los indicadores financieros de PriceSmart Colombia para los años 2022 y 2023 revela un panorama complejo, caracterizado por un deterioro generalizado en su estructura financiera y operativa, con énfasis en la liquidez, rentabilidad y solvencia de la organización.

Durante 2023, la liquidez de la empresa mostró un deterioro significativo. El Capital de Trabajo Neto pasó de -\$7.736 millones a -\$153.542 millones, reflejando una mayor insuficiencia de activos corrientes para cubrir las obligaciones inmediatas. Asimismo, la Prueba Ácida (0.25) y la Razón Corriente (0.67) se mantuvieron por debajo del nivel mínimo aceptable (1), lo cual

evidencia una débil capacidad de pago en el corto plazo. Por otro lado, el EBITDA se redujo drásticamente de \$62.604 millones a \$12.034 millones, lo que sugiere un impacto negativo en el desempeño operativo antes de impuestos, intereses y amortizaciones.

La rentabilidad de PriceSmart Colombia también se vio comprometida. El ROE cayó de 0.83% a -5.74% y el ROA de 0.36% a -2.24%, mostrando que la empresa no solo dejó de generar utilidades, sino que incurrió en pérdidas respecto al capital y los activos invertidos. El Margen Neto pasó de 0.10% a -1.02%, evidenciando un resultado neto negativo sobre las ventas. Aunque el Margen Bruto se mantuvo relativamente estable (15.04%), el Margen Operacional cayó de 1.58% a 0.58%, lo cual sugiere una disminución en la eficiencia de las actividades principales del negocio.

En cuanto al endeudamiento, se observa un aumento del apalancamiento, que pasó de 1.3 a 1.56, indicando una mayor dependencia del financiamiento externo. La Razón de Endeudamiento subió levemente de 0.57% a 0.61%, mientras que la Concentración del Pasivo en el Corto Plazo aumentó de 49.32% a 67.39%, lo cual incrementa el riesgo de presión financiera a corto plazo. Por otro lado, el indicador de Endeudamiento en el Corto Plazo con Proveedores pasó de 35.54% a 0.00%, lo cual podría deberse a la cancelación o renegociación de cuentas por pagar, aunque este cambio requiere una verificación más detallada. Finalmente, la Razón de Solvencia bajó de 1.58 a 0.58, un indicador preocupante que revela que los activos totales de la empresa ya no cubren adecuadamente sus pasivos, comprometiendo la estabilidad financiera de la organización a mediano y largo plazo.

En este contexto, la implementación de un centro de distribución propio no solo se presenta como una medida operativa para mejorar la logística, sino como una estrategia clave para revertir el deterioro financiero identificado. Esta solución contribuiría directamente a la reducción de

costos logísticos, permitiendo liberar recursos financieros y mejorar el Capital de Trabajo. Asimismo, impactaría positivamente el Margen Neto y el ROA, al optimizar el uso de activos, mejorar la disponibilidad de inventario y reducir tiempos y costos asociados a los procesos de importación y distribución.

Con una gestión más eficiente del inventario y una reducción en los tiempos de entrega, se fortalecería la cadena de suministro y se mitigaría el riesgo de desabastecimiento, lo cual tiene un efecto directo sobre la satisfacción del cliente, las ventas y la rentabilidad general del negocio. En resumen, la propuesta del centro de distribución está alineada con las necesidades estructurales de PriceSmart Colombia y representa una oportunidad estratégica para estabilizar y fortalecer su desempeño financiero en el corto y mediano plazo.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

PriceSmart Colombia S.A.S. ofrece una amplia gama de productos y servicios a sus socios. A continuación, se detallan los principales componentes de su portafolio comercial:

Productos:

Alimentos y bebidas: incluye comestibles, productos frescos, congelados y bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas.

Artículos para el hogar: electrodomésticos, muebles, utensilios de cocina y decoración.

Productos de limpieza y aseo personal: detergentes, desinfectantes, productos de higiene y cuidado personales.

Ropa y calzado: prendas de vestir y zapatos para todas las edades y géneros.

Electrónica: dispositivos electrónicos, como televisores, computadoras, teléfonos móviles y accesorios.

Artículos de ferretería y automotriz: herramientas, equipos y accesorios para vehículos.

Juguetes y artículos deportivos: juguetes para niños y equipos para diversas disciplinas deportivas.

Servicios:

Farmacia: venta de medicamentos y productos relacionados con la salud.

Óptica: servicios de examen visual y venta de gafas y lentes de contacto.

Centro de llantas: venta e instalación de llantas para vehículos (el club de Floridablanca aun no cuenta con su centro de llantas).

Comida rápida: áreas de alimentos preparados para consumo inmediato dentro de las instalaciones.

Figura 4. Catálogo de Productos PriceSmart



Tomado de PriceSmart (PriceSmart,2025).

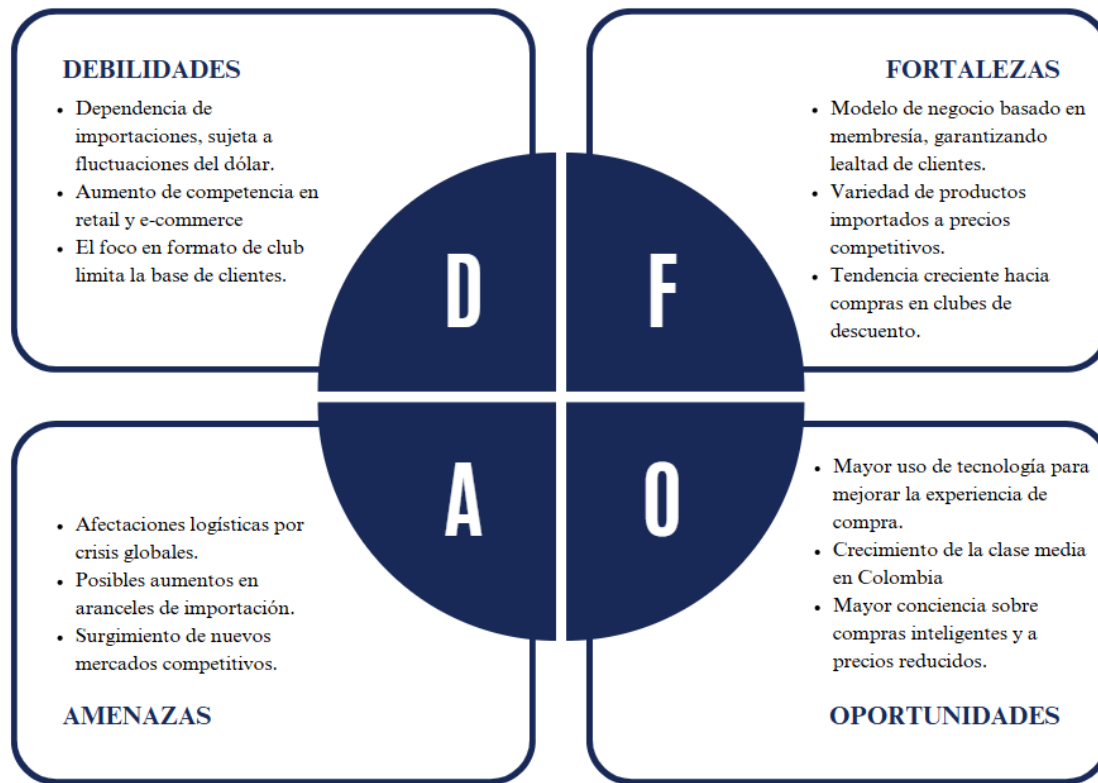
La clasificación de sus actividades económicas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), PriceSmart Colombia S.A.S. se encuentra registrada bajo el código:

Actividad económica principal 4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco

Actividad secundaria 4719: Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco (Cámara de comercio, 2021).

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

PriceSmart es un club de compras al por mayor basado en un modelo de membresía, que opera principalmente en América Latina y el Caribe. Su propuesta de valor se dirige a familias y pequeños negocios que buscan adquirir productos de consumo masivo a precios competitivos, ofreciendo una alternativa eficiente frente a los supermercados tradicionales. Esta expansión estratégica le permite atender mercados emergentes con necesidades específicas de abastecimiento acceso a productos de calidad. El modelo de PriceSmart se centra en la venta al por mayor mediante el pago de una membresía anual. Este esquema permite a sus afiliados acceder a productos exclusivos y precios significativamente más bajos, favoreciendo tanto el consumo familiar como las operaciones de pequeños comercios. Además de ofrecer precios reducidos, los socios de PriceSmart disfrutaban de beneficios adicionales como programas de fidelización, descuentos exclusivos y promociones especiales. La empresa se enfoca en brindar una experiencia de compra eficiente, con productos de alta calidad y atención al cliente diferente.

Figura 5. *DOFA PriceSmart Colombia SAS*

Este análisis permitirá a la empresa evaluar su adaptabilidad a los cambios del mercado y reforzar su posición competitiva en el sector del retail en Colombia.

Tabla 2. *Factores e Impactos Mercado PriceSmart*

Factor	Impacto
Político	Regulaciones sobre comercio minorista y protección al consumidor, junto con las políticas de importación, tratados de libre comercio y aranceles que afectan la adquisición, distribución y precio de los productos importados.
Económico	Factores como la inflación, el tipo de cambio y el nivel de ingreso disponible impactan los costos operativos, el poder adquisitivo del consumidor y la demanda general. Además, las condiciones macroeconómicas de los países donde opera influyen directamente en el desempeño financiero de la empresa.

Factor	Impacto
Social	Cambios en hábitos de consumo hacia productos más saludables, sostenibles y de origen local, así como el aumento de la conciencia sobre el ahorro y el consumo inteligente. También influye el crecimiento de la clase media en países latinoamericanos, que amplía el mercado objetivo.
Tecnológico	Digitalización de procesos logísticos, automatización de inventarios, plataformas de autoservicio para miembros, y uso de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia de compra y optimizar la cadena de suministro.
Legal	Cumplimiento de normativas laborales, fiscales, aduaneras y de protección al consumidor en cada país donde opera. También debe adaptarse a cambios en leyes sobre comercio electrónico, protección de datos y regulación ambiental.
Ambiental	Creciente presión por implementar prácticas sostenibles, reducir el uso de plásticos, mejorar la eficiencia energética en sus instalaciones y adaptar su operación a normas ambientales locales e internacionales.

3. Cargo y funciones desempeñadas

El desempeño en el área administrativa y logística de la empresa me permitió adquirir un conocimiento profundo sobre los procesos internos que estructuran la logística operativa de la compañía. Esta experiencia no solo me brindó la oportunidad de familiarizarme con procedimientos completamente nuevos, sino que también me permitió fortalecer mis habilidades en la gestión documental, un componente clave en cada etapa del proceso logístico.

Tuve a mi cargo funciones que implicaban un alto nivel de responsabilidad, las cuales asumí con compromiso y criterio profesional. Desde mi formación en Negocios Internacionales, logré aportar de manera significativa a la optimización de los procesos, aplicando conocimientos adquiridos en mi carrera y proponiendo mejoras. Como parte de esta iniciativa, comencé a estudiar y analizar la viabilidad de establecer un centro de distribución logística en Colombia.

Las funciones estuvieron distribuidas aproximadamente en un 60% en actividades relacionadas con la evaluación y supervisión de los procesos logísticos, abarcando todos los eslabones de la cadena de suministro. El 40% restante correspondió a tareas administrativas, incluyendo la elaboración de órdenes de compra y la recepción y verificación de facturación.

3.1 Cargo desempeñado

Auxiliar administrativa.

3.2 Funciones asignadas

Para el desempeño y evaluación de la práctica se asignaron las siguientes funciones:

Tabla 3. *Funciones Asignadas Práctica Empresarial*

Nombre de la Función	Horas por semana
Asignación de citas a proveedores locales para la recepción y descargue de la mercancía	9
Contactar con el puerto de barranquilla la recepción de contenedores	2
Contactar con la Tebaida para el envío semanal del contenedor	1
Elaboración de agenda diaria	5
Asignación de órdenes de compra en el sistema AS400 OP-OT-OH	5
Revisión de facturas VS órdenes de compra	4
Ingresos de inventario en el AS400	5
Entrega y cierre de devoluciones: OC	1
Revisión e inspección de contenedores	2
Elaboración de Log verificación de contenedores	3
Revisión de la temperatura de los contenedores al descargar la mercancía	1
Revisión de lista de chequeo para la inspección de contenedores y sellos	2
Elaboración del Summary diario con las órdenes recibidas	5
Total	45

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

A continuación, se detalla las funciones, los procesos y las herramientas utilizadas:

Tabla 4. *Procesos, procedimientos y herramientas*

Proceso	Procedimiento	Herramienta
Asignación de citas, validación de órdenes de compra, ingresos de inventario.	A través del sistema AS400 se agendan las citas de los proveedores para la recepción de mercancía. Asimismo, se verifica que la orden de compra indicada en la factura física corresponda a nuestro club, ya que dicha orden es la que se utiliza para registrar el inventario recibido físicamente. Una vez se cierra la orden, el inventario pasa a formar parte del inventario real del club.	AS400
Contacto con el puerto de Barranquilla y la Tebaida	El contacto se realizaba tanto de forma verbal, mediante llamadas telefónicas, como por escrito, a través del correo electrónico corporativo. Desde el área de recibo, se establecía comunicación con nuestras plataformas logísticas con el objetivo de coordinar la fecha y hora estimada para la descarga de los contenedores. Una vez informados, se organizaba la agenda del día para evitar congestiones vehiculares y problemas de almacenamiento durante la recepción de la mercancía. Adicionalmente, los terceros con los que trabajamos son responsables de enviar reportes sobre el estado de la flota.	Teléfono y Outlook
Elaboración de órdenes de compra y recepción de facturas	En el Monica 9 se elaboran las órdenes de compra debe basarse en la cotización proporcionada por el proveedor, la cual debe incluir de forma clara el club destinatario, la cantidad, la descripción de los productos o servicios, el tipo de moneda, el valor unitario, el valor total, así como los impuestos, retenciones o descuentos aplicables. Para el acuse de recibo de facturas se utiliza el CEN financiero, el cual está vinculado al correo electrónico autorizado para facturación.	Monica 9 y CEN Financiero

Relación plan de mejora, objetivos y funciones desempeñadas

A continuación, se presentan las funciones desarrolladas durante la práctica empresarial, articuladas con los objetivos del informe y las acciones contempladas en el plan de mejora, con el propósito de evidenciar la coherencia interna del trabajo:

Tabla 5. *Plan de Mejora, Objetivos y Funciones Desempeñadas*

Funciones Desarrolladas	Objetivos Planteados	Plan de Mejora
Inspección física de los contenedores, diligenciamiento del log de verificación y validación del estado operativo de la flota	Diagnosticar el estado actual de la cadena de distribución logística	Realizar un diagnóstico que permita identificar y comprender el estado actual de la cadena de distribución logística dentro de la empresa
Coordinación de citas para recepción de mercancía, gestión de órdenes de compra en el sistema AS400, verificación de facturas frente a órdenes registradas, así como revisión del estado en que llega la mercancía y análisis del tiempo de tránsito	Identificar las ventajas y desventajas de implementar un centro de distribución logístico en Colombia	Evaluar el impacto de la implementación de un centro de distribución logística en Colombia, mediante el análisis de sus ventajas y desventajas
Validación de traslados de mercancía entre clubes, gestión de devoluciones y novedades presentadas durante la recepción, y comunicación directa con el Puerto de Barranquilla y la plataforma logística de La Tebaida	Realizar un estudio de localización que permita seleccionar la ubicación geográfica óptima para la instalación estratégica del centro de distribución	Determinar la ubicación geográfica óptima para la instalación estratégica del centro de distribución logístico, con el fin de atender de manera eficiente los 10 clubes distribuidos a nivel nacional

4. Marco conceptual y normativo

En este apartado se presenta el marco conceptual, incluyendo los conceptos y la terminología necesarios para la comprensión del presente trabajo. Asimismo, se expone el marco legal aplicable a PriceSmart.

4.1 Marco conceptual

Según Zona logística (2025), una plataforma logística es un espacio donde se concentran actividades y funciones logísticas, optimizando las operaciones de la cadena de suministro. En el contexto de este informe, el análisis de las plataformas logísticas utilizadas por PriceSmart es

fundamental para evaluar su eficiencia y proponer mejoras a través de un centro de distribución propio.

De acuerdo con Logisber (2025), un operador logístico es una empresa que, por encargo de su cliente, organiza y diseña y gestiona y controla los procesos de una o varias etapas de una cadena de suministro, como los son el aprovisionamiento, el transporte, el almacenaje, la manipulación y empaquetado o la distribución de mercancías. Es importante en el desarrollo del informe para identificar las empresas externas especializadas en la gestión de actividades logísticas dentro de PriceSmart.

De acuerdo con lo planteado por Mecalux (2025), el tiempo de ciclo, hace referencia al periodo que transcurre desde que se genera una orden de pedido a un proveedor hasta que la mercancía es entregada al cliente. Este concepto es clave para evaluar la eficiencia de los procesos logísticos de PriceSmart, ya que tiempos prolongados pueden afectar la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente final.

Según lo expuesto por Ar Racking (2025), el sistema Just in Time es una metodología de gestión cuyo objetivo principal es disponer únicamente de la cantidad necesaria de productos, en el momento y lugar precisos, eliminando cualquier desperdicio o actividad que no agregue valor. Su análisis resulta pertinente dentro del informe para determinar si los procesos actuales de inventario y aprovisionamiento en PriceSmart se alinean con prácticas logísticas eficientes.

Lo expresado por Ondarza (2024), el cross docking, técnica traducida como "acoplamiento cruzado" consiste en una estrategia de recepción y preparación de pedidos que busca agilizar el movimiento de productos a través de la cadena de suministro, minimizando el tiempo de almacenamiento. Esta técnica es relevante para evaluar alternativas que podrían implementarse en un futuro centro de distribución de PriceSmart, con el fin de reducir tiempos y costos operativos.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2025), un centro de distribución logística internacional es un depósito público ubicado en puertos, aeropuertos o infraestructuras logísticas especializadas, que cuenta con zonas de ingreso y salida de mercancías bajo control aduanero. Este concepto es fundamental en el estudio, ya que permite identificar las condiciones necesarias para que el centro de distribución de PriceSmart pueda integrarse eficazmente al comercio exterior y al sistema aduanero nacional.

4.2 Marco normativo

La instalación y operación de un centro de distribución en Colombia requiere el cumplimiento de un conjunto de normativas legales y técnicas que garantizan el funcionamiento adecuado, seguro y regulado de la actividad logística. Estas normativas abarcan desde aspectos urbanísticos y ambientales hasta condiciones de salud ocupacional, calidad, transporte y regulación aduanera, según la naturaleza de los productos almacenados y distribuidos.

A continuación, se detallan las principales disposiciones normativas aplicables:

Uso del suelo: el centro de distribución debe ubicarse en zonas que permitan actividades logísticas, generalmente áreas industriales o comerciales, de acuerdo con los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) establecidos por cada municipio. La localización debe contar con una licencia de uso del suelo compatible con la actividad a desarrollar.

Registro mercantil y licencias de funcionamiento: es obligatorio registrar la empresa en la Cámara de Comercio, obtener el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN y tramitar las licencias necesarias para operar, según la naturaleza de los productos y servicios que se ofrecerán.

Salud y seguridad en el trabajo: el centro debe cumplir con las disposiciones de seguridad ocupacional, de acuerdo con lo establecido en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Esto incluye formación al personal, uso de elementos de protección personal, planes de emergencia y gestión de residuos. Aunque la OSHA es una norma estadounidense, en Colombia aplica el marco normativo del Ministerio de Trabajo y el Decreto 1072 de 2015.

Las actividades del centro deben respetar la normativa ambiental nacional, incluyendo el cumplimiento de disposiciones sobre el manejo de residuos, emisiones, control de ruido y eficiencia energética. Las normas aplicables son las establecidas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y las autoridades ambientales regionales.

Normas de transporte: si el centro realiza transporte terrestre de mercancías, debe acogerse a lo estipulado en el Código Nacional de Tránsito Terrestre (Ley 769 de 2002) y demás normas que regulan el transporte de carga en el país, incluyendo la habilitación de empresas de transporte y el cumplimiento de condiciones técnicas y operativas de los vehículos.

Normas de calidad y sanitarias: para productos como alimentos, medicamentos, cosméticos u otros de consumo humano, deben cumplirse las regulaciones de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) si se trata de productos importados, así como las normas sanitarias locales emitidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y el Ministerio de Salud y Protección Social.

Regulación aduanera y comercio internacional: en caso de que el centro esté vinculado a operaciones de importación o exportación, deberá cumplir con las normas aduaneras vigentes en Colombia, reguladas por la DIAN, así como con los tratados de libre comercio (TLC) y las disposiciones del Estatuto Aduanero.

Buenas prácticas de almacenamiento: se recomienda aplicar las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), especialmente en el caso de productos farmacéuticos y alimenticios, conforme a los lineamientos del Ministerio de Salud y Protección Social y guías técnicas específicas.

Normas de la superintendencia de industria y comercio (SIC): el centro de distribución deberá cumplir con las regulaciones relacionadas con la protección al consumidor, la libre competencia y la transparencia comercial, conforme a lo establecido por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Seguridad privada: en caso de que la operación del centro implique aglomeración de personal, manejo de activos de alto valor o áreas de acceso restringido, se podrá requerir la contratación de servicios de vigilancia autorizados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, registrados en el sistema SIRE.

5. Aportes

En este apartado se presenta la propuesta elaborada por el estudiante para la empresa PriceSmart, basada en un análisis del contexto actual de los procesos logísticos en sus diez sucursales ubicadas en Colombia. El objetivo principal es identificar las ventajas y desventajas de establecer un centro de distribución, evaluando su viabilidad a partir de las condiciones operativas actuales. Para ello, se realiza un diagnóstico de la problemática logística que enfrenta la compañía, y se plantea una solución estratégica mediante la selección de una ubicación geográfica óptima que permita mejorar la eficiencia operativa. Finalmente, se desarrollan los aportes del estudiante, incluyendo las acciones propuestas y una evaluación de los resultados esperados.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

A continuación, se analizan y exponen las situaciones que han representado obstáculos para el adecuado desarrollo de la cadena logística de la empresa. Se detallan las principales problemáticas identificadas y, posteriormente, se plantea una solución orientada a optimizar los procesos operativos de la compañía en Colombia.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Actualmente, PriceSmart opera en Colombia por medio de diversas plataformas logísticas, zonas francas, y depósitos, encargados de gestionar los procesos de recepción, almacenamiento y distribución nacional de sus productos. Estas plataformas cumplen funciones específicas dentro de la cadena de suministro, permitiendo una operación eficiente y segmentada según el tipo de mercancía.

Su principal intermediario es el Puerto de Barranquilla, considerado el principal aliado estratégico logístico de la empresa. Esta ubicación es clave para la recepción de los contenedores provenientes del extranjero, ya que PriceSmart importa una gran parte de su mercancía. Desde este puerto, se realiza el almacenamiento de más del 50% de los productos importados y su posterior distribución hacia los diferentes clubes ubicados a lo largo del territorio colombiano.

La segunda plataforma está ubicada en La Tebaida, Quindío, específicamente en el kilómetro 15 vía Armenia. Este centro logístico está destinado al manejo exclusivo de frutas y verduras. En este lugar se almacenan los productos frescos y perecederos, y desde allí se coordinan los despachos a los diferentes clubes del país.

Durante el desarrollo de mi práctica, pude identificar que, si bien el Puerto de Barranquilla ofrece ventajas significativas en cuanto al cumplimiento de procesos legales y normativos gracias

a su condición de puerto habilitado para operaciones de comercio exterior, la tercerización o intermediación de los procesos logísticos genera una serie de situaciones que afectan la eficiencia operativa. Entre los principales desafíos se encuentran la pérdida de control directo sobre ciertas actividades críticas, retrasos en la coordinación de despachos, falta de trazabilidad en tiempo real, y posibles desviaciones en los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Adicionalmente, observé que, debido a la alta rotación de inventario, especialmente en productos perecederos, el club recibía frutas y verduras dos veces por semana para garantizar el abastecimiento continuo. Sin embargo, en cada jornada de descargue era recurrente encontrar productos en mal estado, los cuales no podían ser puestos a la venta por no cumplir con los estándares de calidad exigidos por la empresa. Incluso aquellos productos que aparentemente estaban en condiciones aceptables al momento de la recepción mostraban signos de deterioro acelerado, lo que reducía significativamente su vida útil en y aumentaba el riesgo de merma.

Lo más crítico de esta situación es que todas las pérdidas asociadas a este deterioro deben ser asumidas directamente por PriceSmart, ya que no existen mecanismos contractuales claros para trasladar la responsabilidad a los operadores logísticos o proveedores en caso de entregas defectuosas.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Se llevó a cabo un estudio sobre la viabilidad de establecer un centro de distribución propio en Colombia, con el objetivo de eliminar la participación de terceros en la cadena de abastecimiento. Esta iniciativa busca permitirle a la compañía tener un mayor control sobre los procesos logísticos, incluyendo el almacenamiento, traslado y envío de mercancías hacia los diferentes clubes del país. La propuesta surge tras identificar que, debido al crecimiento y la

expansión sostenida de las operaciones de PriceSmart en el territorio nacional, la demanda de productos y la rotación de inventario se presentan de forma constante y acelerada, lo que exige una estructura logística más robusta, eficiente y autónoma.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

La implementación de un centro de distribución propio en Colombia tendría un impacto significativo en la eficiencia operativa y el control logístico de la compañía. Entre los principales resultados esperados se encuentra la reducción de costos asociados a la intermediación, al eliminar la dependencia de operadores logísticos externos. Asimismo, se lograría una mayor trazabilidad y control sobre los inventarios, permitiendo optimizar los tiempos de respuesta, mejorar la planificación de la demanda y reducir los niveles de merma, especialmente en productos perecederos.

El contar con una infraestructura propia facilitaría la estandarización de procesos logísticos, mejoraría la calidad del servicio a los clubes y permitiría una mayor capacidad de adaptación frente a las dinámicas del mercado y a los planes de expansión nacional. En términos estratégicos, esto representaría un paso clave hacia una cadena de suministro más ágil, segura y alineada con los objetivos de crecimiento de la empresa.

Posteriormente desde una perspectiva financiera, se podría evaluar la reducción en costos logísticos totales por unidad distribuida, lo cual permitiría cuantificar directamente el retorno de la inversión en infraestructura propia.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Durante el desarrollo de mi práctica empresarial, logré consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi proceso de aprendizaje. Fue gratificante poder aplicar en un entorno real todo aquello que antes solo conocía desde la teoría, aún más satisfactorio fue comprobar que gracias a mi análisis y perspectiva, podía comprender los procesos con mayor rapidez y aportar activamente con mis conocimientos en logística internacional a las operaciones diarias de la empresa.

Esta experiencia me permitió entender que cada eslabón de la cadena de suministro es fundamental: si uno falla, las consecuencias se reflejan inevitablemente en los procesos posteriores. Por ello, es responsabilidad de todos los involucrados asegurar la continuidad y eficiencia de dicha cadena.

5.3 Plan de mejora

De acuerdo con los alcances del ejercicio de mi práctica, desarrolle los siguientes apartados para evidenciar el cumplimiento de los objetivos relacionados en el presente informe.

Tabla 6. Propuesta de Plan de Mejora

Aspecto por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Responsable	Recursos	Cronograma	Indicador SMART
Conocimiento del diagnóstico actual de la cadena de distribución logística	Obtener el diagnóstico que tiene actualmente la empresa para demostrar las mejoras de estudio de viabilidad	- Levantar línea base de procesos logísticos actuales. - Aplicar checklist de evaluación operativa. - Realizar	Informe diagnóstico o validado	Coordinador logístico	Espacio para reuniones, material de apoyo, base de datos operativa	3 meses	- Informe entregado en el mes 3 - Validación del diagnóstico por parte del 100% del equipo logístico

Aspecto por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Responsable	Recursos	Cronograma	Indicador SMART
		entrevistas a coordinadores logísticos.					
Identificar las ventajas y desventajas de la implementación del centro de distribución	Evaluar el impacto de un nuevo centro de distribución en la eficiencia operativa	- Realizar 5 entrevistas semiestructuradas con gerentes y jefes de área. - Recopilar casos de éxito comparables. - Aplicar análisis FODA con enfoque logístico.	Matriz FODA con interpretación estratégica	Trade & Logistic Manager	Acceso a estudios de casos, informes internos, entrevistas	4-5 meses	- Matriz FODA completada al finalizar el mes 5. - Identificación clara de al menos 3 ventajas y 3 desventajas. - Ventaja crítica: reducción del 20% en tiempos de entrega identificada como potencial.
Realizar un estudio geográfico para la ubicación estratégica del centro de distribución	Determinar la mejor ubicación considerando costos, accesibilidad y tiempos de entrega	- Analizar mapas de rutas y cobertura logística actual. - Recolectar datos de costos logísticos en Barranquilla, Bogotá y Medellín. - Simular escenarios de distribución para cada ubicación.	Informe técnico con propuesta de ubicación	Departamento de planeación y Trade & Logistic Manager	Mapas logísticos, software de simulación, datos de transporte	6-8 meses	- Informe con al menos 2 ubicaciones propuestas entregado en el mes 8. - Simulación de costos y análisis de tiempos de entrega frente a ubicación actual.

Con el fin de asegurar la ejecución organizada y secuencial del plan de mejora propuesto,

Figura 6. Diagrama de Gantt se ha diseñado un cronograma en formato de diagrama de Gantt.

Fase	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Diagnóstico logístico	●	●	●						
Análisis FODA				●	●				
Estudio de ubicación						●	●	●	
Formulación propuesta final									●

Este cronograma contempla las distintas fases del proyecto, desde el diagnóstico inicial de la cadena logística hasta la presentación final de la propuesta de ubicación del centro de distribución. Cada fase está desglosada en actividades específicas, con sus respectivos responsables, tiempos estimados de ejecución y entregables esperados. Esta herramienta permite monitorear el avance de cada actividad, asegurar el cumplimiento de los plazos y facilitar la toma de decisiones estratégicas en cada etapa del proceso.

5.3.1 Aspectos por mejorar

Con base en el diagnóstico realizado, se identificaron varios aspectos de mejora, los cuales se abordan en el plan anterior. En particular, se destaca la viabilidad de implementar un centro de distribución logística, que permitirá a PriceSmart mejorar de manera significativa su operación en Colombia:

- Mayor disponibilidad de mercancía a nivel nacional, optimizando el abastecimiento en todos los clubes y reduciendo los quiebres de inventario hasta en un 30%.
- Mejor rotación de inventario, especialmente en clubes con alta demanda, gracias a un modelo más ágil de reabastecimiento centralizado.

- Reducción proyectada de costos logísticos entre un 12% y 18%, mediante rutas optimizadas, menores costos de transporte y disminución en pedidos urgentes por falta de stock.
- Mayor capacidad de respuesta ante imprevistos, centralizando inventario crítico y facilitando su redistribución según necesidades emergentes.
- Mejora en la atención al cliente y en la relación con proveedores, mediante procesos logísticos más eficientes y comunicación más fluida en toda la cadena de suministro.

5.3.2 Metas

A partir de los aspectos a mejorar identificados, se establecen las siguientes metas para su cumplimiento y alcance:

- Se elabora una matriz para diagnosticar el estado actual de la cadena de suministro, en la que se identifican las principales etapas del proceso logístico con un plazo de tres meses.
- Se realiza un análisis de los beneficios y riesgos que implicaría para la empresa la eliminación de las plataformas logísticas en su cadena de suministro, con el fin de implementar un centro de distribución directo. El análisis de dichos factores se desarrollará en un periodo estimado de dos a tres meses.
- Se determina una ubicación geográfica tentativa para el establecimiento del centro de distribución, con el objetivo de atender las operaciones de los clubes distribuidos a nivel nacional. El estudio de las estrategias para su ubicación se prevé que se complete en un plazo de 9 meses

5.3.3 Indicadores de gestión (KPIs)

Para evaluar el impacto del plan de mejora en la eficiencia logística de PriceSmart Colombia S.A.S., se proponen los siguientes indicadores clave de desempeño (KPIs). Estos permiten medir el avance hacia los objetivos estratégicos definidos y facilitan el control de los resultados obtenidos. A continuación, se describen los KPIs seleccionados, acompañados de su fórmula matemática y el resultado esperado.

Tabla 7. Aplicación Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula	Meta	Aplicación
Reducción de costos logísticos	$\frac{\text{Costo actual} - \text{Costo nuevo}}{\text{Costo actual}} \times 100$	Reducir los costos logísticos en un 15% en un período de 12 meses.	- Costo actual mensual: \$200.000.000 - Costo nuevo mensual estimado tras implementación del centro de distribución: \$170.000.000 $\frac{200.000.000 - 170.000.000}{200.000.000} \times 100 = 15\%$
Tiempo de ciclo de importación	$\text{Fecha de entrega al club} - \text{Fecha de llegada a aduana}$	Reducir el tiempo promedio de ciclo de 7 a 5 días.	- Fecha de llegada a aduana: 10 de julio - Fecha de entrega al club: 15 de julio $15 - 10 = 5 \text{ días}$
Disponibilidad de inventario	$\left(\frac{\text{Unidades disponibles}}{\text{Unidades demandadas}} \right) \times 100$	Alcanzar una disponibilidad del 95% de inventario en los clubes.	- Unidades disponibles en stock: 9.500 - Unidades demandadas por los clubes: 10.000 $\left(\frac{9500}{10000} \right) \times 100 = 95\%$

Desarrollo de los objetivos específicos

5.4.1 Acciones y resultados

PriceSmart actualmente concentra sus operaciones logísticas en tres países: Estados Unidos (Miami), Costa Rica y Panamá, siendo su casa matriz en San Diego, California. Sin embargo, con

el crecimiento continuo de sus operaciones y la expansión de la empresa en el territorio colombiano, se hace cada vez más necesario establecer un centro de distribución en Colombia, con el objetivo de atender de manera más eficiente las demandas locales.

El establecimiento de un centro de distribución logístico en el país no solo permitirá optimizar los tiempos de entrega y mejorar el servicio, sino que también traerá consigo diversas ventajas estratégicas.

Diagnóstico de la empresa. A continuación, se presentan los aspectos clave de la distribución logística de PriceSmart, con el objetivo de ofrecer una visión más clara sobre las necesidades actuales no cubiertas ante la ausencia de un centro de distribución en el país. Para ello, se revisarán temas relacionados con aduanas, empresas transportadoras, agentes aduaneros, depósitos, países de origen de las importaciones, proveedores y vías de transporte, comparando los datos del año 2024 con los registrados hasta la fecha en 2025, basados en información que reposa en LegisComex.

Tabla 8. *Aduanas*

Aduana	2024	2025
	Cantidad	Cantidad
Barranquilla	76.061.871	13.699.630
Buenaventura	338.432	93.976
Bogotá	48.845	18.384
Medellín	1	
Cartagena	37.874	

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

Al revisar los datos de volumen de operaciones por aduana correspondientes a los años 2024 y 2025, se evidencia una fuerte concentración en la aduana de Barranquilla, que en 2024 manejó 76.061.871 unidades, representando prácticamente la totalidad del volumen nacional. Aunque en 2025 esta cifra disminuye considerablemente a 13.699.630 unidades, Barranquilla

continúa siendo el principal punto de entrada para las operaciones logísticas de PriceSmart. En contraste, otras aduanas como Buenaventura, Bogotá, Cartagena y Medellín presentan una participación mínima y, en algunos casos, inexistente. Por ejemplo, Buenaventura registró 338.432 unidades en 2024 y solo 93.976 en 2025; Bogotá pasó de 48.845 a 18.384 unidades; y Cartagena y Medellín no reportan movimientos significativos.

Esta alta dependencia de un solo puerto, junto con una tendencia general decreciente en el volumen total, revela limitaciones estructurales en la red logística actual. La ausencia de un centro de distribución en el país contribuye a esta concentración operativa, lo cual representa un riesgo ante cualquier eventualidad en la aduana principal.

Tabla 9. Transportadoras

Transportador	2024	2025
	Cantidad	Cantidad
Seaboard de colombia s.a.	72.012.873	11.749.458
Maersk colombia s. A	1.559.476	507.386
Grupo agencia & logistica s.a.s.	1.997	271.825
Navemar sas	342.010	264.103
Multiport e. U	323.303	216.938
Agencia oceanica s.a.s. oceanic	94.339	182.382
Hapag Lloyd Colombia Ltda.	191.664	123.318
Compañia Panameña de Aviacion S.A. COPA.		101.626
Caribbean American Shipping Agency ltda	1.027.372	98.301
Frontier agencia maritima del caribe s.a.s.	206.492	78.372

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

Se evidencia una marcada disparidad en el volumen de transporte entre las diferentes empresas. SEABOARD DE COLOMBIA S.A. domina significativamente en ambos años, aunque

experimenta una drástica reducción en su volumen de 2024 a 2025. La mayoría de las empresas, como MAERSK COLOMBIA S.A., NAVEMAR SAS, MULTIPORT E. U., HAPAG LLOYD COLOMBIA LTDA., CARIBBEAN AMERICAN SHIPPING AGENCY LTDA, y FRONTIER AGENCIA MARITIMA DEL CARIBE S.A.S., muestran una disminución considerable en su actividad de un año a otro. En contraste, AGENCIA OCEANICA S.A.S. OCEANIC muestra un aumento notable en su volumen de transporte. GRUPO AGENCIA & LOGISTICA S.A.S. experimenta un incremento significativo, aunque su volumen total sigue siendo relativamente bajo en comparación con los líderes del mercado. La COMPAÑIA PANAMEÑA DE AVIACION S.A. COPA. solo aparece en el registro de 2025, lo que indica una posible entrada nueva en el mercado o un cambio en los registros. En general, se observa una tendencia a la baja en el volumen de transporte para la mayoría de las empresas en 2025 en comparación con 2024, a excepción de algunas pocas que experimentan un crecimiento.

Tabla 10. *Agentes Aduaneros*

Agente Aduanero	2024	2025
	Cantidad	Cantidad
Agencia de aduanas Mario Londoño s.a. Nivel 1	52.923.736	9.990.130
Agencia de aduanas ABC REPECEV S.A.S. Nivel 1	23.563.287	3.821.860

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

La AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1 experimenta una reducción drástica en su volumen de trabajo, pasando de 52.923.736 a 9.990.130. Sucede algo similar con la AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A.S. NIVEL 1 también sufre una disminución significativa, descendiendo de 23.563.287 a 3.821.860. Esta tendencia a la baja en el volumen de operaciones gestionadas por estos agentes aduaneros nos indicativa de una contracción

general en el comercio internacional, cambios en las regulaciones aduaneras que afecten su cuota de mercado y una mayor competencia en el sector.

Tabla 11. *Depósitos*

Depósito	2024 Cantidad	2025 Cantidad
Entrega directa	45.357.775	9.040.059
Sociedad portuaria regional de barranquilla s. A	16.961.886	2.659.337
Soc. Portuaria reg. De b/quilla s. A	9.137.580	1.199.612
Frio frimac s.a.s.	4.747.310	907.176
Arme s.a.	8.664	634
Snider & cia s.a.	7.272	
Soc. Portuaria reg. De cartagena s.a.	7.191	
Sociedad portuaria terminal de contenedores de buenaventura s.a.	15.419	
Terminal de contenedores de Cartagena s a	30.679	
Soc. Portuaria reg. B/tura s.a.	93.230	
Sociedad puerto industrial aguadulce	105.980	

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

La tabla muestra que PriceSmart utiliza principalmente la ENTREGA DIRECTA, que concentra más del 55 % del volumen en 2024 y más del 65 % en 2025, lo que indica que es su canal logístico más importante. Le siguen en uso las instalaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla que representan el segundo mayor volumen de mercancía en ambos años. Otros depósitos como FRIO FRIMAC S.A.S. tienen participación menor pero constante, mientras que el resto muestran volúmenes bajos o nulos en 2025.

Tabla 12. *Países de origen*

País de Origen	2024 Cantidad	2025 Cantidad
Estados Unidos	43.016.078	9.185.639
China	26.374.926	3.767.087
España	1.117.567	157.691
Costa Rica	1.015.235	92.469
Taiwán	285.724	82.765
Mexico	2.283.999	77.385
Perú	194.993	72.343
Chile	288.790	69.272
Canadá	203.654	45.280
India	162.936	42.216
Camboya	267.692	37.092
Vietnam	287.210	32.757
Bangladesh	129.243	28.908
El Salvador	117.626	25.487
Malasia	56.323	22.737

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

PriceSmart concentra la mayoría de sus importaciones en Estados Unidos y China, que en conjunto representan más del 85 % del volumen total tanto en 2024 como en 2025, lo que evidencia una fuerte dependencia de estos dos mercados. El resto de los países, como México, Costa Rica, Perú y algunos asiáticos, tienen una participación mucho menor, lo que indica una red de abastecimiento secundaria para productos específicos.

Tabla 13. *Proveedores*

Proveedores	2024 Cantidad	2025 Cantidad
Pricesmart, inc.	75.295.057	13.694.424
Alimentos prosalud s. A	480.291	41.805
Corporacion desinid s.a.	242.208	41.376
Calvo distribucion el salvador s.a. de c.v.	117.625	24.737
Productos kitty s. A	47.358	8.448
Pscr exportadora s. A	21.283	840
Sun fresh international llc	17.780	
Industrias mafam, s.a.	268	
Exportadora san clemente s. A	24.915	
Polar fruit international s. A	44.575	
Procesadora laran sac	46.105	
Exportadora triple alianza ltda.	19.756	
Chocolate&trufa sociedad limitada	8.160	
Evans fruit company inc	88.200	

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

El principal proveedor de mercancías importadas es PriceSmart, Inc. representa la mayor parte del volumen importado en ambos años: 75,3 millones en 2024 y 13,7 millones en 2025, lo que refleja un modelo centralizado de abastecimiento directo desde su propia estructura corporativa. El resto de los proveedores participan con volúmenes significativamente menores, destacándose solo algunos como Alimentos Prosalud S.A., Corporación Desinid S.A. y Calvo Distribución El Salvador S.A. de C.V., con cantidades inferiores al 1 % del total.

Tabla 14. *Vías de transporte*

Vía de Transporte	2024	2025
	Cantidad	Cantidad
Transporte Marítimo	76.438.194	13.806.820
Transporte Aéreo	48.826	5.170
Transporte Terrestre	4	

Adaptado de Informe de LegisComex (LegisComex, 2025).

La información muestra que PriceSmart realiza casi la totalidad de sus importaciones por vía marítima, con 76,4 millones de unidades en 2024 y 13,8 millones en 2025, lo que representa más del 99 % del volumen total en ambos años. El transporte aéreo y terrestre tienen una participación mínima y residual, con apenas decenas de miles de unidades por aire y prácticamente nulas por tierra. Esto indica una clara preferencia por el transporte marítimo, debido a su capacidad, eficiencia en costos y alineación con los grandes volúmenes que maneja la compañía en su modelo de importación consolidada.

De acuerdo con el estudio realizado, se concluye que PriceSmart realiza la mayor parte de sus importaciones a través de transporte marítimo, lo que refleja su preferencia por este medio debido a su capacidad y eficiencia en términos de costos. Sus principales proveedores se encuentran en Estados Unidos, China y España, siendo PriceSmart Inc. su proveedor principal, lo que indica una alta dependencia de su propia estructura para el abastecimiento de mercancías. A pesar de contar con el apoyo de varios depósitos para la gestión logística, la empresa sigue dependiendo en gran medida de estos, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa, especialmente en lo que respecta a la recepción de mercancías en los clubes. Esta dependencia puede generar retrasos, mayores costos operativos y una menor flexibilidad en la gestión de

inventarios, afectando la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda o problemas logísticos.

Matriz FODA.

PriceSmart Inc. proyecta apertura de un centro de distribución logística en Colombia. Según su presidente, Robert E. Price, estos centros ofrecen ventajas como la reducción de costos de envío, mejoras en los inventarios y una mayor eficiencia en el cumplimiento de pedidos. Además, PriceSmart está implementando una flota de camiones propia para entregar mercancías de sus centros de distribución a los proveedores. En cuanto a su presencia en Estados Unidos, la empresa genera ganancias por la venta de productos a compradores estadounidenses, compensando estos ingresos con créditos fiscales foráneos. En términos de tecnología, PriceSmart priorizará mejoras en su cadena de suministro y en la productividad de oficinas administrativas para optimizar la experiencia física y digital de sus miembros.

Además, la empresa acelerará sus inversiones inmobiliarias para ampliar áreas de venta y estacionamientos. Como parte de sus planes de expansión, ha inaugurado nuevos clubes en países como Costa Rica, Honduras, El Salvador, República Dominicana y Jamaica, y planea abrir nuevas tiendas en Costa Rica y Guatemala. Actualmente, PriceSmart opera 54 clubes en 12 países y territorios del Caribe y América Latina, con 10 clubes en Colombia (Admin, 2024).

Para llevar a cabo el estudio de la implementación de un centro de distribución logística en el país, es fundamental comprender las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas a las que podría enfrentarse.

En este sentido, la siguiente matriz FODA nos permitirá evaluar la situación interna de la empresa y las posibles problemáticas externas que podrían influir en el éxito de este proyecto.

Tabla 15. *Matriz FODA - Ventajas y Desventajas*

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
• Presencia consolidada con 10 clubes en el país. • Reconocimiento de marca y base de clientes establecida. • Capacidad financiera para inversión en infraestructura. • Posibilidad de centralizar y optimizar inventarios. • Reducción de costos logísticos a mediano/largo plazo.	• Crecimiento del e-commerce y demanda por entregas más rápidas. • Incentivos gubernamentales a la inversión extranjera y zonas francas. • Potencial de Colombia como hub logístico regional. • Expansión en otras ciudades con apoyo logístico más sólido.
Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
• Baja eficiencia actual en la operación portuaria y logística. • Falta de experiencia operando un centro de distribución en el país. • Alta inversión inicial en infraestructura, tecnología y talento humano.	• Inestabilidad económica o política que afecte inversiones. • Competencia de grandes cadenas minoristas ya posicionadas con redes logísticas avanzadas. • Riesgos asociados a seguridad en ciertas regiones del país.

La matriz muestra que PriceSmart cuenta con varias fortalezas que le permiten consolidar su presencia en Colombia, como su red de 10 clubes en el país, un sólido reconocimiento de marca y la capacidad financiera para invertir en infraestructura. Sin embargo, su dependencia de proveedores externos y depósitos limita la eficiencia operativa, especialmente en la recepción de mercancías en los clubes. A pesar de estos desafíos, la empresa tiene la oportunidad de mejorar su operativa mediante la construcción de un centro de distribución propio, lo que permitiría optimizar inventarios y reducir los costos logísticos a mediano y largo plazo.

La expansión del e-commerce y los incentivos gubernamentales en Colombia también presentan una oportunidad para mejorar la logística y aprovechar el país como un hub regional. No obstante, PriceSmart enfrenta riesgos como la competencia de cadenas minoristas ya consolidadas, la inestabilidad económica y política, y la inseguridad en algunas regiones, lo que podría afectar tanto sus inversiones como sus operaciones logísticas. En resumen, la empresa tiene un gran potencial para optimizar su cadena de suministro y mejorar la eficiencia operativa, pero

debe gestionar cuidadosamente los riesgos asociados a las inversiones y la competencia en el mercado colombiano.

Ubicación geográfica estratégica.

PriceSmart utiliza una nomenclatura numérica para identificar sus clubes según el país y la ciudad en que se ubican. En el caso de Colombia, el código asignado es el 610, y la distribución numérica de sus clubes es la siguiente:

Tabla 16. *Información clubes*

Nombre del club	Código	Ubicación
Bogotá Central	6100	Calle 26 #71 ^a – 16 Oficinas Administrativas
Barranquilla	6101	Calle 106 #53 – 41
Cali Cañas Gordas	6102	Carrera 121 #18 – 34
Cali Menga	6103	Calle 64N #5B – 183
Pereira	6104	Avenida las Américas con calle 52
Bogotá Salitre	6105	Calle 26 #71 ^a – 16
Medellín	6106	Carrera 70 #1 – 21
Chía	6107	Avenida Yerbabuena, Sector el Cairo, Carretera central del Norte Kilometro 12
Bogotá Usaquén	6108	Carrera 8 #167D – 88
Bucaramanga	6109	Anillo Vial Floridablanca - Girón Km 2 lote – etapa 3. Manzana 3 (Área metropolitana)
Medellín El Poblado	6110	Carrera 32 – 11 sur - 220

Para identificar la ubicación geográfica estratégica en donde debería instaurarse el centro de distribución se revisará de acuerdo con los siguientes factores: Proximidad a mercados claves, acceso a infraestructura de transportes, evaluación de costos y el acceso a zonas francas o depósitos. Por lo anterior, se realizó el siguiente análisis:

Proximidad al puerto de Barranquilla y acceso a infraestructuras logísticas: Barranquilla se encuentra muy bien posicionada gracias a la cercanía con el Puerto de Barranquilla, por donde ingresa más del 50% de las mercancías importadas de PriceSmart. Este puerto es un punto clave

para la llegada de mercancías y permite una distribución eficiente hacia el resto del país. La ubicación del centro de distribución en esta ciudad facilitaría el acceso rápido y directo a las mercancías, reduciendo tiempos de transporte y costos adicionales. Además, Barranquilla cuenta con un desarrollo creciente en infraestructura vial, que conecta con otras ciudades importantes de Colombia.

Cercanía a los clubes con mayor demanda (Usaquén, Salitre y Chía): los tres clubes con mayores ventas y, por lo tanto, mayores necesidades de inventario son Salitre, Usaquén y Chía en Bogotá. Una ubicación en Barranquilla garantiza la cercanía a los puertos de importación, y facilita el suministro de mercancías a estos clubes clave, mediante transporte terrestre directo desde el centro de distribución. La conexión por carretera entre Barranquilla y Bogotá es bastante eficiente, lo que optimiza el tiempo de distribución.

Reducción de costos logísticos: al centralizar el centro de distribución en Barranquilla, PriceSmart podría beneficiarse de la reducción de costos logísticos a largo plazo. Al contar con un centro de distribución en esta ubicación, los costos asociados con el transporte desde otros puntos del país se verían significativamente reducidos. Además, la cercanía a los puertos implica una mejor gestión de los inventarios y menores costos en la manipulación de las mercancías, lo que facilitaría la administración eficiente de los stocks para los clubes más demandados.

Acceso a zonas francas y beneficios fiscales: Barranquilla se encuentra dentro de una zona franca, lo que permitiría a PriceSmart beneficiarse de incentivos fiscales y aduaneros. Este tipo de beneficios reduce los costos operativos asociados con la importación de mercancías, haciendo que el centro de distribución en Barranquilla sea aún más rentable. Estos incentivos también podrían contribuir a la expansión y operación eficiente de la empresa, generando un mayor ahorro en la cadena de suministro.

Cercanía a los principales proveedores y reducción en tiempos de abastecimiento: se facilita la llegada de productos de proveedores clave, como PriceSmart, Inc., Alimentos Prosalud S.A., Corporación Desinid S.A. y otros proveedores internacionales. Esto reduciría los tiempos de abastecimiento, permitiendo que los productos lleguen más rápidamente a los clubes de ventas, especialmente a los más demandados. La optimización de la cadena de suministro también mejora la disponibilidad de productos para los clientes, reduciendo riesgos de desabastecimiento.

Luego de evaluar cada uno de los factores estratégicos, se concluye que la ciudad más adecuada para la instalación del centro de distribución es Barranquilla, debido a su cercanía al principal puerto de ingreso de mercancías y su potencial logístico. No obstante, el departamento de Bogotá (Fontibón) también representa una opción viable, especialmente por su proximidad a los clubes con mayor volumen de ventas y su ubicación centralizada. Sin embargo, es fundamental analizar detalladamente los tiempos de tránsito terrestre desde los puntos de ingreso de mercancías, con el fin de determinar cuál ubicación ofrecería una mayor eficiencia operativa. Para ello, se presenta los siguientes análisis que facilitan el estudio de viabilidad.

Tabla 17. *Distancia Barranquilla VS distribución local*

Barranquilla – Distribución entres Clubes			
Nombre del club	Ubicación	Tiempo	Distancia
Bogotá Central	Calle 26 #71 ^a – 16 Oficinas Administrativas	14 h 51 min	1004km
Barranquilla	Calle 106 #53 – 41	1 h 30 min	48.9km
Cali Cañas Gordas	Carrera 121 #18 – 34	10 h 43 min	733km
Cali Menga	Calle 64N #5B – 183	18 h 51 min	1136km
Pereira	Avenida las Américas con calle 52	17 h 25 min	1046km
Bogotá Salitre	Calle 26 #71 ^a – 16	14 h 12 min	974km
Medellín	Carrera 70 #1 – 21	12 h 17 min	703km
Chía	Avenida Yerbabuena, Sector el Cairo, Carretera central del Norte Kilometro 12	13 h 26 min	1005km
Bogotá Usaquén	Carrera 8 #167D – 88	14 h 58 min	1006km

Barranquilla – Distribución entres Clubes			
Nombre del club	Ubicación	Tiempo	Distancia
Bucaramanga	Anillo Vial Floridablanca - Girón Km 2 lote – etapa 3. Manzana 3 (Área metropolitana)	9 h 53 min	585km
Medellín El Poblado	Carrera 32 – 11 sur - 220	12 h 23 min	707km

Instaurar el centro de distribución en Barranquilla presenta ventajas relacionadas con la recepción de mercancía, ya que más del 50% de los productos de PriceSmart ingresan por su puerto. Esto facilita la desconsolidación de la carga internacional de forma rápida y directa. Sin embargo, esta ubicación también conlleva importantes desventajas logísticas para la distribución nacional.

La mayoría de los clubes de PriceSmart en Colombia se encuentran ubicados en el centro y occidente del país, en ciudades como Bogotá, Chía, Medellín, Cali y Pereira. Desde Barranquilla, las distancias hacia estos destinos superan en promedio los 900 kilómetros, con tiempos de transporte que van desde 10 hasta casi 19 horas por trayecto. Esto implica mayores costos de flete, consumo de combustible, peajes, y un desgaste considerable en la flota de transporte. Solo el club ubicado en Barranquilla se beneficia logísticamente de esta cercanía.

Adicionalmente, operar un centro de distribución desde la costa aumenta los riesgos operativos, ya que los despachos están expuestos a bloqueos viales, restricciones climáticas y congestión en las vías principales de salida. Esto limita la capacidad de respuesta ante la demanda, eleva los costos de distribución y reduce la eficiencia del modelo logístico.

Por lo anterior, aunque Barranquilla es un punto estratégico para recibir mercancía internacional, no es la mejor opción para ubicar un centro de distribución nacional. La distancia con la mayoría de los clubes y los altos costos de traslado hacen que esta alternativa sea menos eficiente.

Tabla 18. *Distancia Bogotá VS distribución local*

Bogotá – Distribución entre Clubes			
Nombre del club	Ubicación	Tiempo	Distancia
Bogotá Central	Calle 26 #71 ^a – 16 Oficinas Administrativas	1 h 3 min	46.7km
Barranquilla	Calle 106 #53 – 41	18h 8 min	1044.5km
Cali Cañas Gordas	Carrera 121 #18 – 34	11 h 14 min	573.9km
Cali Menga	Calle 64N #5B – 183	9 h 47 min	503.1km
Pereira	Avenida las Américas con calle 52	7 h 40 min	363.1km
Bogotá Salitre	Calle 26 #71 ^a – 16	1 h 5 min	44.3km
Medellín	Carrera 70 #1 – 21	8 h 52 min	430.1km
Chía	Avenida Yerbabuena, Sector el Cairo, Carretera central del Norte Kilometro 12	43 min	28.5km
Bogotá Usaquén	Carrera 8 #167D – 88	1 h 9 min	47.8km
Bucaramanga	Anillo Vial Floridablanca - Girón Km 2 lote – etapa 3. Manzana 3 (Área metropolitana)	8 h 25 min	366.6km
Medellín El Poblado	Carrera 32 – 11 sur - 220	8 h 50 min	425.6km

Ubicar el centro de distribución de PriceSmart en Bogotá (Fontibón) representa una alternativa eficiente para la logística nacional. A pesar de que la mercancía debe ser trasladada desde el puerto de Barranquilla hasta esta zona (un trayecto de aproximadamente 1.044 km y más de 18 horas), este traslado representa un único movimiento inicial de gran volumen hacia un punto estratégico desde el cual se pueden ejecutar despachos optimizados a casi todos los clubes del país.

Una vez en Bogotá (Fontibón), los tiempos y distancias de entrega a los principales destinos se reducen drásticamente. Las entregas hacia los clubes en Bogotá, Chía y Usaquén que concentran gran parte de la demanda, se pueden realizar en menos de 1 hora y 10 minutos, permitiendo rutas múltiples en un mismo día y una operación de distribución mucho más ágil. Además, los clubes ubicados en Medellín, Cali, Pereira, Bucaramanga y otras ciudades principales también presentan tiempos razonables de entrega, que oscilan entre 7 y 11 horas, lo que mejora significativamente la eficiencia frente al modelo de distribución desde Barranquilla.

Desde el punto de vista económico, el modelo centralizado en Bogotá permite una mejor planificación de rutas, reducción en el consumo de combustible por trayecto, disminución del tiempo ocioso de los vehículos y menos exposición a riesgos logísticos como bloqueos viales en trayectos largos desde la costa. Asimismo, tener el centro de distribución cerca del núcleo urbano más importante del país favorece la disponibilidad de servicios logísticos complementarios, almacenamiento, talento humano, y acceso a la infraestructura nacional.

Aunque se incurre en un costo inicial por trasladar la carga desde Barranquilla al centro del país, ubicar el centro de distribución en Bogotá reduce considerablemente los tiempos y costos asociados a la distribución nacional. Además, mejora la capacidad de respuesta ante la demanda y aporta flexibilidad operativa a la red logística de PriceSmart en Colombia.

Al revisar las dos opciones viables para la ubicación del centro de distribución, se concluyeron los siguientes factores con el fin de determinar la alternativa más adecuada para su implementación.

Distancia y tiempo de entrega:

- Promedio desde Barranquilla es de 930 km por club.
- Promedio desde Bogotá (Fontibón) es de 419 km por club.
- El centro de distribución en Bogotá (Fontibón) permitiría reducir en promedio más de 500 km por trayecto, disminuyendo tiempos de entrega hasta en un 60%.

Desconsolidación de la carga:

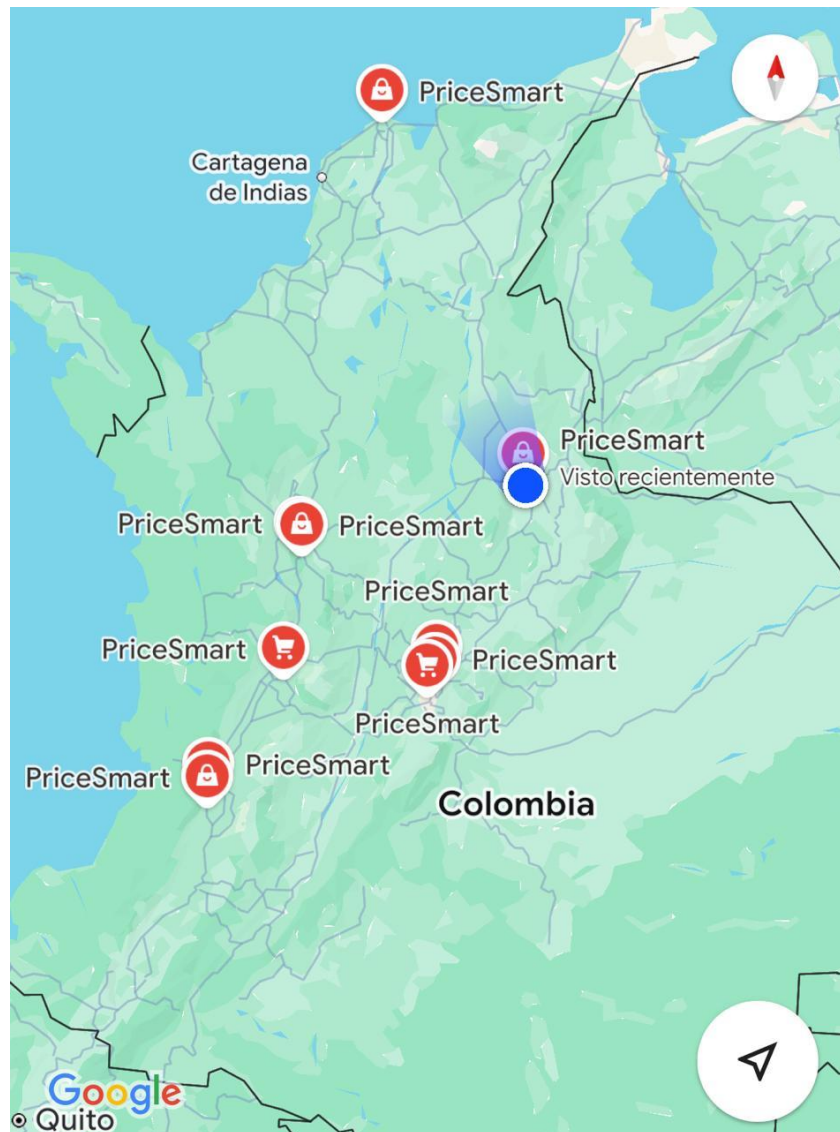
- La carga internacional llega principalmente por el puerto de Barranquilla, lo que permite desconsolidar en ese punto.

- Sin embargo, trasladar la mercancía desconsolidada a un CD en el interior reduce el costo de distribución nacional, aprovechando rutas más cortas a la mayoría de los clubes.

Ubicación estratégica:

- La región de Bogotá (Fontibón) permite centralizar operaciones, facilitar el acceso a Bogotá, Chía y otras ciudades clave, y responder más rápido a la demanda.
- Mejora el control de inventario y permite consolidar futuros crecimientos operativos.

Se puede concluir que ubicar el centro de distribución en Bogotá (Fontibón) representa la alternativa más eficiente, rentable y estratégica para PriceSmart Colombia. A pesar del traslado inicial desde Barranquilla, el ahorro logístico en entregas, tiempos de respuesta más rápidos y la cercanía con los principales puntos de consumo justifican plenamente esta decisión.

Figura 7. *Ubicación Geográfica Clubes*

6. Conclusiones y recomendaciones

Se diagnosticó que la cadena de distribución logística actual de PriceSmart presenta debilidades críticas en visibilidad, trazabilidad y control, ocasionadas principalmente por la alta dependencia de operadores externos y la dispersión de sus plataformas logísticas. Estas condiciones han derivado en ineficiencias en los procesos de recepción y distribución, afectando los tiempos de entrega y elevando los costos operativos. La falta de integración tecnológica y el

bajo control sobre las operaciones también limitan la capacidad de respuesta ante situaciones logísticas adversas.

Se identificaron múltiples ventajas asociadas a la implementación de un centro de distribución propio, entre ellas: mayor autonomía operativa, reducción de costos logísticos a mediano y largo plazo, mejor trazabilidad en tiempo real, disminución de mermas y optimización de los tiempos de entrega. No obstante, también se reconocieron desafíos importantes como la necesidad de una alta inversión inicial, el cambio estructural del modelo logístico actual y la obligación de fortalecer el equipo humano para asumir nuevos roles y procesos.

La propuesta desarrollada plantea un modelo de centro de distribución propio en Colombia que permita centralizar las operaciones logísticas, integrar herramientas tecnológicas de trazabilidad, y mejorar los procesos de importación, recepción y distribución. Se recomienda iniciar con una implementación de escala media, lo cual reduciría riesgos y permitiría escalar de manera progresiva según las necesidades de expansión de la compañía.

El análisis de localización determinó que la ciudad de Bogotá es la alternativa más adecuada para ubicar el centro de distribución, gracias a su posición centralizada, lo que permite reducir los costos de transporte. una solución eficiente para consolidar la logística de entrada de mercancía al país.

El estudio permitió construir un diagnóstico detallado de la cadena logística de PriceSmart en Colombia, identificando oportunidades claras de mejora y diseñando una estrategia concreta y viable centrada en la eficiencia de entrada de mercancía al país. Se recomienda considerar la viabilidad de implementar un centro de distribución propio en la ciudad de Barranquilla, iniciando con un modelo de escala media que integre tecnología avanzada para la trazabilidad, y consolidando un equipo logístico fortalecido. Esta propuesta contribuiría significativamente a

reducir costos operativos, mejorar los tiempos de respuesta y posicionar a PriceSmart como una organización con mayor autonomía y control sobre su red logística nacional.

Referencias

- Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. (2025). *Oficio 27945 de 2016 - DIAN*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/oficio_dian_27945_2016.htm
- Bonilla, M. C. R. (2016, 6 de febrero). *En retail, la competencia es entre Éxito y Jumbo*. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/en-retail-la-competencia-es-entre-exito-y-jumbo-2347466>
- DCF Team. (2025, 19 de febrero). *PriceSmart, Inc. (PSMT): Historia, propiedad, misión, cómo funciona y gana dinero*. DCF, SWOT, CANVAS, PESTEL, BCG Editable Templates.
<https://dcfmodeling.com/es/blogs/history/psmt-history-mission-ownership>
- Legiscomex. (2025). Log in. <https://www-legiscomex-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/>
- Logisber. (2025). *Operador logístico, ¿qué es?* Recuperado el 27 de junio de 2024, de <https://logisber.com/blog/operador-logistico>
- Martínez, R. (2024, 3 de junio). *Ventajas del intercambio internacional*. MUST University.
<https://mustedu.com/es/ventajas-del-intercambio-internacional/>
- Prado, J. R. (2016, 8 de febrero). *La competencia de supermercados ha dinamizado los precios*. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/la-competencia-de-supermercados-ha-dinamizado-los-precios-2347891>
- PriceSmart. (2025). *Bienvenido a PriceSmart Colombia*. <https://www.pricesmart.com/es-CO>
- PriceSmart. (2025). *Información corporativa*. <https://www.pricesmart.com/es-co/informacion>
- Real Academia Española. (2001). *Proveedor*. <https://www.rae.es/drae2001/proveedor>

- Revista Semana. (2024, 28 de noviembre). *Colombia, el tercer mercado con más socios de PriceSmart*. *Semana*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/colombia-el-tercer-mercado-con-mas-socios-de-pricesmart/202141/>
- Salame, H. A., & Salame, H. A. (2024, 15 de noviembre). *Fontibón, la zona industrial más grande de Bogotá*. *Blog Arriendo.com*. <https://arriendo.com/co/blog/lugares/fontibon-la-zona-industrial-mas-grande-de-bogota/>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2025). *Zona industrial de Bogotá - ZIBO*. <https://www.sdp.gov.co/gestion-territorial/actuaciones-estrategicas/estrategias/zona-industrial-de-bogota-zibo>
- Similarweb. (2025). *Competidores de PriceSmart*. Recuperado el 27 de marzo de 2025, de <https://www.similarweb.com/es/website/pricesmart.com/competitors/>
- WIKIDAT. (2025). *PriceSmart: Información, biografía, archivo, historia*. <https://es.wikidat.com/info/PriceSmart>
- Yahoo Finanzas. (2025). *Perfil y datos de la empresa PriceSmart, Inc. (PSMT)*. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/PSMT/profile/>
- Zonalogística. (2025, 9 de abril). *¿Qué es un centro de distribución?* <https://www.zonalogistica.com/que-es-un-centro-de-distribucion/>