

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector Minorista Colombiano

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT OTORGADO POR EADA

PRESENTADA POR

Lina Mercedes Maya Salazar

Hernán Castellanos Ramírez

Hernán Montagut Cifuentes

Alberto Rocha Díaz

Asesor: Profesor Juan O'Brien

Bogotá, mayo de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud, admiración y respeto a:

El Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, Director de CENTRUM Católica, por sus valiosas enseñanzas y por ser ejemplo de planeación, definición, y visión de futuro a través de su desarrollo profesional y de la implementación del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El Dr. Juan O'Brien Cáceres, nuestro asesor de tesis, por su orientación y el apoyo para incorporar los deseos y expectativas del equipo de trabajo en la visión esperada para el Sector Minorista Colombiano.

Todos los profesores y colaboradores de CENTRUM Católica y EADA por su disposición y apoyo para hacer realidad los objetivos de enseñanza y las expectativas de aprendizaje que nos propusimos.

A nuestros compañeros, por la camaradería, el respeto, las anécdotas, y la sonrisa constante.

Dedicatorias

Agradezco todo el apoyo incondicional de mi esposo Fernando en este proceso de aprendizaje, porque fue fundamental para poder llevarlo a cabo. A mi padre, que en el cielo está, porque siempre me apoyó, motivó, y se sentía orgulloso de que saliéramos adelante con nuestros estudios y los valoraba como si fueran propios.

Lina Mercedes Maya Salazar.

A mi esposa Patricia y mis hijos Verónica y Andrés por ser mi inspiración y por su comprensión, apoyo y compañía durante estos días de dedicación al aprendizaje. A mis padres que siempre han confiado en mí y me han apoyado para ser una mejor persona y un buen profesional. A Dios por estar presente en todos los momentos de mi vida y a mis compañeros de la maestría de los cuales aprendí mucho a partir de sus experiencias y anécdotas.

Hernán Castellanos Ramírez.

A mi esposa Mónica y a mi hijo Hernán David por su apoyo en mi realización profesional y por su amor y comprensión en mis ausencias, y en general a mi padre y hermanos que con su ejemplo siempre dan ánimos para nuevos retos.

Hernán Montagut Cifuentes.

Especialmente a mi madre y padre por apoyarme en esta experiencia tan enriquecedora. A mis hermanos que me hicieron ver la necesidad de seguir estudiando. A mi hija, el motor de mi vida. A Dios, por tenerme siempre en cuenta. A todas aquellas personas que me ayudaron en sacar este proyecto adelante y a los compañeros que hicieron única esta gran experiencia.

Alberto Rocha Díaz.

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico asignado del Sector Minorista Colombiano inicia con el análisis de su situación actual, identificando los principales participantes, su comportamiento, y las tendencias del mismo en el país. Continúa con el análisis del sector mundialmente y, a partir de este conocimiento, se definen la *misión* y la *visión* proyectada a 2020. En el desarrollo del estudio se integran el análisis competitivo del sector en el país, destacando lo más importante de todos los sectores relacionados, las influencias que lo convergen y afectan de diferentes maneras generando oportunidades de mejora y/o amenazas que se deben ir monitoreando.

Se extiende el estudio con el desarrollo de la valiosa metodología de confirmación de matrices enseñada por el profesor D'Alessio, que permite determinar los factores internos y externos que influyen en el sector para tener como resultado la matriz DOFA, que muestra las más importantes debilidades, fortalezas, amenazas, y oportunidades del mismo, las cuales combinadas con las demás matrices que complementan el estudio, apoyan la definición de las estrategias que serán desplegadas para lograr los objetivos a largo y corto plazo.

Se finaliza el estudio con el desarrollo del Tablero de Control Integrado para tener mediciones cuantitativas alcanzables y monitorear el logro de las estrategias propuestas en el lapso de tiempo determinado, el cual para este estudio es 2020.

Finalmente, El Plan Estratégico Integral describe de manera exhaustiva la síntesis de todo el trabajo realizado, a partir del cual se resumen y definen las conclusiones y recomendaciones más relevantes tendientes a conseguir el futuro deseado para el Sector Minorista en Colombia a 2020 en busca de incrementar la participación del mismo la cual es baja, 40%, respecto a otros países.

Abstract

The Strategic Plan Assigned focuses on the Colombian retail sector, whose study began with the analysis of the current situation of the sector in Colombia, identifying the main characters, its behavior and the trends of the sector in the country. Next, an analysis of the sector on a global scale, and with its knowledge to define the *mission* and the *vision* for the sector, in accordance with what we expect to see projected in 2020. In the development of the study we are integrating the competitive analysis of the sector in the country, highlighting the most important related sectors, as well as the influences that converge and influence the sector generating opportunities for improvements and/or threats that must be monitored.

Further studying with the development of the valuable methodology of confirmation of arrays taught by Professor D'Alessio, which help us to determine the internal and external factors that influences the sector to result in the DOFA matrix, that outlines the most important Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities of the sector, which combined with the other arrays that complements our study; it help us determine the strategies that are developed with the help of the objectives of long and short terms.

The study concludes with the development of the integrated control panel to achieve quantitative measurements which are achievable and that can fulfill the strategies proposed in the given period of time, which for the purposes of this study is by the year 2020.

Finally the Strategic Integral Plan describes in a complete manner the synthesis of all the work done, and where the conclusions and recommendations are extracted and defined relevantly to achieve the future you want for the retail sector in Colombia (2020), looking to increase its involvement which is very low, 40%, compared to other countries.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General del Sector Minorista	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores.....	16
2.5 Código de Ética	17
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales.....	21
3.1.2 Potencial nacional	22
3.1.3 Principios cardinales	29
3.1.4 Influencia del análisis en el sector	32
3.2 Análisis Competitivo del País.....	33
3.2.1 Condiciones de los factores	33
3.2.2 Condiciones de demanda	36
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	38
3.2.5 Influencia del análisis en el sector	39

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	40
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	40
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	42
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5 El Sector y sus Competidores	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	48
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3 Amenazas de sustitutos.....	51
3.5.4 Amenaza de entrantes	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores	53
3.6 El Sector Minorista y sus Referentes.....	56
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	58
3.8 Conclusiones.....	61
Capítulo IV: Evaluación interna	62
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	62
4.1.1 Administración y gerencia (A)	62
4.1.2 Marketing y ventas (M)	72
4.1.3 Operaciones y logística (O)	80
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	83
4.1.5 Recursos humanos (H).....	90
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	92
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	94
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	96

4.3 Conclusiones.....	98
Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo	100
5.1 Intereses del Sector Minorista	100
5.2 Potencial del Sector Minorista Colombiano	105
5.3 Principios Cardinales del Sector Minorista	110
5.4 Matriz de Intereses (MIO) del Sector Minorista	113
5.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)	114
5.6 Conclusiones.....	114
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	117
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	117
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	119
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	123
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	125
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	125
6.6 Matriz de Decisión (MDE).....	127
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	129
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	130
6.9 Matriz de Ética (ME).....	131
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia:.....	133
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	133
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	135
6.13 Conclusiones.....	137
Capítulo VII: Implementación Estratégica	139
7.1 Objetivos a Corto Plazo	139
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	140
7.3 Políticas de cada Estrategia	141

7.4 Estructura Organizacional	143
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	145
La responsabilidad del sector minorista colombiano, respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente con un comportamiento ético y transparente debe:	145
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	147
7.7 Gestión del Cambio	148
7.8 Conclusiones.....	151
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	153
8.1 Perspectivas de Control	153
8.1.1 Aprendizaje interno.....	153
8.1.2 Perspectiva del cliente	154
8.1.3 Perspectiva interna.....	154
8.1.4 Perspectiva financiera.....	154
8.2 Tablero de Control Balanceado	155
8.3 Conclusiones.....	155
Capítulo IX: Competitividad del Sector Minorista Colombiano	157
9.1 Análisis Competitivo del Sector Minorista Colombiano.....	157
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector	158
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Minorista Colombiano	160
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	161
9.5 Conclusiones.....	163
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	165
10.1 Plan Estratégico Integral.....	165
10.2 Conclusiones.....	165

10.3 Recomendaciones 168

10.4 Futuro del Sector Minorista 169

Referencias..... 171

**Apéndice A: Información Financiera de las Ocho Empresas Minoristas
más Grandes de Colombia..... 181**



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Ranking de Marcas de Retail en EE.UU. 2012 (en Millones US\$)</i>	3
Tabla 2	<i>Ranking de Marcas de Retail en Reino Unido 2012 (en Millones US\$)</i>	6
Tabla 3	<i>Ranking de Marcas de Retail en Francia 2012 (en Millones US\$)</i>	8
Tabla 4	<i>Principales Cadenas Minoristas en Latinoamérica (en Millones US\$)</i>	10
Tabla 5	<i>Crecimiento de Tiendas Minoristas en Colombia</i>	12
Tabla 6	<i>Intereses Nacionales Colombia</i>	23
Tabla 7	<i>Análisis Competitivo del Sector Retail</i>	35
Tabla 8	<i>Minoristas y Rivalidad en Colombia</i>	37
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Sector Minorista</i>	47
Tabla 10	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	59
Tabla 11	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	60
Tabla 12	<i>Ratios Financieros Empresas Sector Retail</i>	90
Tabla 13	<i>Matriz EFI del Sector Minorista Colombiano</i>	97
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses (MIO) Sector Minorista Colombiano</i>	113
Tabla 15	<i>Líneas de Base, Metas y Fuentes de Información Objetivos a Largo Plazo (OLP)</i>	116
Tabla 16	<i>Matriz FODA</i>	120
Tabla 17	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Minorista Colombiano</i>	121
Tabla 18	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Minorista Colombiano</i>	121

Tabla 19	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Minorista Colombiano</i>	121
Tabla 20	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Minorista Colombiano</i>	122
Tabla 21	<i>Matriz PEYEA Sector Minorista Colombiano</i>	122
Tabla 22	<i>Categoría de Productos y Clasificación MBCG Sector Minorista Colombiano</i>	124
Tabla 23	<i>Matriz de Decisión (MDE)</i>	128
Tabla 24	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	129
Tabla 25	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	131
Tabla 26	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	132
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	134
Tabla 28	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	136
Tabla 29	<i>Objetivos a Corto Plazo del Sector Minorista Colombiano</i>	139
Tabla 30	<i>Asignación de Recursos a los Objetivos a Corto Plazo</i>	142
Tabla 31	<i>Políticas para Implementación de Estrategias Sector Minorista Colombiano</i>	144
Tabla 32	<i>Tablero de Control Sector Minorista Colombiano</i>	156
Tabla 33	<i>Los Diez Países más Competitivos de Latinoamérica</i>	157
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral</i>	166
Tabla A1	<i>Ventas y Utilidad Operacional-Principales Empresas Minoristas-Colombia 2011</i>	181
Tabla A2	<i>Utilidad Neta, EBITDA y Patrimonio Principales Empresas Minoristas-Colombia 2011</i>	181

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del Proceso Estratégico.	xiv
<i>Figura 1.</i> Distribución de cadenas de retail en Latinoamérica.	11
<i>Figura 2.</i> Grupos de interés Colombia–Plan de desarrollo.	21
<i>Figura 3.</i> Determinantes de la ventaja nacional – Colombia.....	34
<i>Figura 4.</i> Días especiales Éxito 2009.....	76
<i>Figura 5.</i> Temporada de ofertas Carrefour 2010.	76
<i>Figura 6.</i> Ofertas del día supertiendas Olímpica.	76
<i>Figura 7.</i> Proceso de Crossdoking.	82
<i>Figura 8.</i> Ventas reales en grandes almacenes e hipermercados minoristas - total nacional 2007 - 2011.....	85
<i>Figura 9.</i> Ventas grandes almacenes minoristas 2009–2010.....	86
<i>Figura 10.</i> Margen operacional grandes almacenes minoristas 2007–2010.....	86
<i>Figura 11.</i> Margen EBITDA grandes almacenes minoristas 2007–2010.....	87
<i>Figura 12.</i> Utilidad neta grandes almacenes minoristas 2007–2010 (en millones de pesos).....	88
<i>Figura 13.</i> Variación y contribución anual del personal ocupado, según categoría de contratación País.....	91
<i>Figura 14.</i> Matriz PEYEA.	123
<i>Figura 15.</i> MBCG para el sector minorista colombiano.....	123
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna Externa (MIE) Sector Minorista Colombiano.....	126
<i>Figura 17.</i> Matriz de la GE del sector minorista colombiano.....	126
<i>Figura 18.</i> Principios básicos de responsabilidad social sector minorista colombiano.....	146
<i>Figura 19.</i> Fuerzas competitivas sector retail colombiano.	159
<i>Figura 20.</i> Clúster colombiano del sector minorista.....	162

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

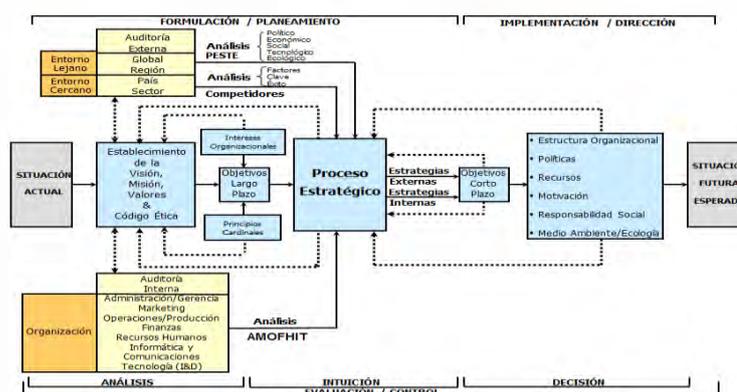


Figura 0. Modelo secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro

componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite

evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE);y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por

último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. A partir de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la

organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

El proceso es interactivo, o sea colegiado, e iterativo, es decir, retroalimentado. Un plan estratégico debe ser hecho por un grupo de personas, las claves dentro de una organización. Es secuencial, ya que cada parte es alimentada por las precedentes. Las tres grandes etapas se caracterizan por el Análisis, lo Intuitivo, y lo Decisorio.

El Planeamiento es la Formulación del Plan, la Implementación y Dirección es la puesta en marcha del mismo, y la Evaluación y Control no es una etapa final, sino se debe realizar en toda la secuencia.

Se debe tener en cuenta el horizonte de tiempo de un plan, la estrategia es a largo plazo y el largo plazo depende del sector industrial. El sector hidrocarburos tendrá 30 años a largo plazo, el sector minero 15 años, el sector textil cinco, y un sector de alta tecnología tendrá un año como largo plazo.

Capítulo I: Situación General del Sector Minorista

1.1 Situación General

En este capítulo se describe la situación a 2012 del sector minorista y se analiza el panorama general y las características específicas del sector en Colombia.

Las tiendas por departamentos, que se conoce como retail o ventas minoristas, poseen algo que la tecnología no ha podido superar aun, haciendo que los consumidores sigan eligiendo estos lugares masivamente para sus compras, esto es, la experiencia física que permite el uso completo de los sentidos en las tiendas, lo que genera sensaciones y preferencias mentales que los hacen volver continuamente y preferir este canal de compras. Adicionalmente, como valor agregado y condición importante en estos tiempos, cuando el minorista abarca una experiencia virtual previa, proporciona un ancla para que el consumidor se pueda relacionar en un mundo multicanal. A la fecha, el retail enfrenta a unos consumidores con mayor conocimiento y mayores canales de distribución de ventas en donde el comprador puede decidir cómo, cuándo y dónde quiere interactuar para tomar la decisión de hacer sus compras; la decisión del sector minorista debe ser la fortaleza estratégica de tener una ubicación física y unos canales de distribución orientados a facilitarle a sus clientes cercanía y preferencia de compra.

El sector retail hace parte de la actividad económica de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Para el período de 2000 a 2007 este mercado ha representado en promedio el 12.6% del PIB a precios constantes del 2005. La actividad de comercio específico para el año 2007 presentó un crecimiento del 8.8%. Para el periodo de 2009 al 2010 el sector tuvo un crecimiento del 6.2% (Amézquita & Patiño, 2011).

En 2012 la actividad tuvo una variación porcentual del PIB de 4.1, el comercio es la segunda actividad económica del país, detrás de la minería y representa el 12% de participación en el PIB. El retail representa el 40% de las ventas del comercio en general, aproximadamente el 5% del PIB (DANE, 2013a). Sin embargo, de acuerdo con el reporte de Planet Retail de 2007 (BBVA, 2012), la penetración del canal en Colombia es de 60 metros cuadrados por cada mil habitantes, siendo muy inferior respecto a países como Estados Unidos (410), Alemania (280), España (230), Francia (225), Reino Unido (150), Brasil (90) y Chile (77), entre otros.

El retail, llamado nuevo comercio o comercio moderno, impulsa en gran medida la labor que realizan las PYMES. El 84% de los proveedores nacionales de las grandes cadenas y el 77% de las tiendas por departamento son PYMES.

Adicionalmente a esto, el retail es un gran generador de empleo situándose en 2010 en 98,000 personas, lo que significa aumentos de más del 5% anualmente (Fenalco, 2011).

Sector retail en el mundo. A 2012, la competencia en el sector de las diferentes marcas se centra en el número de tiendas, la cantidad de beneficios prestados por tienda, las ambientaciones, facilidades, precios, marcas, transacciones móviles, virtuales, y la experiencia real y física en la tienda. Con estos criterios, en la Tabla 1 se presenta el ranking 2012 de las mejores marcas minoristas de algunos de los principales mercados realizado por Interbrand, empresa fundada en 1974 y con presencia en 26 países, el cual resalta como estas marcas han entendido que aunque un enfoque multicanal es ciertamente más complejo, si se hace de manera estratégica, tiene éxito (Interbrand, s.f.).

En Interbrand están convencidos de que las marcas tienen el poder de cambiar el mundo y por eso incentivan a todas las compañías a considerar las oportunidades de

su propia marca para elevar la creatividad y la innovación y explorar nuevas ideas que pueden revolucionar la experiencia de ir de compras.

EE.UU. En la Tabla 1 se observa el “Ranking de Marcas de Retail” en EE.UU.

Tabla 1

Ranking de Marcas de Retail en EE.UU. 2012 (en Millones US\$)

Ranking	Marca	Venta
1	Walmart	139,190
2	Target	23,444
3	The Home Depot	22,020
4	CVS/Pharmacy	17,343
5	BestBuy	16,755
6	Walgreens	15,018
7	Coach	13,442
8	Sams Club	12,854
9	Amazon.com	12,758
10	Ebay	9,805
11	Nordstrom	9,497
12	Publix	9,123
13	Lowe's	8,638
14	Dollar General	6,451
15	Costco	6,429
16	Kohls	5,948
17	Staples	5,936
18	Victoria's Secret	5,497
19	Avon	5,376
20	Tiffany & Co	4,498

Nota. Tomado de “Best Retail Brands”, por Interbrand, s.f. Recuperado de <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2012-Best-Retail-Brands.aspx>

1. Walmart: US\$139,190 millones (-2% crecimiento en ventas vs. año 2011). Con 180 millones de clientes al año, US\$260 mil millones en ventas en EE.UU., y un aporte del 1.7% del PBI de EE.UU., Walmart sigue siendo el número uno en la lista por un alto margen, aunque el valor de la marca disminuyó ligeramente

durante el año anterior y no ha vuelto a su nivel de ventas desde 2010, debido posiblemente a que los compradores han hecho sus gastos en otras tiendas. En respuesta, la compañía ha concentrado sus esfuerzos de forma masiva en innovación y precios más bajos garantizando el dominio de la cadena de suministro; en las tiendas continúan desarrollando sus departamentos para que sus clientes tengan una más fácil y agradable experiencia de compra, con esfuerzos de marketing eficaces y pertinentes, estrategias en línea, e iniciativas de sostenibilidad que demuestran el esfuerzo de la cadena hacia la mejora.

2. Target: US\$23,444 millones (1% crecimiento en ventas vs. año 2011). Target tiene su lugar como el comerciante de descuentos masivos preferido por compradores ricos menores de 45 años, fuerte en marcas propias y alianzas estratégicas con diseñadores de alta costura. Según Interbrand, en 2011 la compañía avanzó en su remodelación, añadiendo comestibles a ciertos almacenes y mercancías de carácter más general. En algunas ciudades la estrategia está focalizada a abrir tiendas más pequeñas, City Target, y en Canadá ha adquirido más de 220 puntos de venta con el objetivo de empezar a operar en 2013.

Igualmente emigró a sus ventas virtuales por medio de Amazon, lo que le ayudó a sus resultados favorablemente.

3. The Home Depot: US\$22,020 millones (8% crecimiento en ventas vs. 2011). The Home Depot es líder en una parte importante del mercado que es el hogar. La marca continúa expandiéndose según las necesidades del mercado con altas inversiones en tecnología dentro de la tienda para prestar mejor servicio y, sobre todo, administrar rentablemente sus inventarios (Interbrand, s.f.). The Home Depot le apuesta, ponderadamente, a la experiencia dentro de la tienda para sus

consumidores, y velocidad y eficiencia a los contratistas con e-commerce con medios impresos y digitales fuertes y estratégicos, que ayudan al aumento de las ventas.

4. CVS/Pharmacy: US\$17,343 millones (5% crecimiento en ventas vs. 2011). Opera en tres áreas generales: Farmacia, Gestión benéfica de farmacia (PBM), y servicio de clínica menor, con cerca de 600 clínicas en 26 estados y, debido a la alta utilidad de su aplicación móvil, CVS calcula que hasta 2% de las interacciones con los pacientes son a través de dispositivos móviles. Interbrand indicó que sus formatos urbanos se centran en los consumibles para mejorar la posición frente a la competencia ante la inminente saturación del mercado de farmacias minoristas.
5. Best Buy: US\$16,755 millones (-11% vs. ventas de 2011). Aunque sus ventas han caído, sigue siendo top-of-mind frente a los competidores y tiene un share de 20% de la cuota de mercado. En medio de las débiles ventas y la creciente competencia en línea, el gigante de la gran-caja está reduciendo sus 45,000 pies cuadrados de área en tiendas a 36,000. Adicionalmente, a través de pisos en venta y por internet, planea duplicar su negocio en los próximos cinco años. Con la compra de una parte la compañía de su socio británico, Carphone Warehouse, a través de un joint-venture, Best Buy Mobile asegura uno de los componentes más rápidos de crecimiento de los negocios de la marca impulsadas por la demanda de teléfonos inteligentes. El prolífico en innovaciones comerciales, Best Buy, podría ganar mercado de nuevo puesto que los consumidores perciben las tabletas digitales como una obligación de compra (Interbrand, s.f.).

Reino Unido. En la Tabla 2 se puede observar el “Ranking de Marcas de Retail” en Reino Unido.

Tabla 2

Ranking de Marcas de Retail en Reino Unido 2012 (en Millones US\$)

Ranking	Marca	Venta
1	Tesco	11,011
2	Marks & Spencer	6,256
3	Boots	2,852
4	Asda	1,576
5	Next	1,319
6	Sainburys	976
7	Argos	876
8	Morrisons	438
9	Waitrose	382
10	Debenhams	288

Nota. Tomado de “Best Retails Brands”, por Interbrand, s.f. Recuperado de <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2012-Best-Retail-Brands.aspx>

1. Tesco: US\$11,011 millones (9% vs. ventas 2011). Pese a la decisión de Tesco de salir de Japón, su expansión internacional los ha llevado a un crecimiento de ventas en 2011, duplicando tanto las ventas como las ganancias en el Reino Unido en la última década, asegurando su posición como líder del mercado. La venta digital se ha convertido en un objetivo importante, recompensando sus esfuerzos con una victoria de “Multi-Channel Tailer” en los Premios de Oracle World Retail 2011. Un punto culminante de la estrategia digital fue el lanzamiento de la primera tienda virtual del mundo en el Metro de Seúl (Interbrand, s.f.).
2. Marks & Spencer: US\$6,256 millones (3% vs. ventas año 2011). Durante los últimos 125 años, Marks & Spencer se ha convertido en algo similar a un tesoro nacional en el Reino Unido, cimentándose aún más en la última década, por las campañas “Tu M&S”. A pesar de operar en algunos mercados difíciles, Interbrand

indicó que la división internacional entregó buenos resultados con un incremento en las ventas para 2011 y la marca de fábrica ha mantenido su enfoque en el “Plan A” con fines de convertirse en un importante minorista, con sostenibilidad para el año 2015, y ha anunciado que será antes de lo previsto para alcanzar los objetivos del programa. M&S cree que este programa crea valor de tres maneras: ahorro de costes, motivación del personal, y diferenciación de marca. Además de lo positivo de 2011, M&S fue galardonado con el premio de la Marca Superior de la Familia del Reino Unido por la agencia de publicidad Isobel & You Gov.

3. Boots: US\$2,852 millones (15% vs. ventas año 2011). Boots obtuvo un buen desempeño financiero este año, a pesar de la situación económica; con una mezcla de resultados financieros positivos y un continuo desarrollo de sus productos y ofertas de servicios que aumentaron su puntuación. En particular, la cultura interna de la marca, que está comprometida con el servicio al cliente, es fuerte. Esta dedicación se refleja a través de sus programas de desarrollo destinados a los empleados, garantizando que tengan las mejores personas de apoyo y desarrollando ofertas permanentes al cliente, así como encuestas semanales para verificar las necesidades del consumidor. Por otra parte, la innovación constante le ha permitido mantener un alto nivel de relevancia con los consumidores, al mismo tiempo el desarrollo continuo de boots.com también ha tenido un impacto positivo, por ejemplo con su “Ordene en línea y recoja en tienda”, aplicación que se encuentra disponible en la mayoría de las tiendas, de las 2,500, que tiene en Reino Unido (Interbrand, s.f.).

Francia. En la Tabla 3 se puede observar el “Ranking de Marcas de Retail en Francia”.

Tabla 3

Ranking de Marcas de Retail en Francia 2012 (en Millones US\$)

Ranking	Marca	Venta
1	Carrefour	11,076
2	Auchan	3,155
3	Leroy Merlin	1,903
4	Sephora	1,549
5	L Occitane	1,475
6	Conforama	1,087
7	Decathlon	908
8	Darty	892
9	Fnac	523
10	Casino	467

Nota. Tomado de “Best Retail Brands”, por Interbrand, s.f. Recuperado de <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2012-Best-Retail-Brands.aspx>

1. Carrefour: US\$11,076 millones (-17% vs. ventas 2011). Según Interbrand, la mayor cadena minorista francesa, Carrefour, ha estado en proceso de reestructuración de su modelo de hipermercado; en 2010 se dio a conocer Carrefour Planet, un costoso proyecto que, contrario a las expectativas, produjo una baja en sus ventas al por menor y una pérdida de ganancias. Adicionalmente, debido a la crisis económica, la estructura desorganizada y la falta de valores claros, el proyecto ha quedado suspendido. Por otro lado, Carrefour tuvo un desempeño internacional rezagado en las economías emergentes, con batallas como la de la cadena Casino en Brasil, que le hizo perder mercado en ese país, el cual a su vez era una prioridad en la estrategia global de mercado. Adicionalmente, la prensa negativa de la empresa en repetidas ocasiones, ilustra la incapacidad para crear consistencia de marca y presencia; dada la presión sobre los precios, mala imagen, la falta de visión, y un compromiso interno bajo, Carrefour tiene una perspectiva negativa proyectada en el valor de marca.

2. Auchan: US\$3,155 millones (10% vs. ventas del 2011). Auchan, que recientemente celebró su 50 aniversario, desarrolló estrategias de expansión especialmente en las economías de mercados emergentes, que compensaron las dificultades en Europa Occidental. La mayor fortaleza de Auchan es la gran adaptabilidad a los mercados en donde se propone, abriendo sus operaciones con éxito en ventas (Interbrand, s.f.).
3. Leroy Merlin: US\$1,930 millones (22% vs. ventas 2011). Un especialista en bricolaje en Francia que atiende las necesidades del sector privado y el mercado residencial. Este año, con el objetivo de fortalecer las ventas online, está en asociación con Software Cameleon. Interbrand indicó que en un esfuerzo por cumplir con los gustos de las clientas ha reclasificado sus categorías de productos según diferentes atributos sensoriales y con una mayor selección de tutoriales que se pueden compartir en la comunidad en línea y en la tienda, ayudando a aumentar la lealtad de los clientes y la interacción con la marca. Además, Leroy Merlin ha sido clasificado en 2011 como el “Best Workplace en Francia”, debido a su cultura de alto compromiso con sus empleados. La marca continúa su expansión en Brasil, China, España, Grecia, Italia, Polonia, Portugal, Rusia, y Ucrania (Interbrand, s.f.).

Sector retail en Latinoamérica y Colombia. De las 10 cadenas más importantes en facturación en América Latina, el 30% son europeas y el 70% son propias de la región, destacándose la cadena Estadounidense Walmart con casi el doble de ventas que Casino, de origen francés, y que ha adquirido una mayor participación últimamente por inversiones ponderadas en Sudamérica, siendo la segunda en el ranking, como se observa en la Tabla 4 (Shopper & Retail Fórum, 2012).

Tabla 4

Principales Cadenas Minoristas en Latinoamérica (en Millones US\$)

N	Cadena	Facturación total 2011	Facturación total 2010	País de origen
1	Walmart	57,035	45,299	EE.UU.
2	Casino	27,363	24,811	Francia
3	Carrefour	25,585	23,825	Francia
4	Cencosud	12,380	9,198	Chile
5	Organización Soriana	7,771	7,593	México
6	Oxxo	5,855	5,045	México
7	Makro	5,691	5,087	Holanda
8	Comercial Mexicana	4,630	4,446	México
9	Grupo Chedraui	3,904	3,486	México
10	Grupo SMU	2,482	2,301	Chile

Nota. Tomado de *Sector Retail en Latinoamérica y Colombia*, por Shopper & Retail Fórum, 2012. Bogotá, Colombia: Autor.

Según Shopper & Retail Fórum (2012), en la mayoría de países en Latinoamérica, la participación ponderada, que es superior al 60%, está concentrada en un número promedio de tres cadenas que controlan el canal del retail en cada país y tienen participaciones importantes en cada uno de ellos; el único país que no presenta este comportamiento es Venezuela, más por sus condiciones políticas y gubernamentales, que por el mercado en sí, como se observa en la Figura 1.

La mayor evolución en Latinoamérica ha sido más representativa en los formatos Cash & Carry/Club de precios, con un crecimiento del 25%, le siguen los formatos Discount/bodegas, con un crecimiento del 18%, el formato hipermercado, con un crecimiento del 11%, y, en una menor proporción, los supermercados con solo el 3%; se advierte una tendencia al formato pequeño de competencia, más cercano al cliente y con costos operativos considerablemente más bajos que los hipermercados y supermercados (Shopper & Retail Fórum, 2012).



Figura 1. Distribución de cadenas de retail en Latinoamérica. Tomado de *Sector retail en Latinoamérica y Colombia*, por, Shopper & Retail Fórum, 2012. Bogotá, Colombia: Autor.

Shopper & Retail Fórum indicó también que en Colombia los hipermercados siguen siendo relevantes en el crecimiento del número de tiendas, presentando en 2011 un incremento en este formato del 57%; un fenómeno que se ha dado es el crecimiento de bodegas y tiendas de descuento con un 21% y un 20% en mini mercados, que surgen del canal T.A.T, importante en el mercado colombiano y que por sus ventas van evolucionando y se convierten en minimercados, como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5
Crecimiento de Tiendas Minoristas en Colombia

Formato	N Tiendas		Variación
	2010	2011	
Hipermercados	240	306	66
Supermercados	359	358	-1
Cash & Carry	26	30	5
Bodega / tienda de descuento	54	78	24
Minimercados	28	51	23
Total	707	823	116

Nota. Tomado de *Sector Retail en Latinoamérica y Colombia*, por, Shopper & Retail Fórum, 2012. Bogotá, Colombia: Autor.

El sector de comercio minorista en Colombia ha presentado un importante desarrollo en los últimos cinco años, con éxito en ventas, debido a una mejora general en la economía del país y a un incremento en la confianza de los colombianos. Los agresivos planes de expansión de las diferentes cadenas existentes, así como la entrada al país de participantes como Falabella y Cencosud así lo demuestran. Se ha visto además, mejoras sustanciales en la variedad, selección y presentación de productos, distribución de los establecimientos y servicio al cliente. Los grandes almacenes ofrecen más espacio para movilización y tránsito de sus clientes, una mayor variedad en la cantidad de productos que se pueden adquirir, oportunidades de crédito para los consumidores y fortalecimiento de los procesos de logística y distribución. La entrada de importantes cadenas internacionales ha contribuido ampliamente a las mejoras anteriormente mencionadas y evidencian el potencial de crecimiento que presenta el sector (Brigard & Urrutia, 2008).

Según la Bitácora Económica de Fenalco, la desaceleración de la economía afectó el comercio, aunque se reportó una recuperación de las ventas hacia fin del año 2012 sin mejorar los resultados del 2011. La recuperación, especialmente en Bogotá, fue motivada por los comerciantes, gracias a una exitosa combinación de buen

servicio, horarios extendidos, facilidades de pago y especialmente a promociones muy atractivas para los consumidores. Sin embargo, Fenalco expresa que hay buen ambiente para las expectativas del sector minorista en Colombia para el 2013 debido a la entrada de actores internacionales como Cencosud, Jerónimo Martins, Victoria's Secrets, Pricemart, Gap, Forever 21, Banana Republic, Colloky, Perfois, Mothercare, y Ripley entre otros, los cuales darán un impulso a la competitividad del comercio en Colombia y lo posicionará como uno de los líderes del retail en Latinoamérica.

1.2 Conclusiones

1. A 2012, las empresas vuelven la atención al tema del árbol de decisión de compra de sus clientes, puesto que “el camino a comprar” es más complejo y preparado por el consumidor que antes, cuando solo tenía los medios de comunicación publicitarios, promociones o material P.O.P. en los puntos de venta y el comprador evaluaba si el producto o servicio funcionaba o no según la comunicación y promesa recibida; a la fecha, el cliente gasta significativamente más tiempo en investigar y prepararse para tener los mayores argumentos posibles para la toma de decisión de compra de un producto o un servicio, tiene la influencia de los medios sociales, las evaluaciones de otros consumidores, evalúa una mayor cantidad de marcas, filtra atributos, rendimientos y promesas
2. El vendedor físico de las tiendas por departamentos debe ser más ágil y preparado para poder atender al nuevo estilo de consumidor, que cuenta con mayor y mejor información al momento de la compra, sumado a la opinión de los miembros de su grupo familiar, los cuales en la mayoría de veces, influyen en su decisión en el momento real de la compra.
3. Las marcas tienen la oportunidad de encontrar continuamente oportunidades de innovar y construir relaciones con sus consumidores, puesto que estos expresan

sus experiencias y buscan tener contacto con los fabricantes, valor de información que las empresas deben aprovechar.

4. Cuando se trata de la venta al por menor cada punto de contacto proporciona un portal a su marca; el panorama puede haber cambiado, pero las reglas generales se aplican: escuchar a los clientes y obtener los detalles que les harán tener éxito a pesar de los desafíos del mercado actual.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Según la sociedad calificadora de valores Value & Risk Rating (2011), el retail en Colombia se inició en 1905 en Barranquilla con José Carulla Vidal y la firma Carulla & Cía., que tenía como objetivo la comercialización de vinos y otros productos traídos de Europa, al igual que productos nacionales como café, tagua, y caucho. Debido a la alta acogida, este empresario se arriesgó a ir a la capital en 1907 y motivó el modelo a seguir en los mercados independientes regionales de los cuales destacaban en Envigado Antioquia, para 1929, almacenes Leyy 20 años más tarde el primer Éxito en Medellín, que a la fecha es la cadena más grande de Colombia. Sin embargo, la proyección real en Colombia del retail se da en los años 90 con la apertura económica en el gobierno de César Gaviria, con la cual se eliminaron las barreras al comercio exterior, estimulando la competitividad y facilitando la inversión extranjera con proyección de las cadenas regionales a nacionales.

En 2012, el mercado del retail se encuentra altamente desarrollado en Colombia y dispone de cadenas por departamentos de alimentos, ropa, farmacias, entre otras, destacándose cadenas con inversión extranjera de los grupos franceses, como Casino con Almacenes Éxito, Carulla, Surtimax, y el grupo Carrefour; de los chilenos con Falabella y Home Center; de los venezolanos con Locatel y Farmatodo, y capital nacional con cadenas como La 14, Alkosto, Makro, y Olímpica, entre otras, con más de 1,400 unidades de negocios a nivel nacional y una proyección de aperturas que en los próximos años darán más proyección al sector en Colombia (Value & Risk Rating, 2011).

2.2 Visión

Para el año 2020 el sector retail debe ser el líder en la participación de ingresos de todo el sector comercial, impulsándolo a consolidarse como la segunda actividad económica y siendo el mayor generador de empleo formal del país.

2.3 Misión

Suministrar productos terminados a individuos, familias, y empresas en Colombia, manteniendo los más altos estándares de calidad con procesos y cadenas de suministro que satisfagan y superen las expectativas de los clientes todos los días para:

- Entregar productos elaborados con materiales seguros y de manera responsable.
- Desarrollar prácticas empresariales sostenibles y que permitan ahorrar dinero en el proceso.
- Implementar soluciones simples y compras más eficientes, satisfaciendo las variadas demandas del mercado.
- Adaptarse a las necesidades del cliente y sus preferencias asumiendo los cambios en los procesos de toma de decisiones de los consumidores.
- Establecer cercanía con los clientes, en forma presencial y virtual, facilitando el acceso a los productos en toda la geografía nacional a través de la implementación de tecnologías de información ágiles, vanguardistas, y de alto impacto.
- Generar valor y rentabilidad para las diferentes empresas minoristas desarrollando cadenas de almacenamiento y suministro responsables socialmente y amigables con el planeta.

2.4 Valores

Los valores encausan el desempeño de los colaboradores y constituyen el patrón que guía el proceso de toma de decisiones definiendo la personalidad de la empresa o del sector en este caso, y dictan los patrones de conducta que regirán ética y moralmente cada una de las acciones (D'Alessio, 2008); para el sector del retail la cantidad y variedad de clientes hace necesario pensar en la agregación de valor por medio del ofrecimiento de los mejores servicios. Por lo tanto, y en concordancia con la visión y misión propuestas, los valores planteados son:

- Servicio al cliente: Se debe estar orientado al servicio de los clientes, anticipándose a las necesidades y expectativas, y ser proactivos para responder con eficiencia a todas las exigencias y requerimientos de los compradores.
- Importancia del equipo humano: Es un deber disponer de equipos humanos competentes y motivados que apoyen a los clientes y entre sí para ofrecer un servicio cada vez mejor.
- Responsabilidad: Es importante generar un ambiente de servicio basado en el cumplimiento de los compromisos ofrecidos y responsabilizarse con los clientes para que todo sea preciso.
- Confianza: Desarrollar una relación basada en la confianza tanto de los clientes como de los proveedores hacia el sector y que ese valor perdure en el tiempo.
- Innovación: Se necesita la innovación en todas las formas y maneras de desarrollar el trabajo enfocados especialmente al mejoramiento continuo en la prestación de servicios.
- Respetuosos con el medio ambiente y eco sostenibles: Se deben tener metas claras sobre la sostenibilidad ambiental y compromiso de cada uno de los miembros de los equipos hacia el respeto por el medioambiente.
- Integración con los proveedores: Que cada una de las partes involucradas en este proceso integren los valores y generen culturas de buen servicio.
- Productividad: Hacer un uso óptimo de los recursos para garantizar cadenas de suministro más eficientes.

2.5 Código de Ética

El Código de Ética que se ha desarrollado está creado como reafirmación de los valores en donde se da prioridad a la relación empresa-consumidor como marco de referencia, donde los principios y la moral constituyen el fin del comportamiento y

orientación de todos los interesados y participantes del sector retail. Aquí se definen las normas generales de conducta y responsabilidad en lo que atañe al manejo de la información, dinero, bienes, finanzas, relaciones con los clientes, proveedores, autoridades y demás colaboradores del sector.

Todas las empresas prestadoras del servicio y sus vinculados en el sector retail, actuarán bajo los principios y orientaciones del presente Código de Ética cuyos pilares son la transparencia, la igualdad, la integridad, la lealtad, y la responsabilidad:

- Transparencia en las relaciones comerciales y personales de todos los participantes del sector, velando por las buenas prácticas de los principios para evitar la corrupción y participaciones desleales. Por lo anterior, se deben establecer las responsabilidades por las consecuencias que resulten de la toma de decisiones con rechazo total al soborno.
- Mantener el respeto por las personas en cualquier nivel, promoviendo la igualdad y dando importancia al cumplimiento de los derechos humanos, civiles, laborales, y políticos de las personas sin discriminación de raza, religión, género, edad, origen, minusvalía física, orientación sexual o minorías. La igualdad en el ofrecimiento de oportunidades para todos los trabajadores será parte primordial de este código en aras del bienestar empresarial.
- Practicar la integridad en el desarrollo de los estándares laborales, los derechos humanos, el respeto y cuidado del medioambiente y la sociedad; conduciéndose con integridad en la realización de los negocios, manteniendo la reputación propia y la de los clientes, desarrollando activamente la competencia legal y ética protegiendo la confianza de los clientes y demás partes interesadas sin perder la objetividad del compromiso con todos ellos.

- Seguir de manera responsable las orientaciones e indicaciones que surjan del sector como parte de las obligaciones morales y éticas de todos los actores para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas de retail y la proyección de un mejoramiento continuo en beneficio de la sociedad y las partes interesadas.
- Por último, atender siempre a los clientes con amabilidad, respeto, cortesía, prontitud y esmero ya que son la razón de ser del sector.

Todas las personas y funcionarios de las empresas pertenecientes al sector retail tendrán el deber y la responsabilidad de respetar y acatar las normas del presente código de ética.

2.6 Conclusiones

1. Los minoristas se enfrentan a una rápida expansión multipatrón del sistema competitivo. Una empresa puede ver que está perdiendo cuota de mercado, pero no puede ver a dónde va, puesto que el gasto del consumidor se dispersa debido a nuevas formas de hacer las compras. Los fabricantes se están convirtiendo en los minoristas y nuevos rivales, generalmente bajo la forma de empresas pequeñas que siguen entrando y fragmentando el mercado. En este contexto cada interacción con el cliente se convierte en importante.
2. Mientras que la competencia de precios es difícil, investigaciones sobre los consumidores y la experiencia demuestran que las percepciones de valor siguen siendo importantes en la cada vez más compleja red de canales al por menor. Los minoristas pueden emplear tácticas probadas para dar forma a las percepciones y aprovechar el hecho de que los consumidores se preocupan por algo más que el precio al que compran. Según Helbling, Leibowitz, y Rettaliata (2011), una encuesta reciente, realizada por McKinsey, muestra que el precio es solo uno de una serie de factores que los consumidores tienen en consideración a la hora de

comprar productos: también consideran el grado de confianza que tienen en una tienda, su gama de productos, así como sus experiencias de compra anteriores. Así que incluso en las categorías de productos más competitivos, como la electrónica de consumo, los minoristas pueden mirar más allá del precio e incidir en la percepción del valor que ofrecen. Nada de esto ocurre por casualidad, los minoristas deben ejecutar movimientos estratégicos para obtener notoriedad por un valor superior.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones menciona tres dimensiones que se deben evaluar cuidadosamente: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales (D'Alessio, 2008). El análisis empieza por una evaluación del entorno global y se usa tanto para los países como para las organizaciones.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales

De acuerdo con el *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014* se espera que para 2014 Colombia habrá fortalecido su liderazgo político y de cooperación en la región, transformado la agenda con los socios tradicionales, ampliado las relaciones bilaterales hacia regiones como Asia y Pacífico, y desarrollado un servicio al ciudadano eficiente y efectivo (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2011).

En la Figura 2 se presentan los grupos de interés que de una u otra forma deben ser considerados para que los intereses nacionales del país sean una realidad.



Figura 2. Grupos de interés Colombia–Plan de desarrollo.

Tomado de *Planeación Estratégica: Sector de Relaciones Exteriores*, por Ministerio de Relaciones Exteriores y su Fondo Rotatorio, 2010. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/PlaneacionEstrategica2010-2014.pdf>

En la Tabla 6, adaptando la matriz de intereses nacionales de Nuechterlein (D'Alessio, 2008) se presentan los intereses nacionales definidos en el “Plan de Desarrollo de Colombia 2012-2014”, de los cuales la mayoría se consideran fundamentales. Sin embargo, destacan, de acuerdo con la realidad de la economía global actual, el crecimiento económico que permitirá mayor presencia en el mercado internacional y, por ende, facilitará la innovación; la creación de empleo, y la reducción de la pobreza y la desigualdad. Por un lado, se divisan intereses opuestos con Canadá y EE.UU. en el abordaje del cambio climático debido a que ninguno de los dos países, a la fecha, es parte del Protocolo de Kyoto (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2011), y Colombia mantiene relaciones comerciales con ellos. Por otro lado, según Goldman Sachs (2003), evidenció el crecimiento de la economía y generación de pobreza y desigualdad en China, Brasil, e India, puesto que los tres países, de los más poblados del planeta, han definido una estrategia de crecimiento económico basada en tecnología, mano de obra barata, e innovación, que puede desviar las inversiones de capital hacia ellos y afectar el crecimiento económico del país.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores de potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país (D'Alessio 2008). Corresponden al análisis interno del país, los aspectos en que es fuerte y los aspectos en que es débil. Para determinar el potencial nacional se analizan los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. La población total de Colombia asciende a 47'093,000 habitantes, según estimaciones de 2011 (CEPAL, 2012), los cuales se dividen en 49.5% hombres y 50.5% mujeres, con un 6.3% de personas mayores de 65 años.

Tabla 6

Intereses Nacionales Colombia

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Consolidar la seguridad nacional		*Venezuela - *Ecuador	*Brasil	*Perú – *Panamá
2. Crecimiento sostenido basado en una economía más competitiva, más productiva, y más innovadora, y con sectores dinámicos que incentiven el crecimiento.		**China - **India		
3. Conquistar los mercados internacionales con bienes y servicios de alto valor agregado e innovación.		*China – *EE.UU		
4. Disminuir el desempleo y eliminar la pobreza.			*EE.UU. *Perú **China *Chile	
5. Innovación en las actividades productivas, en los procesos sociales de colaboración entre el sector público y el sector privado, y en el desarrollo institucional			*EE.UU.	
6. Reducción de las desigualdades regionales y de las brechas de oportunidades			*Venezuela – *Ecuador *Perú	

Nota. Tomado de *Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014*, por Departamento Nacional de Planeación, 2011. Bogotá, Colombia: Autor. * Países con intereses comunes. ** Países con intereses opuestos.

Colombia es un país en plena transformación demográfica; las tasas de crecimiento de la población y de fecundidad relativamente altas, la convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de Latinoamérica, con una población económicamente activa que tiende a aumentar progresivamente, población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico importante es la tendencia al crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de 60 años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura, y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.

Dominio geográfico. Desde el punto de vista de la diversidad regional, natural, y medioambiental, las particularidades geográficas, geológicas, y los variados climas determinan la ocurrencia de diferentes eventos naturales que afectan la vida humana, el funcionamiento de la economía, y el desarrollo regional. Importantes zonas del país están expuestas a erupciones volcánicas, terremotos, sequías, inundaciones, deslizamientos, etc.; dichos fenómenos naturales que afectan el desarrollo y amenazan la sustentabilidad tienden a ocurrir con mayor frecuencia e intensidad por efecto del cambio climático.

Dominio económico. Colombia a la fecha es la economía 31 por PIB con un valor estimado de US\$ 332 mil millones y la economía 48 por PIB per cápita con US\$7.104 (Banco mundial, 2011). A pesar de la alta incertidumbre internacional, la economía colombiana ha crecido a tasas superiores a las de su promedio desde el año 2000, principalmente por el buen desempeño del consumo de los hogares. Junto con la actividad económica relativamente dinámica, durante el 2012 la inflación fue inferior a la meta a largo plazo: 3%. Así, pasó de un nivel de 3.73% en diciembre de 2011, a 2.4% en diciembre de 2012 (Banco de la República de Colombia, 2012b). Sin embargo, Colombia depende en mayor medida de las exportaciones de petróleo, por

lo que es vulnerable a una caída en los precios del petróleo. El desarrollo económico se ve obstaculizado por la infraestructura inadecuada, debilitada aún más por las recientes inundaciones. Por otra parte, la tasa de desempleo de 9.6% en 2012 sigue siendo uno de los más altos de Latinoamérica (DANE, 2013a).

La política exterior de la administración Santos se ha centrado en reforzar los lazos comerciales e impulsar la inversión en el país; el acuerdo entre EE.UU. y Colombia de Libre Comercio (TLC) fue ratificado por el Congreso de los EE.UU. en octubre de 2011 y está en proceso de ejecución desde 2012, y ha firmado o está negociando acuerdos de libre comercio con otros países, entre ellos Canadá, Chile, México, Suiza, la Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón, e Israel. La inversión extranjera directa, en particular, en el sector petrolero alcanzó un récord de US\$10.600 millones en 2008, pero cayó a US\$7.200 millones en 2009, antes de comenzar a recuperarse en 2010, y parece haber alcanzado un récord US\$13.600 millones en 2011 continuando el crecimiento en 2012. Colombia es el tercer mayor exportador latinoamericano de petróleo a los EE.UU. (Banco de la República, 2012). La desigualdad, el subempleo, y el narcotráfico siguen siendo problemas importantes, y la infraestructura requiere mejoras importantes para sostener la expansión económica.

El país necesita garantizar una tasa de crecimiento potencial de 6% o más, de manera sostenida y sostenible social y ambientalmente. Para lograrlo se requiere avanzar en tres ejes fundamentales: (a) la innovación, (b) la política de competitividad y de mejoramiento de la productividad, y (c) la dinamización de sectores “locomotora” que a través de su impacto directo e indirecto lideren el crecimiento y la generación de empleo (DNP, 2011).

Dominio tecnológico científico. A 2012, Colombia evidencia un rezago considerable frente a países de características similares en el desarrollo de la ciencia,

la tecnología, y la innovación. A modo ilustrativo, la inversión total en investigación y desarrollo en Colombia es del 0.2% del PIB; un nivel bajo en comparación con países como Argentina, que invierte el 0.5%; Chile el 0.7%; Brasil el 0.8%; o Corea del Sur el 3.2%. El sector público invierte una mayor proporción de recursos para I+D y ACTI que el sector privado. El primero participó con el 53% de la inversión en ACTI y el 58.1% en I+D en el periodo 2000-2010, mientras que el sector privado participó con el 43.6% y el 36.4%, respectivamente (DNP, 2011).

La asignación de recursos públicos en I+D y en ACTI se ha promocionado a través de proyectos de ciencia y tecnología, y de innovación. Sin embargo, la asignación de recursos para este tipo de proyectos es dispersa, de modo que no logra un impacto en términos de transformación productiva para una región o sector. Entre 2004 y 2009 se financiaron aproximadamente 1,778 proyectos de investigación e innovación que no dan cuenta de una acción coordinada que responda a una política definida (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología, e Innovación [COLCIENCIAS], 2010).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Colombia fue uno de los tres países que emergieron del colapso de la Gran Colombia en 1830 (los otros son Ecuador y Venezuela); existiendo un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones, y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías, y paisajes, entre otros. El complejo mestizaje encuentra su expresión no solo en las tradiciones, artesanías, y gastronomía colombianas, sino también en sus artes desde la arquitectura, la pintura, y la escultura hasta la literatura, el cine, y la fotografía, pasando por la música, la danza, y el teatro.

Colombia es el hogar de más de 87 pueblos indígenas que usan 64 lenguas nativas pertenecientes a 22 familias lingüísticas; también de varios millones de

afrocolombianos; de más de 30 millones de mestizos; de 12 mil gitanos y de núcleos de inmigrantes en diferentes regiones. En el archipiélago de San Andrés y Providencia, la población mayoritariamente raizal habla inglés (Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC], 2012). Por otra parte, Colombia presenta brechas en el desarrollo de sus territorios, las cuales son un reflejo, entre otros aspectos, de las trampas de la pobreza, de la complejidad de las relaciones territoriales y de condicionamientos históricos estructurales (DNP, 2011).

Dominio organizacional–administrativo. Al producirse la independencia de Nueva Granada, la organización política que empieza a consolidarse reflejaba la tendencia hacia la autonomía local y el federalismo. Con la Constitución de 1991 se intentan importantes cambios en la vida política del país, particularmente con la introducción del concepto de Estado Social de Derecho y la implementación de diversas formas democráticas a través de nuevas instituciones y mecanismos participativos. Respecto de la organización política territorial, la Carta de 1991 convirtió a las intendencias y comisarías en departamentos; por ello, el número de departamentos se elevó a 32, divididos en 1,059 municipios. La Constitución vigente determinó la descentralización y la autonomía de las entidades territoriales. En razón de tales delineamientos, las entidades territoriales pueden administrar sus propios recursos, crear tributos, emitir bonos, y títulos de deuda pública, etc. Igualmente, se permitió que los departamentos tuvieran autonomía para la administración de sus políticas sociales, económicas, turísticos, de planeación, de medioambiente, de transporte y vías de comunicación, de desarrollo de sus zonas de fronteras y la posibilidad de crear y suprimir municipios (Aguilera, 2002).

Según Aguilera (2002), la organización del Estado colombiano ofrece dos vías distintas: la de las ramas del poder público, donde se encuentran las ramas legislativa,

judicial, y ejecutiva. En la rama ejecutiva se encuentran las que representan al gobierno (presidente y vicepresidente elegidos democráticamente por cuatro años), en la rama legislativa se encuentran el Senado y la Cámara de Representantes, que conforman el Congreso; y en la rama judicial se encuentran las instituciones encargadas de administrar justicia en el país.

Por el otro lado, se encuentran los llamados órganos, estos se dividen en órganos de control, organización electoral, y otros. Los órganos de control se encargan, por medio de la Procuraduría, la Defensoría, y la Contraloría, de supervisar las acciones tanto de las instituciones que hacen parte de cualquiera de las ramas del poder público como de la sociedad civil (Aguilera, 2002).

Dominio militar. El conflicto interno colombiano, clasificado como conflicto de baja intensidad porque da lugar a más de mil muertos por año y uno de los de más larga duración en el mundo, es responsable de una militarización impresionante de la sociedad colombiana, con un gasto militar que se encuentra entre los más altos del mundo y un ejército entre los 17 más grandes del planeta.

El gasto militar, en una situación como la de Colombia, con un conflicto que cumplió 46 años, comprende el gasto militar propiamente dicho, el que se clasifica en el presupuesto de la nación para el Ministerio de Defensa y la Policía Nacional, pero, además, debe agregarse parte del llamado gasto en seguridad del Ministerio del Interior y de Justicia, y de agencias del gobierno, como el INPEC, la Fiscalía, la Procuraduría, y la Defensoría del Pueblo. Colombia invierte en gastos militares el 3.4% del PIB, ocupando el lugar 33 en comparación con los otros países del mundo. Las ramas militares están conformadas por el Ejército Nacional, la Armada (incluye la Aviación Naval, la Infantería de Marina, y la Guardia Costera) y la Fuerza Aérea Colombiana (CIA, 2013).

3.1.3 Principios cardinales

Hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el país en su entorno (D'Alessio, 2008).

Las influencias de terceras partes. Según Russell (2006), la dependencia económica que tiene la mayoría de los países de la región latinoamericana hace que Estados Unidos tenga una participación importante en las decisiones hechas por el país. Las relaciones entre EE.UU. y Latinoamérica han sido interpretadas tradicionalmente a partir de diferentes visiones: la de “hemisferio occidental”, que convoca a cooperar sobre la base de supuestos valores compartidos; la de la irrelevancia de la región, que alude al aparente desinterés de Washington; y la de la práctica imperialista, en referencia a la voluntad de dominio militar y económico; en cualquier caso se trata de simplificaciones incorrectas de una relación más densa y compleja, caracterizada por la dinámica propia de los vínculos entre una potencia y su zona de influencia (Russell, 2006). Entenderlo implica comprender que Washington está dispuesto a establecer “esferas de responsabilidad” y cierta división del trabajo en la región, lo cual abre un espacio para una mayor autonomía que, hasta ahora, los países latinoamericanos no han sabido aprovechar.

Otro bloque importante es la Unión Europea por ser un mayor demandante de productos de la región con un 15% del total de exportaciones del país (DANE, 2013a). Finalmente, aunque en menor proporción, existe un corriente socialista conformada por los presidentes de Venezuela, Ecuador, Bolivia, y Argentina, que podría influenciar futuros líderes de los países de la región aunque habitualmente Colombia ha mantenido independencia en las decisiones y orientaciones estatales.

Lazos pasados-presentes. Según Gómez (2012), hasta hace unas décadas Colombia era un país cafetero: hablando en cifras gruesas, el café producía el 60 o 70% de las divisas y daba empleo a 2.5 millones de familias campesinas. Los cafeteros presionaban por un dólar artificialmente caro, lo cual frenaba las

importaciones y de rebote estimulaba el crecimiento de la industria nacional. Pero el café pasó a la historia: el año pasado generó apenas el 5% de las divisas y para este año podría bajar al 3% del total. Colombia es un país minero-exportador. El petróleo representó el 54% de las exportaciones del año pasado y la minería (carbón y ferroníquel) contribuyó con 22%: se cambió la agricultura por el subsuelo.

Y es que a medio camino entre el café y el petróleo, Colombia encontró otra manera de insertarse a la economía mundial, que se llamó (y se llama) cocaína. Aunque nadie conoce las cifras precisas, se sabe que entre principios de los años 80 y finales de los 90 eran los grandes exportadores; café, coca, y petróleo resumen la historia reciente. Cada uno a su manera ha empujado y ha distorsionado el crecimiento económico de Colombia, ha decretado quiénes son los ganadores y quiénes son los perdedores, quién se queda con las rentas y donde están los empleos, qué está pasando en el campo, qué hacen y qué consumen las gentes en las ciudades. Pasó con el oro o el cacao en la Colonia. Pasó con el tabaco, la quina, el añil o los cueros a lo largo del siglo XIX, que pasaron de moda o se fueron para otras latitudes. Pasó con el café que se fue para Vietnam. Con la coca que migró hacia Perú y con la cocaína que migró hacia México y pasará también con el petróleo y con los minerales, cuando China deje de arrastrar (y de arrasar) al resto del planeta (Gómez, 2012).

El contrabalance de los intereses. En cuanto al uso productivo de la tierra, será necesario alinear los instrumentos sectoriales con los objetivos de competitividad, con el fin de que el Estado promueva el uso eficiente de la tierra, para lograr así la expansión de la producción y cuando sea necesario, la reconversión en equilibrio con el medio ambiente. De la misma manera, se desarrollarán mecanismos que faciliten la inversión privada en proyectos agroindustriales, complementados con esquemas de negocios inclusivos que incorporen las tierras y la mano de obra de los pequeños productores a proyectos sostenibles, sin que esto implique necesariamente la transferencia de la propiedad. Para esto será necesario, entre otras cosas, desarrollar

el derecho real de superficie y promover el establecimiento de contratos de arrendamiento a largo plazo que ofrezcan seguridad jurídica a los campesinos propietarios de la tierra y a los inversionistas. Como complemento, se consolidará el proceso de formación y actualización del catastro rural y se pondrán en marcha estrategias para la formalización de la propiedad rural y el mejoramiento en la gestión del impuesto predial (DNP, 2011).

Conservación de los enemigos. Los conflictos en las fronteras colombianas con los países limítrofes han sido, a lo largo de la historia, un tema de mayor preocupación para los gobiernos colombianos. Durante la década de los 90, la preocupación fundamental respecto de este tema en particular se concentraba esencialmente en las disputas con Venezuela para redibujar la línea de fronteras marinas, de tal suerte que la zona de Los Monjes quede incluida dentro del mapa colombiano; sin embargo, la lucha por incluirlo en el mapa colombiano nunca prosperó. A 2012 ha surgido un problema relacionado con disputas en torno a la posesión de determinado territorio, esta vez con Nicaragua, ello por la soberanía sobre el archipiélago de San Andrés y Providencia (Biblioteca Luis Ángel Arango, 2012).

Según la Biblioteca Luis Ángel Arango (2012), en la última década, las diversas coyunturas de orden público vividas en Colombia (que en diversas ocasiones han tenido a las zonas fronterizas por escenario) han hecho que los problemas de delimitación de fronteras que pretenden redefinir la soberanía nacional sobre ciertos territorios pasen a un segundo plano, ello para concentrarse en la resolución de tales problemas de orden público, pues el incremento de la presencia de grupos armados en las fronteras de Colombia con Brasil, Venezuela, y Ecuador ha hecho que las relaciones con estas naciones se debiliten, afectando tanto las relaciones diplomáticas como las comerciales (e.g., las exportaciones hacia Venezuela han disminuido debido a la alta cantidad de problemas de orden público acaecidos en la frontera que comparten Colombia y Venezuela).

3.1.4 Influencia del análisis en el sector

El sector minorista es uno de los más dinámicos de la economía y prueba de ello es la entrada–y salida-, de competidores que se registró en la región en la última década; pero el proceso no ha sido como en otras regiones, en que las que el retail organizado en cadenas cubre entre el 80% y el 90% del mercado–como en los casos de Europa y los Estados Unidos. En Latinoamérica y en particular en Colombia el crecimiento de las cadenas ha llegado alrededor del 40% del mercado, y el resto del mercado sigue siendo atendido por pequeños minoristas independientes. La razón de esta persistencia de los pequeños minoristas independientes debe buscarse en las características de la demografía y cultura puesto que la masa del mercado se encuentra en las clases medias bajas y bajas (Value & Risk Rating, 2011).

Sin duda el nuevo comercio es a la fecha más importante, en términos de empleo, que otros que se consideraban más relevantes en la actividad económica como es el caso, por ejemplo, del turismo. La productividad no lo es todo, pero, a largo plazo, es casi todo. La habilidad de un país por mejorar su nivel de vida depende, casi exclusivamente, de su habilidad de aumentar su producto por trabajador (Krugman, citado en Iguñiz, 1998). En términos de productividad, Colombia presenta un rezago considerable en todos los sectores económicos. Según el DNP (2011), frente a EE.UU., la productividad laboral promedio es cercana al 24%, y esta es inferior al 20% en sectores que son grandes generadores de empleo como el comercio, la industria, y el sector agropecuario. Uno de los fenómenos de mayor impacto sobre la productividad y que explica un porcentaje destacable de esta brecha, es la elevada informalidad laboral y empresarial de la economía colombiana. La informalidad tiene efectos nocivos sobre la productividad de los países y afecta a la mayoría de economías en desarrollo. Se estima que un trabajador formal es entre cinco y siete veces más productivo que un trabajador informal, según el DNP (2011).

El conocimiento global del país, de sus intereses, y de la relación con otras economías debe facilitar el diseño de estrategias de crecimiento del mercado

minorista formal con permanencia en el tiempo, para ganar el favor de los consumidores y participar del desarrollo y crecimiento económico manteniendo el primer lugar como generador de buen empleo. No se puede olvidar que hasta las grandes empresas han fracasado cuando no han aprendido de la cultura y hábitos del país o región que quieren “conquistar” con sus productos, no se puede olvidar que la estrategia que da éxito hoy puede ser la causa del fracaso mañana porque, como lo afirmó Drucker, la libre empresa solo se justifica porque es buena para la sociedad.

3.2 Análisis Competitivo del País

3.2.1 Condiciones de los factores

El sector retail está constreñido por su habilidad para crecer y mantener sus márgenes de rentabilidad, como resultados de entornos deflacionarios, saturación de mercado, bajo crecimiento de la población y cambios en la lealtad de consumidores. Adicionalmente, hay un número inmediato de preocupaciones sobre las presiones competitivas, el incremento de canales de venta alternativos, los roles ambiguos entre proveedores y minoristas y un cambio en el balance de poder hacia los minoristas. En Colombia, los retos más importantes del sector retail se consideran:

- Gobierno corporativo;
- Reconocimiento de valor de mercado;
- Reputación corporativa y de marca;
- Responsabilidad social corporativa (CSR);
- Optimización de la cadena de valor;
- Gestión y valuación de marca;
- Gestión empresarial de riesgos y efectividad de mercadeo.

En la Figura 3 se presentan los determinantes de la ventaja nacional respecto al sector retail utilizando el *Modelo de Diamante de Porter* (1990), en el cual se destacan la estructura del país y las condiciones de la demanda, todo lo cual facilita la inversión y el crecimiento del sector en Colombia. Por otra parte, en la Tabla 7 se presentan los atributos más importantes de competitividad del sector retail en

Colombia a partir del comportamiento de la última década, los diferentes actores y las condiciones de mercado y económicas del país.

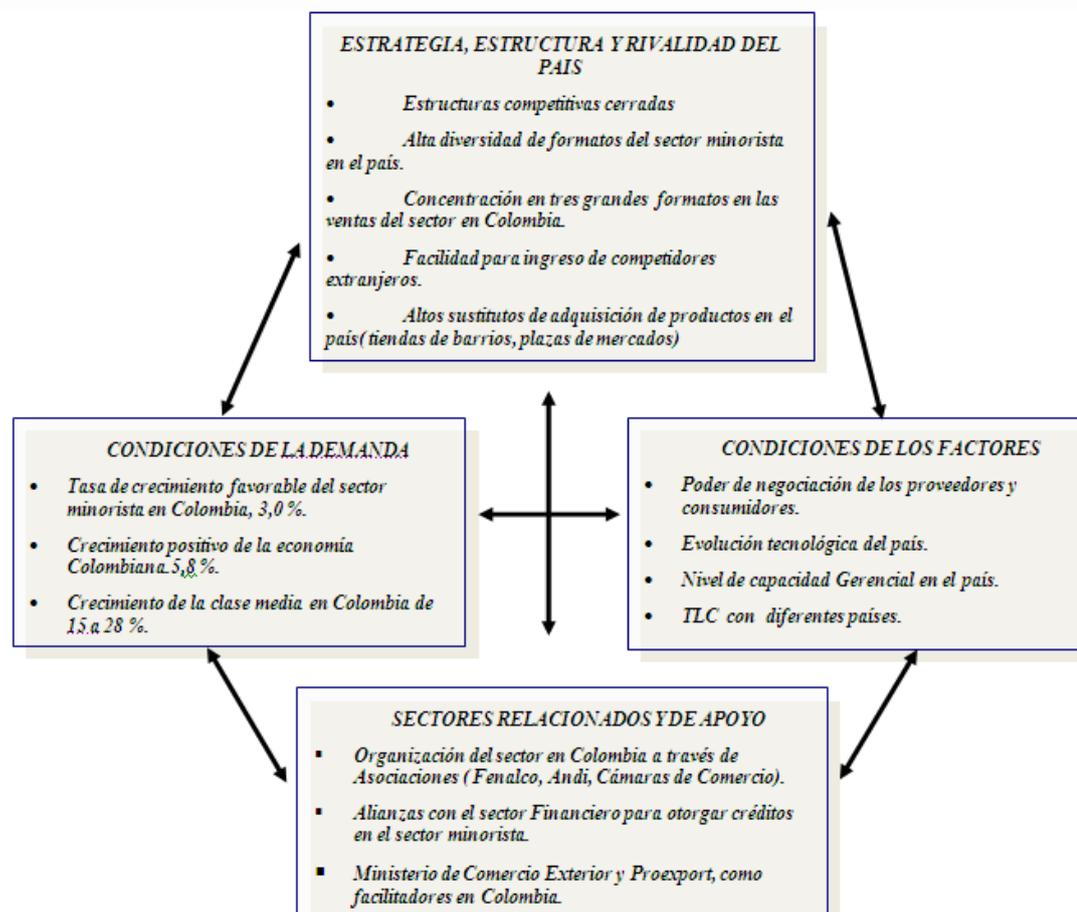


Figura 3. Determinantes de la ventaja nacional – Colombia
Adaptado de *La Ventaja Competitiva de las Naciones (Modelo de Porter)*, por M. Porter, 1990. New York, NY: Free Press.

Por otra parte, Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental, y cultural; la tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de Latinoamérica con una población económicamente activa que tiende a aumentar progresivamente, la cual demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico de importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de 60 años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura, y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.

Tabla 7

Análisis Competitivo del Sector Retail

Atributo	Descripción
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria del retail en Colombia	Crecimiento en ventas totales: 3.0% Crecimiento en pesos constantes: 2.7% En metros cuadrados: 4.38% En puntos de venta: 16%
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas a la industria	Pocas barreras de entrada a Colombia
3. Intensidad de la competencia entre empresas	Normalmente competitivo el sector retail en Colombia
4. Grado de sustitución del producto	Muchos sustitutos disponibles del sector
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte	Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores	Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores	Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria	Tecnología de mediano nivel
9. Régimen de innovación en la industria	Innovación mediana
10. Nivel de capacidad gerencial	Muchos gerentes capaces

Nota. Tomado de *Sector Retail en Latinoamérica y Colombia* (Memorias), por Shopper & Retail Fórum, 2012. Bogotá, Colombia: Autor.

La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado “Trapecio Andino” y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización; ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico. Asimismo, en Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales.

En síntesis, Colombia se encuentra en un momento de cambio de los participantes, las instituciones, los códigos culturales, y las infraestructuras; se encuentra en una transición de modelos de desarrollo, pero los objetivos de política

pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo en el cual puede caer en un círculo vicioso de una espiral negativa de acumulación de crisis o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar, y progreso presentando un alto efecto a nivel de los sectores productivos y también de la sociedad.

3.2.2 Condiciones de demanda

En 2011, el monto total de las ventas realizadas por el sector comercial ascendió a COP\$207.8 billones. De estos, COP\$90.7 billones correspondieron al comercio mayorista, COP\$80.4 billones al minorista, y COP\$36.7 billones al comercio de vehículos, autopartes, combustibles, y lubricantes. El costo de la mercancía vendida fue COP\$160.8 billones, cifra que representó 77.4% del total de las ventas; el sector de vehículos, autopartes, combustibles, y lubricantes, registró la mayor relación costo/ventas (80.6%), seguido por el comercio minorista (79.1%) y el comercio mayorista (74.5%) (DANE, 2012a). Para 2012, y de acuerdo al DANE (2013a), durante los últimos doce meses hasta diciembre de 2012, las ventas reales del comercio minorista registraron un crecimiento de 3.0%, respecto al año precedente. Las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas en este periodo, fueron: equipo de informática, hogar (18.3%), artículos de ferretería, vidrios y pinturas (7.9%), calzado, artículos de cuero (7.0%) y productos de aseo personal, cosméticos (6.2%).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad

Las estrategias, estructura, y rivalidad, de los grandes operadores del retail en Colombia están identificadas, con estructuras competitivas cerradas que se pueden observar en la Tabla 8 y que mantiene al minorista Éxito como el líder del mercado de venta al por menor.

Tabla 8

Minoristas y Rivalidad en Colombia

Minorista	Estrategia	Estructura	Rivalidad De Las Empresas
Éxito	“Trabajamos para que el cliente regrese”	Formatos con marcas Éxito, Carulla, Surtimax, Home Art, cuenta con 418 puntos de venta.	Carrefour, Falabella, y Alkosto
Carrefour	“ Carrefour Chévere”	89 tiendas a nivel nacional	Éxito, Falabella, y Alkosto.
Olimpica	“Los clientes satisfechos son un patrimonio cuyo valor y lealtad son incalculables”	210 supermercados a nivel nacional	Éxito y Carrefour
Falabella y Home Center	“ Contigo toda la vida”	16 tiendas Falabella y 18 Homecenter.	Éxito y Carrefour
Locatel	“ Primero tu salud, primero Locatel”	18 tiendas a nivel nacional	Farmatodo
Farmatodo	“ Una oferta diferenciada”	29 tiendas a nivel nacional	Locatel
La 14	“ En La 14 todo lo encuentras”	20 supermercados en Cali principalmente, Eje, y Bogotá.	Éxito y Carrefour
Colsubsidio	“Su gestión la desarrolla a través de la Administración de Recursos y la Prestación de Servicios Sociales”	57 supermercados a nivel nacional	Éxito y Carrefour
Alkosto	“Trabajamos por cumplir la promesa de ofrecer HIPER AHORRO SIEMPRE”	12 tiendas en Bogotá, Pasto, Villavicencio, y Cali	Makro y Carrefour MAXI
Makro	“Debemos ser la fuente de abastecimiento más confiable para su negocio”	14 tiendas a nivel nacional.	Alkosto y Carrefour Maxi

Nota. Adaptado de “Sobre el Grupo Éxito”, por Grupo Éxito Colombia, 2012. Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/grupo-exito>; “Carrefour en Colombia”, por Carrefour, 2012. Recuperado de <http://www.carrefour.com.co/institucional/seccion/carrefour-en-colombia>; “Nuestra Empresa: Política de Servicio”, por Olímpica, 2012. Recuperado de <http://www.olimpica.com.co/empresaPolitica.jsf>; “Falabella, Contigo Toda la Vida”, por Falabella de Colombia, 2012. Recuperado de <http://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat111319/Nuestra-empresa>; “¿Quiénes somos?”, por Homecenter, 2012. Recuperado de <http://portal.homecenter.com.co/nuestraempresa>; “¿Qué es Locatel?”, por Locatel, 2012. Recuperado de http://www.locatelcolombia.com/scripts/quienes_somos.php; “Claves de Éxito”, por Farmatodo, 2012. Recuperado de <http://www.farmatodo.com.co/clavesexito.aspx>; “Tienda La 14”, por La 14, 2012. Recuperado de https://www.la14.com/Tiendala14/User/login_2012.aspx; “Supermercados”, por Colsubsidio, 2012. Recuperado de <http://publico.colsubsidio.com/web/portal/supermercados>; “¿Quiénes Somos?”, por Alkosto, 2012. Recuperado de <http://www.alkosto.com/quienes-somos>; y “Historia”, por Makro, 2012. Recuperado de <http://www.makro.com.co/site/makro/pt/empresa/historia/historia.aspx>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

A continuación se presenta una breve descripción de las dos entidades que más protegen el sector del retail en Colombia e incentivan su desarrollo.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), una agremiación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos, y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrada por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial, y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y tiene sedes en Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Ibagué, Santander de Quilichao, y Villavicencio (ANDI, s.f.).

Esta asociación tiene una reunión mensual estratégica con los mayores empresarios del país de cada uno de los sectores; lo interesante es que protege al industrial, pero llama al orden a su contra-parte. Para el caso del retail, los grandes empresarios desarrollan temas especializados, se desarrolla una bitácora y coordinan una próxima reunión con la contraparte en la cual le exponen las inquietudes, los temas, los llaman al orden y se llegan a puntos de acuerdo en donde el principal interés es proteger al industrial y consumidor colombiano (ANDI, s.f.).

Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), que trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio; para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas, y promueve la solidaridad gremial, la eficiencia, y modernización de los empresarios colombianos, desarrollando

permanentes estudios de mercado en donde cada sector está monitoreando y evaluando para la salvaguardia del gremio. Por otra parte, impulsa el desarrollo intelectual, económico, y social de todas las personas vinculadas a la colectividad, y es un foro de discusión sobre los problemas del país. Es la asociación que más incentiva el progreso y la protección del canal minorista en Colombia promoviendo ferias, eventos, y encuentros; retroalimenta al sector y es fuerte, también, en la protección al consumidor (FENALCO, s.f.).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector

La innovación constituye el mecanismo óptimo para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad del país a largo plazo. En Estados Unidos, durante la segunda mitad del siglo XX, la innovación dio cuenta de una tercera parte del crecimiento de la productividad. Innovar no solo significa desarrollar nuevos productos y transformar los productos existentes. Consiste en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, entregar, comercializar, vender, y relacionarse con clientes y proveedores; logrando generar valor agregado a través de toda la cadena productiva. En el *Plan Nacional de Desarrollo* se planteó el sueño de un país con empresas pujantes, social, y ambientalmente responsables, que conquisten los mercados internacionales con bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Un país integrado a la economía mundial con una infraestructura y un entorno de competitividad que transforme las ideas en negocios, los negocios en empleo, el empleo en más ingresos, y por ende, en menor pobreza y mayor bienestar y progreso social.

Al igual que la formalización y la formación del capital humano, existen otros obstáculos que frenan el crecimiento de la productividad y afectan la competitividad de las empresas. Uno de estos obstáculos son los servicios de infraestructura de transporte y logística que incrementan los costos y se convierten en un sobre arancel que disminuye la capacidad de competir en los mercados internacionales. Este análisis

competitivo, por lo tanto, influye seriamente en el sector retail puesto que es uno de los de mayor movimiento a nivel mundial en crecimiento numérico, en metros cuadrados, en formatos nuevos, en departamentos nuevos, en nuevos servicios, en nuevos canales internos de distribución y en nuevos esquemas de innovar debido a que el sector minorista es dinámico a nivel mundial, y su desarrollo y crecimiento depende en mayor medida de las condiciones favorables o desfavorables del país.

De acuerdo con la competitividad definida, es importante identificar dentro del sector retail círculos de influencia, innovadores servicios y desarrollo de nuevos sectores relacionados como el financiero otorgando tarjetas de crédito o créditos rotativos, por ejemplo, que ayuden a costear las compras de los clientes favoreciendo el consumo de los hogares y el crecimiento económico. Asimismo, en Colombia se hacen ferias anuales, foros regionales, y foros de industriales que ayudan a tener una mayor exposición y competitividad del sector.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico a partir del análisis PESTE que considera: las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E) (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El país ha tenido una época de consolidación de la política de seguridad democrática, que ha revitalizado las instituciones y ha traído una mejor estabilidad política. Junto con lo anterior, el país ha podido superar la crisis económica de 2009, con un crecimiento económico sostenido de alrededor del 4%, superando las expectativas. Las características del Estado colombiano están basadas en un sistema multipartidista, estando en el poder a la fecha un partido de inclinación liberal con tendencia derechista, el cual se ha caracterizado por políticas económicas

expansionistas, la cual es regida por las decisiones del Banco Central o Banco de la República (Mesa, López, & Rodríguez, 2010).

De forma acertada, el gobierno actual tiene especial interés en la estabilidad financiera del país, fortaleciendo los ingresos y controlando los gastos. Esta política contra cíclica se implementó buscando minimizar los impactos negativos de la crisis con un compromiso sobre la sostenibilidad fiscal a largo plazo. La política fiscal se ha estructurado sobre el déficit del gobierno nacional y en la forma como interviene la política económica con la política fiscal. A mediados de 2010, la deuda pública colombiana pasó de estable a positiva según SIP, y se comprometió con reformas fiscales buscando reducir la vulnerabilidad de la economía ante choques externos. Los principales problemas estructurales de la economía son: la apreciación real del peso, la elevada tasa de desempleo, el alto grado de informalidad en el mercado laboral, y los bajos niveles de ahorro e inversión (Mesa, López, & Rodríguez, 2010).

El país ha desarrollado un organismo de coordinación de la política económica en Colombia con el fin de dar orientación de las políticas macroeconómicas denominado CONPES, donde intervienen entre otros, el Gobierno y el Banco Central (DNP, 2011); a partir de estos direccionamientos, la política exterior colombiana en el gobierno actual ha tenido una importancia significativa, mejorando las relaciones políticas y comerciales, especialmente con los vecinos. Se han suscrito diferentes tratados comerciales de libre comercio con socios internacionales como Estado Unidos y Corea, y se tienen adelantados acuerdos de libre comercio con China y la Unión Europea.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha trabajado en la desregularización de las normas para poder aumentar la competitividad de las empresas colombianas, detectando las entidades que deben liderar los cambios en

cada sector. Por otro lado, se busca fomentar la financiación de las empresas innovadoras por medio de beneficios tributarios y cambios para simplificar la regularización de registros sanitarios, de transporte de productos, y de comercio exterior. La legislación laboral colombiana ha buscado la formalización del empleo y la seguridad laboral. El gobierno busca que los empleados tengan acceso a seguridad social integral, a salarios sostenibles, y a un sistema pensional adecuado, teniendo prelación el empleado sobre la empresa.

La política arancelaria ha venido cambiando con la incursión de los nuevos tratados de libre comercio, pasando de aranceles proteccionistas cercanos al 30%, a 25% y 10%, según la clasificación y la importancia de los sectores. En los tratados de libre comercio se plantea una reducción arancelaria completa, pero gradual, buscando la preparación en competitividad de las empresas. Por otro lado, el fortalecimiento de las instituciones colombianas ha mejorado la seguridad jurídica, sin embargo, el sistema como tal tiene problemas estructurales por lo que se está tratando de implementar estrategias más avanzadas y desarrolladas (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2012).

Para detener el contrabando, la DIAN y la Federación de Departamentos han estado implementando un plan anti contrabando que incluye mayores controles en las fronteras para impedir el ingreso, sobre todo, de licores y cigarrillos; a nivel mundial Colombia está situada en los primeros lugares en materia de corrupción a tal punto que en la última década los proyectos de infraestructura más importantes del país se han visto afectados por esta problemática (Santos, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Colombia lleva varios años liderando, en el ámbito regional, la implementación de reformas en la regulación para facilitar el entorno empresarial, lo

cual deja al país en un escenario más que positivo para atraer capitales extranjeros. Según el Banco Mundial (2012). El PIB nacional de 2011 fue de US\$333.4 miles de millones, con un incremento del 15.9% anualizado, encontrándose en la posición 31 a nivel mundial, lo que significa un comportamiento por encima de las expectativas nacionales y de la relación con los países desarrollados. Adicionalmente, confirma la total recuperación económica posterior a la crisis financiera de 2009, con un crecimiento sostenido durante la última década. Por otra parte, según DNP (2012), se espera que los tratados de libre comercio aumenten las exportaciones colombianas y ayuden a mantener el crecimiento económico sostenible, con las empresas colombianas cada vez más globales y competitivas internacionalmente. Para lo anterior se están creando modelos para incentivar los sectores y productos estratégicos indexados en el CONPES. El sector donde se espera mayor crecimiento para este año es el sector de la minería seguido por el sector agropecuario; sin embargo, también se espera mejorar el rendimiento de las empresas de los sectores de servicios, apoyando las empresas con espíritu innovador y desarrollo.

Según el Banco de La República de Colombia (2012b), a la par de este crecimiento se ha mejorado en el poder adquisitivo per cápita ubicándose con ingresos de US\$7.104.00 anuales en el puesto 48 a nivel mundial, lo cual significa un promedio aceptable, pero lejano en relación a los países desarrollados; situándose en la última década la inflación en los rangos inferiores de la meta establecida por el Banco Central. En 2012 se tuvo un 2.4% de tasa de inflación, por lo que se continúa trabajando sobre la base de una política monetaria expansiva sin comprometer la estabilidad macroeconómica ni la meta de inflación. Debido a lo anterior, el Banco Central ha decidido mantener estables las tasas de interés disminuyéndolas paulatinamente como forma de controlar un posible decrecimiento económico.

La favorabilidad en los términos de intercambio y el mayor número de exportaciones de origen minero, así como el ingreso de divisas para financiar al gobierno y la explotación petrolera y la entrada de dólares por parte del narcotráfico provocaron una mayor oferta de dólares en el mercado interno, y por consiguiente, una revaluación del peso. Esto generó una serie de respuestas gubernamentales para moderar la volatilidad del mercado cambiario como es la compra de dólares para reservas internacionales tratando de mantener el dólar en niveles cercanos a 1,800.00 peso/dólar (Banco de la República de Colombia, 2012b).

Por otro lado, el costo de la mano de obra en Colombia es moderado con respecto a otros países, sin llegar a ser tan bajo como el de los países asiáticos siendo uno de los elementos más importantes en la distribución de costos de las empresas; se tiene en la reforma tributaria de 2013, reducir el porcentaje pagado por las empresas en los aportes parafiscales, con el fin de incentivar la generación de empleo, incidiendo directamente en el sector retail. Igualmente, la reducción de los aranceles en el marco de los tratados de libre comercio incrementarán la importación de bienes y servicios, lo cual se espera tenga un impacto positivo en los precios al consumidor y generando una mayor expectativa para el desarrollo empresarial de los minoristas.

Por todo lo anterior, el marco económico del sector retail de Colombia hace que las expectativas sean positivas, por lo cual se ha visto un aumento de la inversión extranjera directa por medio principalmente de adquisiciones y una respuesta de consolidación de las mayores empresas locales, lo que ha incentivado una dinámica económica del sector que repercute directamente en los beneficios hacia el consumidor y el país. El sector retail es optimista sobre las perspectivas económicas y las expectativas de crecimiento y, por lo tanto, se espera que se hagan fuertes inversiones en ampliaciones de tiendas y nuevos locales en las principales ciudades.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El retail es uno de los sectores que produce más empleo directo e indirecto en Colombia, donde el número total de habitantes es de 46'935,012 a febrero de 2013, con una tasa de crecimiento 1.128%, y una tasa de desempleo del 9.6% (DANE, 2013a).

El crecimiento de las cadenas ha llegado a alcanzar aproximadamente el 50% del mercado, y el resto del mercado sigue siendo atendido por pequeños minoristas independientes. La razón de esta persistencia de los pequeños minoristas se debe a la característica de la demografía colombiana, en la cual se destaca los consumidores que pertenece a los niveles socioeconómicos medios-bajo, con un ingreso por hogar que oscila entre COP\$144.000 y COP\$589.000 al mes aproximadamente dependiendo de la región, de los cuales suelen gastar entre un 50% y un 75% en productos de consumo (i.e., comida, bebida, cuidado personal, y productos de limpieza); hasta ahora, las necesidades de estos consumidores pertenecientes a niveles socioeconómicos medio-bajo han sido satisfechas en mayor proporción por los pequeños minoristas. En contraste, las grandes cadenas de supermercados fallan en áreas claves en la mente de estos consumidores debido a que, a pesar de ser percibidos como consumidores de ingresos bajos, destinan una porción mayor en la compra de productos de consumo puesto que tiene un significado social importante. Para las mujeres, que controlan la mayoría de estas compras, estas son un mecanismo clave para cumplir con sus diferentes roles dentro de la sociedad (D'Andrea, 2009).

A la fecha, los consumidores de bajos ingresos compran poco en grandes supermercados o hipermercados. En general, estos hipermercados carecen de un elemento clave para este sector, que no es fácilmente sustituible: la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el

dueño o el personal de la pequeña tienda suelen ser un factor diferenciador para escoger entre las tiendas y las grandes cadenas de supermercados.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La dinámica del sector ha generado que las empresas empleen tecnologías de punta en todos sus procesos, dichos procesos son enfocados a los servicios de los consumidores, lo que crea al mismo tiempo desarrollo e innovaciones en los mismos. Estas tecnologías de punta han optimizado el marketing individual, es decir, el marketing *one to one*, donde se emplea la información para identificar y relacionar los clientes individuales por sus preferencias y consumos. Un ejemplo práctico son las tarjetas por puntos en las cuales se identifica y se dan beneficios a los consumidores para incentivar el consumo, una herramienta de información potente para la optimización de los costos y recursos en aspectos claves como el mercadeo, la promoción, y el servicio.

Por lo general estas empresas han sido innovadoras en los aspectos relacionados con la prestación de servicios, mejorando el grado de atención y organización en cada una de las tiendas. El uso de internet a nivel nacional ha modificado los métodos para realizar las compras en este sector y se han desarrollado formas diferentes de mercadeo y una consolidación de las ventas proyectadas.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En Colombia la estrategia de desarrollo ambiental se ha caracterizado por ser una política proteccionista y de globalización para favorecer el desarrollo de la industria nacional; se encuentra en una etapa que busca la preservación de los recursos naturales no renovables y para esto se están modificando las leyes en relación al medioambiente, prestando más atención en políticas de desarrollo sostenible. Por ejemplo, con la creación de la primera Reserva Nacional Natural

(Serranía de la Macarena), por el Código Nacional de Recursos Naturales, y por las reformas introducidas en la Constitución Política de Colombia(1991) en materia de planeación integral del desarrollo con responsabilidades de tipo ecológico.

Pero la situación de deterioro ambiental que se está viviendo es tan compleja, que es urgente actualizar esas políticas y fortalecerlas con programas técnicos y administrativamente efectivos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de la auditoria externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pueda influir en el sector, el objetivo principal es identificar los principales para lo cual se utiliza la matriz EFE (D'Alessio, 2008).

La matriz EFE para el sector minorista, Tabla 9, cuenta con 10 factores determinantes de éxito, tres oportunidades y siete amenazas que es un número adecuado de factores. El valor 2.51 indica una respuesta superior al promedio la cual es buena en su uso y manejo del entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Sector Minorista

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad política y económica del país para inversión.	0.12	4	0.48
2	Crecimiento positivo de la economía colombiana	0.15	4	0.60
3	Crecimiento de la clase media en Colombia	0.20	3	0.60
4	Alto desarrollo tecnológico, enfocado al conocimiento del cliente.	0.08	2	0.16
5	Presión mundial para protección del Medio Ambiente.	0.05	1	0.05
		0.60		1.89
Amenazas				
1	Inestabilidad jurídica y tributaria.	0.05	2	0.10
2	Crecimiento del endeudamiento de los hogares.	0.10	2	0.20
3	Alta demanda de productos aspiracionales y baja de alimentos.	0.15	1	0.15
4	Compras por Internet, desplazando la visita física a los puntos de venta.	0.07	2	0.14
5	Regulaciones estrictas en empaques y desperdicios.	0.03	1	0.03
		0.40		0.82
Total		1.00		2.51

3.5 El Sector y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende del tamaño de las empresas a las que pertenezca; es decir, a mayor tamaño y participación en ventas dentro del sector, mayor poder de negociación se tiene; de esta manera los proveedores se clasifican según el tamaño y de este mismo modo se clasifican la magnitud de las negociaciones.

Las negociaciones en Colombia en el retail, cambiaron radicalmente a partir de la entrada de operadores internacionales como Casino y Carrefour; se puede decir que antes de ellos estar presentes en Colombia, las negociaciones eran informales, menos protocolarias y la vigencia de las mismas dependía del grado de confianza y amistad con los compradores y, a raíz de la entrada de los grandes operadores, se empezaron a firmar oficialmente los acuerdos anuales, la revisión de cifras, los acuerdos de crecimiento y nuevos servicios, para lo cual se explicarán los parámetros que en la actualidad negocian anualmente entre proveedores y compradores en el sector retail (Shopper & Retail Fórum, 2012):

- Descuento confidencial: descuento a favor del comprador el cual hace parte de su rentabilidad y no es transmitido al público; el cobro es mensual y el comprador lo hace efectivo mensualmente al momento del pago por medio de una cuenta de cobro.
- Descuento comercial: Descuento que va descrito y especificado a pie de factura y debe ser transmitido al público.
- Incremento lista de precios: el proveedor hace una sola alza al año, y los compradores no aceptan que este incremento sea mayor al IPC del país.
- PAC, Plan de acción comercial: porcentaje mensual sobre la venta que el comprador cobra a cada proveedor, el cual va destinado a toda la dinámica comercial, tales como publicaciones en las separatas de ofertas de cada cadena.

- Plataforma logística: Porcentaje mensual sobre las compras realizadas a los proveedores en donde los compradores de la cadena cobran el servicio logístico de entregar a cada una de las tiendas y el proveedor hace entregas centralizadas, y la cadena se encarga de hacer llegar estos pedidos a las tiendas específicas.
- Operadores de surtido: Porcentaje mensual sobre las compras, que se le cobra al proveedor para que la cadena del retail se encargue de la recepción y ubicación en las góndolas de cada tienda, y con esto el proveedor se ahorra personal directo contratado para esta labor.
- Devoluciones: Porcentaje mensual sobre la venta con el cual se hace una negociación para que el comprador no tenga que recoger en cada tienda productos averiados o no aptos para el consumo, así se ahorra costos logísticos y de personal destinados para esta labor.
- Aporte aperturas: valor negociado entre el comprador y proveedor para las aperturas de tienda; las negociaciones pueden ser en aporte en dinero, primer vestido o llenado de la góndola para la inauguración, descuento especial para el primer pedido o aumento de plazo de cartera solo para las facturas que se generen durante el primer trimestre de esta tienda.
- Días de cartera: acuerdo financiero entre el comprador y proveedor, de los días pactados para pagar el compromiso comercial.
- Aporte eventos especiales: aporte en dinero para dinámicas comerciales especiales y exclusivas que tienen los compradores dentro de su dinámica comercial anual, como aniversarios o eventos con gran despliegue publicitario en donde los proveedores deben aportar para poder participar y tener derecho a las publicaciones publicitarias especiales, y espacios adicionales en las tiendas, durante la vigencia del evento

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es directamente relacional con la participación en el mercado, a mayor participación, mayores compras y mayor poder de negociación. Es una negociación dura donde el comprador hace mucha presión y manipulación al proveedor, a mayor esquema porcentual y beneficios para la cadena mayores beneficios para el proveedor. En el punto anterior se describió los ítems a negociar, Según Shopper y Retail Fórum (2012), el comprador presiona según cada uno de estos puntos al proveedor en:

- Presencia en sus tiendas: con un cubrimiento nacional o limitarlo solo a algunas regiones.
- Portafolio: el comprador limita el portafolio del proveedor con el numero *s.k.u* o *p.l.u* o códigos que le codifica o compra por tiendas o por regionales.
- Participación de espacios: espacio que le destina el comprador al proveedor en sus góndolas y que es determinante para las ventas del proveedor, a mayor espacio mayores ventas y exposición de sus marcas.
- Participación en separatas: Cantidad de veces que el comprador destina un espacio en sus separatas o publicaciones de la cadena que le garantizan al proveedor mayor cantidad de ventas, puesto que el despliegue y espacios adicionales que les dan a estos productos es mayor, y los compradores solicitan pedidos con un incremento en unidades en promedio de un 30% más respecto a los pedidos normales sin publicación.
- Días de pago: El comprador tiene el poder de atrasar o adelantar el pago de las facturas generadas por los proveedores según el beneficio de la negociación pactada.

- **Eventos:** el comprador autoriza la dinámica comercial de eventos tácticos y despliegue de marcas del proveedor según la negociación anual pactada con el proveedor.
- **Bloqueos de compra:** el proveedor que no participa activamente en las negociaciones a favor del comprador puede estar expuesto a bloqueos parciales, temporales, regionales, o totales según los criterios del comprador.

3.5.3 Amenazas de sustitutos

Para el sector retail hay grandes amenazas de sustitutos y dependiendo de los sectores a los que pertenezcan los productos varía la cantidad de sustitutos que se presentan así (Shopper & Retail Fórum, 2012):

- **Sección alimentos:** el sector donde mayores sustitutos tiene puesto que tanto el proveedor como el consumidor final pueden suplir la compra o venta de este producto en plazas de mercado o directamente en los puntos de fábrica.
- **Sección tecnología:** a la fecha con la globalización el sector retail en tecnología se puede sustituir la compra en Internet por parte de sus clientes puesto que hay una mayor sensibilidad, garantías, ventajas, precios, y logística.
- **Sección farmacéutico:** se pueden sustituir por las droguerías de barrio, sean cadenas o independientes, donde el cliente puede encontrar los productos formulados solicitados.
- **Sección hogar:** Todos los implementos plásticos, de porcelana, de ropa para el hogar se pueden encontrar directamente en los puntos de venta de los fabricantes o por Internet.
- **Sección mascotas:** Se puede sustituir la compra en el retail por la compra directa en los proveedores de alimentos para mascotas o artículos básicos o de lujo para las mismas.

- Sección construcción: se compra directamente en depósitos de construcción o ferreterías de barrios.
- Sección moda: directamente en las tiendas de la marca fabricante o por medio de e-commerce.
- Sección seguros: directamente a las empresas aseguradoras del mercado.
- Sección aseo: directamente a las empresas productoras en sus puntos de venta o tiendas de barrio o plazas de mercado.
- Sección bancario/financiero: Tarjetas de crédito propias de retail se pueden sustituir con las tarjetas de crédito propias de los bancos.
- Sector servicios: Pagos de servicios se pueden hacer directamente en los centros de acopio especializados para estos pagos, por internet o directamente a las empresas prestadoras del servicio.

3.5.4 Amenaza de entrantes

Con la firma del TLC con Estados Unidos y la apertura a la globalización en Colombia la amenaza de nuevos competidores en el sector se hace eminente; recordando que EE.UU., tiene el operador número uno en el mundo en el canal retail que es Walmart, así que en la amenaza de entrantes se analizará específicamente a este país (Shopper & Retail Fórum, 2012). Así, la estructura de ventas al detalle en EE.UU. es:

- Almacenes por departamento 22%;
- Cadenas nacionales 15%;
- Almacenes especializados 16%;
- Almacenes de descuento 26%;
- Direct mail – e-commerce 10%; y
- Otros 11%.

Las tiendas por departamento han perdido participación en el mercado frente a minoristas como Walmart y Target, y han presenciado el crecimiento de los minoristas especializados (i.e., H&M, Zara, y Forever 21), que se diferencian por ofrecer prendas con un alto contenido de moda y diseño a precios moderados. El éxito de los minoristas, que ofrecen prendas bajo sus propias marcas, ha reducido las ventas de detallistas estadounidenses tradicionales (como Gap) y de confeccionistas que venden sus marcas a través de canales no especializados; siendo este uno de los esquemas más amenazantes de entrada en Colombia a raíz del tratado de libre comercio puesto que al perder participación en su país ven como una excelente alternativa para mantener la expansión la llegada a economías emergentes en evolución como la colombiana (Shopper & Retail Fórum, 2012).

Según Shopper & Retail Fórum (2012), otra amenaza es la entrada que se ha dado de la inversión chilena con un plan de expansión agresivo, alta inversión, despliegue de tiendas y formatos a nivel nacional, impactando en el formato del retail con esquemas innovadores, impactantes campañas publicitarias, precios asequibles, y dinámica comercial fuerte con la presencia de Falabella, Homecenter, Polar, y la anunciada compra por parte de Cencosud, de la cadena Francesa Carrefour.

Por otra parte por la situación política de Venezuela, existe una alta cantidad de capital financiero y de ciudadanos de este país que se están desplazando a Colombia, con un mayor dinamismo que se hace evidente en la presencia y crecimiento de los formatos Farmatodo y Locatel (Shopper & Retail Fórum, 2012).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La razón final de realizar un análisis competitivo es identificar diferentes medios para lograr una ventaja sostenible sobre los competidores con el fin de alcanzar los objetivos por un producto o línea de productos; específicamente el sector

retail se preocupa por lograr ciertos resultados de desempeño como la lealtad en la repetición de compras, crecimiento de participación de mercado y rentabilidad, debido a que el éxito depende de la capacidad que tengan las empresas para entregar a los clientes los beneficios que ellos desean con mayor efectividad y a un costo más bajo que el de la competencia. Por consiguiente, al evaluar la ventaja competitiva, lo primero consiste en identificar las posiciones y fuentes de ventaja que conduzcan a los resultados deseados en el desempeño en el mercado.

Ventajas posicionales. Son las causas inmediatas de los resultados del desempeño. Entre estas ventajas pueden encontrarse las siguientes:

- Precio de entrega más bajo en el sector;
- Beneficios superiores de los productos ofrecidos;
- Servicios superiores al cliente;
- Nombre del retail establecido o reputación de la empresa en cuanto a calidad;
- Características u opciones innovadoras; y
- Mejor disponibilidad de espacio para el comprador (lay out).

Lo más importante es la percepción de los clientes sobre estas ventajas; en el retail el juicio del cliente y la experiencia en las tiendas es importante en términos de los resultados del desempeño puesto que, en un mayor número de casos, una superioridad posicional resulta de las ventajas del mercado al ser el innovador (o pionero), de tal forma que para mantener este liderazgo deben:

- Mantener un alto nivel de calidad con relación al precio;
- Ofrecer una amplitud de opciones en la línea del producto para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos;
- Mantener distribución superior; y
- No tener que realizar un alto número de cambios de modelo, periódicos o estacionales, para satisfacer a la competencia.

De hecho, diversos operadores en el sector retail decidieron ser seguidores y no pioneros, puesto que esta opción tiene tres ventajas (Amézquita & Patiño, 2011):

- Los seguidores generalmente incurren en menores costos iniciales de marketing, porque el pionero ha realizado la tarea de educar al mercado en lo referente a la clase o forma del producto o formato;
- Los seguidores pueden aprender de las acciones de los competidores con respecto a la selección de canales de distribución, fijación de precios, estimación de la demanda o problemas del cliente; y
- Los seguidores pueden aplicar lo más avanzado en tecnología.

Frecuentemente se desarrollan sistemas o acuerdos que incrementan las capacidades de la cadena y se traducen en mejores posiciones de ventaja por virtud del fortalecimiento de los vínculos empresariales con un cliente. Entre estos tipos de sistemas o acuerdos más importantes para un análisis competitivo se encuentran los siguientes (Amézquita & Patiño, 2011):

- Acuerdos contractuales a largo plazo mediante los cuales los clientes reciben precios o servicios especiales a cambio de comprar en cantidades especificadas;
- Productos o servicios complementarios que incrementan el valor o utilización del producto principal; y
- Especificaciones del producto según solicitud del cliente o sistemas computacionales en línea de pedidos según solicitud del cliente, que simplifican la repetición de pedidos por parte de este.

Generalmente la rivalidad competitiva del sector retail se centra en altos niveles de lealtad de la marca por parte del cliente, amplio conocimiento de las marcas por el operador del sector, alto nivel de calidad percibida y fuertes asociaciones con otros atributos específicos; de tal forma que el hecho de tener un

fuerte patrimonio de marca en el sector retail permite a las empresas resistir con mayor facilidad desafíos de la competencia, lanzar nuevos formatos utilizando el mismo nombre de marca con costos de marketing más bajos, cobrar precios superiores, y obtener un mayor respaldo de los proveedores (Amézquita & Patiño, 2011).

Finalmente, y para lograr la mayor competitividad, no se puede ignorar la importancia de los recursos tangibles que abarcan los activos físicos, los recursos financieros, y los recursos de marketing tales como la cantidad de vendedores y distribuidores disponibles para cubrir el mercado, los cuales influyen sobre la calidad y cantidad de esfuerzos que deban emplearse para mantener las ventajas competitivas en el sector.

3.6 El Sector Minorista y sus Referentes

Para desarrollar el análisis de los referentes para los minoristas colombianos se considerará al sector de Estados Unidos, Chile y México que cumplen un importante rol en el sector comercio a nivel mundial, el primero con alta capacidad comercial y fortaleza financiera, y el segundo y tercero como países emergentes con un importante crecimiento económico en los últimos años y un número importante de tiendas por habitante.

El sector minorista de los Estados Unidos cuenta con el mayor número de minoristas grandes y lucrativos del mundo. Un informe de 2012 de Deloitte publicado en la revista STORES indicó que de los mejores 250 minoristas del mundo y los más grandes de los ingresos por ventas al por menor en el año fiscal 2010, el 32% se desarrollaron en Estados Unidos, con el 41% del total de ingresos por ventas de las 250 más votadas. Las principales fortalezas de los minoristas en Estados Unidos son:

- Solidez financiera;
- Seguridad de los productos;
- Prevención de pérdidas;
- Responsabilidad a los clientes;
- Responsabilidad a los inversionistas;
- Competencia leal;
- Crédito a los clientes;
- Oportunidades de trabajo; y
- Gobernabilidad y gestión.

El sector minorista en EEUU está empezando a mostrar signos modestos de recuperación, sin embargo, los consumidores siguen siendo cautelosos. La confianza del consumidor está mejorando pero la confianza general en las empresas sigue disminuyendo, mientras que las expectativas aumentan. En medio de este complejo y siempre cambiante medio ambiente, la industria necesita comprender mejor las expectativas de todos los interesados para mejorar la reputación y hacer un seguimiento en el tiempo, así como cuantificar su verdadero impacto en la industria y sus empresas individuales.

Otro país considerado es México en donde el sector retail prevé un crecimiento para 2012 a pesar de las bajas expectativas de crecimiento de la economía, para lograrlo planean continuar con estrategias de años anteriores tales como campañas comparativas de precios y la apertura de nuevas sucursales en zonas rurales y donde no habían tenido presencia. (Fuentes, 2012).

Por otro lado, las estrategias de las grandes tiendas de autoservicio por ganar mercado consisten en tratar de diferenciarse de la competencia pero la estrategia que utiliza la empresa para vender sus productos es el factor más importante. En los

últimos años cambió la dinámica del sector de retail en México debido en gran medida a la entrada de Walmart y que a la fecha ha llevado a campañas comparativas de precios que antes no se tenían y que rompieron con los pactos de no agresión entre las empresas del sector. Esto aceleró la competencia y benefició al consumidor.

Finalmente Chile presenta una alta penetración del sector minorista, liderada por D&S -filial de la gigante estadounidense Wal-Mart-, por el grupo Cencosud, por la cadena Unimarc y por la minorista Falabella.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo indica cómo está el sector respecto a sus competidores (D'Alessio, 2008).

La matriz de perfil competitivo para el sector minorista tiene 12 factores clave de éxito con pesos adecuados los cuales, a pesar de ser un número alto de factores, son necesarios para el análisis de los competidores por la importancia de los mismos. Se observa que el sector minorista es líder de la industria y marca la diferencia al estar mejor posicionado. Sin embargo, deberá generar estrategias para mejorar las debilidades menores y las fortalezas menores, como se observa en la Tabla 10. En la matriz de perfil referencial (MPR) se coloca el sector bajo estudio y comparándose con ella sus referentes (benchmarking) mundiales, en la misma industria o similares, pero que no compiten.

La Matriz PR para el sector minorista que se observa en la Tabla 11, muestra a tres países referentes que se consideran cercanos en el mercado y cuyos factores clave de éxito más valorados son la variedad y calidad de los productos, la ubicación de los locales y la competitividad en precios; elementos sobre los cuales puede enfocarse a trabajar el sector retail colombiano buscando las estrategias necesarias que ayuden a fortalecerlos para mantener el posicionamiento del sector retail como actual líder del mercado en el consumo de hogares.

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Sector		Competidor A		Competidor B		Competidor C		
		Retail		Canal TAT Tiendas de barrio		Plazas de mercado		Tiendas especializadas		
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Ubicación de centros	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30
2	Comodidad	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
3	Variedad y calidad del producto	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
4	Capacidad financiera	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5	Seguridad	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16
6	Inversión en publicidad en medios masivos y en comunicación directa con los clientes	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
7	Competitividad en precios	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
8	Capacidad de respuesta a la demanda	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	1	0.02
9	Dinámica comercial	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10
10	Capacidad tecnológica	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
11	Calidad de servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
12	Personal capacitado y entrenado	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Total		1.00		3.30		2.59		2.32		2.25

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	País		Referente A		Referente B		Referente C		
		Colombia		Estados Unidos		México		Chile		
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Ubicación de centros	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.60
2	Comodidad	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.20
3	Variedad y calidad del producto	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4	Capacidad financiera	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
5	Seguridad	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6	Inversión en publicidad en masivos y comunicación directa con los clientes	0.10	3	0.30	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7	Competitividad en precios	0.04	3	0.12	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8	Capacidad de respuesta a la demanda	0.02	4	0.08	4	0.24	4	0.24	3	0.18
9	Dinámica comercial	0.10	3	0.30	4	0.18	3	0.18	4	0.24
10	Capacidad tecnológica	0.10	3	0.30	4	0.16	4	0.16	4	0.16
11	Calidad de servicio al cliente	0.10	3	0.30	4	0.48	3	0.36	4	0.48
12	Personal capacitado y entrenado	0.06	3	0.18	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total		1.00	3.30		4.00		3.60		3.85	

3.8 Conclusiones

1. Tanto el ambiente político y social, como el económico colombiano se encuentran en una etapa propicia tanto para la inversión extranjera en el país como para la exportación e inversión hacia el exterior. El buen desarrollo del país se ha traducido en una buena imagen del resto del mundo hacia Colombia, por lo cual se deben capitalizar esas oportunidades en sectores estratégicos que es la meta del gobierno y de las empresas nacionales.
2. Se puede decir que las nuevas tendencias económicas del país han abierto las perspectivas de globalización de una manera rápida, obligando a las empresas a tomar decisiones de cambios estructurales para hacerle frente a estos desafíos. El sector retail tiene futuro en el país basado en el potencial del mercado local, pero es importante que logre adaptarse a las condiciones latinoamericanas y colombianas, que exigen innovación en los formatos y servicios para competir con los mercados informales o de nicho pequeño.
3. Este sector desempeña una función importante en la dinámica económica nacional, por un lado aliviando la tasa de desempleo, en especial en personas jóvenes y menos preparadas, y por otro lado, en el mejoramiento de los productos y beneficios a los consumidores.

Capítulo IV: Evaluación interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración del sector retail debe contar con los siguientes elementos para que sea asertiva y estratégica, manteniendo la presencia y generando valor para la población que sirve y los accionistas:

Expansión. Como su significado lo describe, es la acción y efecto de extenderse o dilatarse (esparcir, desplegar, dar mayor amplitud o hacer que algo ocupe más espacio). Para la administración y gerencia del sector retail es claro este significado, puesto que hace parte del plan estratégico; en este orden de ideas, la administración y la gerencia están en constante operación de abrir nuevas tiendas, aumentando el número de ellas, llegando a nuevas regiones geográficas o nuevos sectores de la ciudad en donde está operando. La administración y la gerencia tienen el alcance de responsabilizarse, desde la planeación, del cronograma y aperturas al público de las tiendas (Cuesta, 2006). Las aperturas en el sector retail comprenden las siguientes modalidades:

- **Tienda nueva:** es llegar a un nuevo sector, ciudad o región con la cadena de tiendas minoristas; para lo cual es importante considerar por parte de la administración y gerencia, los estudios de mercados previos a la apertura en estos nuevos lugares, para conocer el comportamiento y gustos del público objetivo, lo que garantizará seguramente buenos resultados de ventas.
- **Reconversiones:** proceso de modernización o de transformación de una tienda existente con el fin de mejorar su rendimiento o de adaptarla a la demanda del mercado; se dan cambios del modelo actual de operaciones por otra marca o formato que tienen las cadenas dentro del sector para atender a varios públicos objetivos.

- Aperturas en el extranjero: implica una estrategia administrativa y gerencial con una unidad de negocio propia y diferente a la administrada localmente, sin descuidar la gestión en su país de origen. En la globalización actual esta decisión, generalmente, es estratégica en el sector.

Sorprender el canal con innovación. En la última década se asistió a profundos cambios tecnológicos y sociales que afectan a escala global, cambios que han introducido nuevos modelos de negocio y nuevas formas de administrar y gerenciar el sector retail. En este nuevo entorno global, competitivo, y cambiante, la innovación es una de las principales herramientas que se tiene para crear ventajas competitivas sostenibles que permitan diferenciar el sector minorista del resto de los canales de distribución (Hernández, 2012). Creatividad e innovación en el sector son términos de los cuales se habla en demasía, pero que en un número menor de ocasiones son realmente tomados en cuenta por los dueños de empresa y los gerentes.

Creatividad e innovación empresarial no solo son elementos fundamentales para alcanzar el éxito en el sector, sino también son requisitos indispensables para la supervivencia en un mercado tan competitivo, tanto con el propio sector entre grandes operadores, como con los otros canales de distribución que compiten fuertemente por los clientes. La innovación permite asegurar una posición competitiva en el mercado y permite a la administración y gerencia hacer frente a los constantes cambios que se dan en el sector; estos no solo se hacen presentes al momento de crear nuevos productos o servicios, sino también se pueden hacer presentes, por ejemplo, al momento de desarrollar procesos más eficientes: la creatividad empresarial podría definirse como la capacidad de idear o crear algo nuevo y original, pero a la vez útil y beneficioso para una empresa. La administración y gerencia tiene algunas formas de estimular o fomentar la creatividad en el sector, así:

- Proponer retos: Los retos prácticamente obligan a que la creatividad aflore en los trabajadores, pero especialmente aquellos retos que tienen carácter de urgencia; por ejemplo, aquellos que requieran por parte del trabajador encontrar en un breve periodo de tiempo la solución a un problema que podría afectar el rumbo de la empresa.
- Motivar: trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una empresa; pero antes que motivarlos a través de incentivos económicos la gerencia debe fomentar su participación dándoles mayor autonomía, mayor variedad, y generando un buen ambiente de trabajo.
- Fomentar la participación: para estimular la creatividad la administración debe fomentar la participación activa de los trabajadores escuchando sus ideas o propuestas, puesto que ellos son los oídos permanentes de necesidades e ideas de los clientes en las tiendas del sector.
- Dar mayor autonomía: Mientras el trabajador tenga mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, resolver los problemas por su propia cuenta, desempeñar sus funciones o ejecutar sus tareas de la forma que crea más conveniente y menor sea el control ejercido, mayor creatividad aflorará en ellos.
- Dar variedad: Otra forma de estimular la creatividad es dándoles mayor variedad a los trabajadores, por ejemplo, rotándolos de puestos o secciones dentro de la tienda, dándoles nuevas funciones, aumentándoles las tareas, e incluso dándoles mayor tiempo libre en horas de trabajo para que desarrollen sus proyectos personales.
- Generar un ambiente que estimule la creatividad: promoviendo el trabajo en equipo, la armonía, la buena relación entre los trabajadores y la confianza entre jefes y colaboradores.

- Como resultado de estos estímulos administrativos y gerenciales se encuentra en el sector retail, entre otras, las siguientes innovaciones:
- Bancos dentro de las tiendas que en algunos casos se han convertido en la principal fuente de ingresos de las tiendas, como ha sucedido en Falabella.
- Lanzamientos de discos nuevos de artistas reconocidos por medio del sector minorista, con excelentes resultados. Ej.: Juanes, Carlos Vives, Shakira, Madonna, y Lady Gaga en almacenes Éxito en todos sus formatos.
- Alianzas estratégicas con marcas reconocidas para desarrollar campañas sociales.
- Guarderías en las tiendas para que las amas de casa puedan comprar tranquilas mientras sus hijos juegan y están seguros.
- En las cajas registradoras se pueden pagar servicios, hacer giros, recargas de celulares, y comprar seguros.
- Estaciones de gasolinas ubicada en los parqueaderos del retail.
- Centros odontológicos y estéticos.
- Desarrollo de centros comerciales a partir de las tiendas del retail, siendo estos los almacenes ancla para atraer compradores.
- Comercio electrónico, creando páginas web atractivas, con precios competitivos y fácil acceso.

Servicio. Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente dentro de la venta del sector minorista. Incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por los empleados propios o de proveedores que trabajan en cada tienda; es el principal atributo en el que la administración y la gerencia debe poner sus objetivos para que sea una misión diaria de todos los integrantes del equipo de trabajo, puesto que es el servicio el que construye la fidelidad de los clientes. El servicio es el equivalente no material de un bien dentro de una tienda y, por lo tanto, la gerencia debe tener constante inversión en mercadotecnia, capacitaciones, y

actualización frente a la competencia (Caliope, 2008). Las características de los servicios que se deben promover son:

- **Intangibilidad:** Es la característica más básica de los servicios puesto que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, ni medir su calidad antes de la prestación.
- **Heterogeneidad o variabilidad:** dos servicios similares nunca serán idénticos por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos; cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos; a estas funciones en una alta cantidad de veces se les puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- **Condición perecedera:** los servicios no se pueden almacenar por la simultaneidad entre producción y consumo; la principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado no se puede realizar en otro momento, por ejemplo, un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación solo existen como experiencias vividas.

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir, los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a

los empleados y proporcionar orientación de cómo mejorar (Caliope, 2008). Los principios del servicio se dividen en principios básicos y principios del servicio al cliente. Dentro de los básicos se plantean:

- Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
- Satisfacción del usuario: Intención de vender satisfacción más que productos.
- Actitud positiva, dinámica, y abierta: dado el carácter transitorio, inmediatesta, y variable de los servicios con la filosofía de “todo problema tiene una solución” si se sabe buscar.
- Toda actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: no se puede esperar buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado, y respira hostilidad contra la propia empresa.
- Tratando de instituciones de autoridad se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio; cuanto más se aleje del primer polo mejor se estará.

En segundo lugar, existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio para facilitar la visión que se tiene acerca del activo más importante de la empresa: el cliente.

- Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
- Sistemas, no sonrisas; decir “por favor”, "corazón" y “gracias” no garantizan que el trabajo resulte bien a la primera, en cambio los sistemas sí.

- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir, autoridad para atender sus quejas.
- Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
- Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
- Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
- Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
- Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas y después mejorarlos.
- Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como a manifestar lo que sí les agrada.
- No dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido puesto que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que esta sea.

Trabajo en equipo. Condición que permite que haya compañerismo entre los colaboradores y que da buenos resultados, generando estímulos para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las gerencias que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, la empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. En los equipos de trabajo se elaboran unas reglas de comportamiento que se deben respetar por todos los miembros del equipo, las cuales proporcionan a cada individuo una base para predecir el proceder de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los

procedimientos utilizados para interactuar con los demás y las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes; cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes, y normas de conducta comunes. Trabajar en equipo resulta provechoso no solo para las personas sino para todo el equipo involucrado, traerá más satisfacción y los hará más sociables, también enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan apoyo. Entre las ventajas esenciales que presentan el trabajo en equipo para las personas se encuentran:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles y la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada; se pueden intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.
- Permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión, se enriquece el trabajo y se minimizan las frustraciones.
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones del sector retail se evidencian, entre otros, los siguientes beneficios:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.

- Fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Reduce los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones, disminuyendo los gastos institucionales puesto que existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema con mayor diversidad en los puntos de vista y, por lo tanto, se comprenden mejor las decisiones.

Para formar un equipo de trabajo por parte de la administración es necesario considerar no solo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros, sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada colaborador; ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar, y otros para gestionar. En el trabajo en equipo es importante la función que realizan los líderes de las compañías, ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados en las tareas.

Gobierno corporativo. Conjunto de principios y normas establecidas que regulan el diseño, integración, y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa que generalmente son los accionistas, el directorio y la alta administración. Un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y de los accionistas, monitoriza la creación de valor y el uso eficiente de los recursos brindando transparencia en el mandato.

Es importante destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual, sino un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de la administración y la gerencia, y que incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la

gerencia, y partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes, y el público en general. Los principios del gobierno corporativo administrativo gerencial contemplan:

- Proteger los derechos de los accionistas; todos deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños en caso de violación de sus derechos.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleo y sostenibilidad financiera.
- Facilitar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa: la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria, y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

A la fecha es tan importante el gobierno corporativo como un desempeño financiero eficiente; se dice que alrededor del 80% de los inversionistas pagarían más por una compañía con una buena administración y gerencia, puesto que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas; cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Algunas de las prácticas que fomentan un ambiente de credibilidad y estabilidad en la administración y gerencia, entre todos los partícipes del mercado son: Comité de Auditoría, Comité de Compensación, Evaluación y Seguimiento del Código de Buen Gobierno, y Comité de Expansión.

Control de activos fijos. Los activos fijos en el sector retail son aquellos bienes que requieren más de un año para convertirse en dinero en efectivo y uno de los principales rubros de inversión y control que, a su vez, aportan un componente importante de valoración para las empresas en el sector. En el comercio minorista, los activos fijos son los edificios principales (si es propiedad del almacén en lugar de alquilar), accesorios (tales como bastidores de visualización), equipos (como computadoras o camiones de reparto), y otras inversiones a largo plazo, tales como acciones de las empresas proveedoras. La administración y la gerencia deben poner especial cuidado en este parámetro, puesto que de ellos depende su cuidado, mantenimiento, control, renovación, o darles de baja cuando pierdan su vida útil.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Como lo referencia el profesor D'Alessio en el libro guía *El Proceso Estratégico* y aplicado al sector en este caso específico, “el Marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de una adecuada oferta de bienes y servicios”, condición que en el sector es importante cumplir para ambos parámetros siendo dependientes uno del otro, debido a que nada gana una marca del retail teniendo una amplia gama de productos en todas las categorías o departamentos que atienda, si no está complementada esta oferta con un excelente servicio al cliente. Según Arellano (2010), y para analizar el marketing y las ventas en el sector se deben analizar las cuatro P (i.e., producto, precio, plaza, y promoción), para que sea una combinación eficiente y eficaz esta debe tener coherencia para llegar a conquistar el mercado objetivo.

A largo plazo las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas, pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están

limitados a trabajar solo con la mitad de sus herramientas. Es importante anotar que dependiendo del ciclo de vida de los productos en el sector se aplica en mayor o menor proporción las cuatro P.

Producto y/o servicio. Es una gran fortaleza que tiene el sector retail y que hace que se diferencie de los otros canales de distribución como plazas de mercado, tiendas de barrios o almacenes especializados de los proveedores. Los productos tangibles o el servicio intangible, que se ofrecen según Arellano (2010), en gran variedad en el retail pueden satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca y las características del empaque, etiquetado, y envase, entre otras; se debe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de este en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia. Las fases de la vida de un producto son:

1. Lanzamiento: en esta etapa el sector debe ser activo en planes tácticos para darlo a conocer a los clientes que habitualmente visitan la tienda.
2. Crecimiento: acción de mantenimiento y crecimiento de los productos, son los que determinan el crecimiento de ventas y la recompra del producto.
3. Madurez: etapa en donde el producto necesita mantenerse y reinventarse para hacer que el producto vuelva y crezca y no decline.
4. Declive: es cuando el producto se muere, en la mayoría de los casos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente; con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

En producto se da una interacción importante y estratégica entre los proveedores y el sector retail; los proveedores ponen en conocimiento el portafolio de los productos desarrollados y el sector retail evalúa su interés según la tipología de

tienda y mercado objetivo del mismo. Cuando un proveedor es nuevo y quiere ingresar a una categoría, el grado de dificultad para codificar su portafolio depende en mayor medida de su capacidad de inversión, a más capacidad mayor facilidad de ser codificado. Esto debido a que en este sector, una parte de los ingresos se da por el cobro de las codificaciones en cada una de las categorías que atiende.

Cuando no es un proveedor nuevo, sino que ya tiene un portafolio codificado en el sector minorista, las condiciones cambian, si es un producto innovador y único, diversos operadores del sector piden exclusividad por un periodo de tiempo y, dependiendo de la ponderación de la marca del retail, el proveedor define si es aceptada o no esta propuesta.

Si es un producto nuevo, que puede ser renovación de uno existente, el sector exige una inactivación de una referencia de baja rotación; en el sector llamado Parking, que funciona como un parqueadero de carros, cada parqueadero es el espacio que pueden destinar por cada producto y en cada categoría, dependiendo del espacio o góndola disponibles para cada departamento dentro de la tienda.

En el sector retail la venta e impulso de los productos depende en mayor medida de la inversión y/o a las actividades tácticas que cada proveedor le destina a cada uno de sus productos o categorías.

Precio. Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción e incluye: forma de pago (e.g., efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (e.g., directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Generalmente se traza por medio de una investigación de mercados previa, la cual definirá el precio que se le asignará en el sector retail. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos; habitualmente el

precio va ligado a la sensación de calidad del producto, así como a su exclusividad (Arellano, 2010).

Los precios son los que determinan la mayor competitividad entre las marcas del sector retail, cada una de ellas tiene una estrategia consolidada y es el chequeo de precios permanente entre ellos, y con base a los análisis que definen si van a competencia de precios o mantienen los márgenes establecidos; generalmente mantienen la estrategia de bajar el precio o mantener el precio más bajo en las categorías destino o de la canasta familiar que son el principal atractivo para sus clientes. Las cadenas del sector minorista tienen una estrategia estipulada y es tener bajos márgenes en categorías de alta rotación y compensar con otras categorías de productos de valor agregado o premium (Arellano, 2010).

Otra estrategia de precios es la llamada “Una isla de pérdidas para un mar de ganancias”, con la cual algunas cadenas de minoristas definen la estrategia de vender productos de alto impacto a bajo precio, inclusive a veces por debajo del costo al que compran, con negociaciones especiales hechas con los proveedores y hacen exhibiciones de alta presencia en corredores centrales, y alrededor de ellas ponen productos complementarios y/o aspiracionales que por impulso y estrategias de mercadeo los clientes compran y con los cuales sí ganan márgenes altos que les permiten compensar los que venden a bajo precio (Arellano, 2010).

En esta variable es donde más recursos de Promoción se invierten, otra de las 4 P, que hace cruce permanente con el precio, para lo cual cumple un rol importante el material P.O.P o merchandising en las tiendas cuando se da el momento de verdad entre el cliente y el retail, y visualmente cumple un rol fundamental y de posicionamiento en la mente y decisión de compra del cliente (ver Figuras 4, 5, y 6).



Figura 4. Días especiales Éxito 2009.

Tomado de “Acción de Éxito se Venderá a 21,900 Pesos”, 31 de agosto de 2011, *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/accion-exito-se-vendera-21900-pesos>



Figura 5. Temporada de ofertas Carrefour 2010.

Tomado de “Carrefour:Trasnochón de Descuentos en Bogotá”, s.f., *Soy Ahorrador*. Recuperado de <http://www.soyahorrador.com/carrefour-trasnochon-d-descuentos-en-bogota.html>



Figura 6. Ofertas del día supertiendas Olímpica.

Tomado de “Hoy en Olímpica Bogotá 20% de Descuento en Medicamentos” [Mensaje de Blog], 30 de junio de 2011, *Promo & Descuentos*. Recuperado de <http://www.promoydescuentosblog.com/2011/06/hoy-en-olimpica-bogota-20-de-descuento.html>

En el sector retail las formas de pago son principalmente en efectivo, sin embargo, se ha dado una evolución interna en el sector con la innovación en la creación de las tarjetas de crédito propias de cada cadena del sector minorista, lo que hace que otorguen créditos y condiciones de facilidad de pago para sus clientes, obteniendo el sector ganancias adicionales por los intereses de los créditos otorgados y por el margen mayor que le aplica a estos productos. Las preguntas más comunes en la variable precio por parte del sector son (Arellano, 2010):

- ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el producto un cliente?
- ¿Qué utilidad es la que desea obtener el cliente?
- ¿Cuáles son los costos de producto, plaza, y promoción, que me ayuden a determinar el margen a ganar?
- ¿Cuánto cuestan los mismos productos de la competencia?
- ¿Deseo estar por encima o por debajo del precio de la competencia?
- ¿Aplicaré descuentos?

Plaza o distribución. Lugar en donde se define comercializar el producto y/o el servicio que se le va a ofrecer al cliente objetivo; es el elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor y donde debe lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente la plaza dependía de los fabricantes y ahora depende del sector (Arellano, 2010).

La plaza integra el momento de verdad entre los productores y el cliente final, es el intermediario que ayuda a que ocurra esta relación; el sector retail es la vitrina, es la garantía para los proveedores de que sus productos llegarán a un número mayor lugares, ciudades, países, etc. (Arellano, 2010). Y por lo tanto, los proveedores y/o productores deben reconocer que el retail o intermediario es el primer cliente en su

cadena de valor puesto que tienen que venderle el producto y convencer a la cadena para después llegar a su mercado objetivo. Arellano sostuvo también que los beneficios que aportan la plaza o distribución, son:

- Utilidad del lugar.
- Utilidad de variedad.
- Utilidad de tiempo.
- Utilidad de forma.

Los tipos de distribución en el sector minorista colombiano, en función a la cantidad de productos según el proveedor, son de distribución exclusiva, selectiva, o intensiva.

Promoción. Estrategia que el sector utiliza para comunicar, informar, y persuadir al cliente y otros interesados sobre su tienda, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos de ventas y posicionamiento de marca de las cadenas minoristas. En el sector la mezcla de promoción está constituida por (Arellano, 2010):

- Promoción de ventas: por medio del personal directo o indirecto en los puntos de venta.
- Publicidad: comunicación masiva puesta al servicio del cliente, se desarrolla directamente por parte de las diferentes marcas del sector o por parte de los proveedores, la publicidad del sector está compuesta por: (a) propagandas: televisión, radio, periódicos, revistas, cine, paneles o vallas, afiches, volantes, auto parlantes; (b) comunicación directa con el cliente: ya sea en el punto de venta o por mercadeo directo; y (c) comunicación a través del producto: con planes BTL, de activaciones y tácticos en el punto de venta, por medio de muestrarios, degustaciones, eventos, tomas de puntos de venta, tomas de parqueaderos, entre otras.

Dentro de las ventajas de los diferentes métodos de publicidad se tienen: llega a una mayor cantidad de público objetivo del sector; es un medio de comunicación económico en términos de costo unitario por mensaje recibido por el público; llega a todo el público en el mismo tiempo y de manera homogénea; la publicidad por televisión da prestigio.

- Relaciones públicas: constituyen una de las actividades organizacionales de estos tiempos que interpretan el entorno de una empresa, son importantes e indispensables para la toma de decisiones relacionadas con la integración del retail a la comunidad. El proyectar una buena imagen del retail no es ni más ni menos que el mercado tenga un conocimiento, una opinión, y una valoración positiva del sector y, por lo tanto, de los productos y servicios que ofrece.

Las relaciones públicas desempeñan un rol esencial en la estrategia de comunicación que va dirigida a los empleados y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y públicos. La comunicación interna tiene diferentes puntos de vista como lo son el económico, recursos humanos, y manejo organizativo, los cuales necesitan ser trabajados fundamentalmente para que participen en la formalización de la toma de decisiones. A través de las relaciones públicas el sector busca un posicionamiento en el terreno de la imagen, persiguiendo siempre la máxima aceptación social; por lo tanto, las funciones más importantes a desarrollar por las relaciones públicas son: (a) apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y marketing; (b) preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y marketing de los productos o servicios que representa; (c) mantener un clima favorable hacia los productos o servicios que representa mediante el contacto constante con clientes, proveedores, y agentes sociales; (d) establecer un buen clima laboral y conseguir en los empleados el

espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior; y (e) conseguir que ningún problema altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social.

Los beneficios principales que proporciona una imagen bien definida del sector son: (a) la identificación de la organización, (b) la diferenciación, (c) la referencialidad, y (d) la preferencia: suele ser el principal objetivo al gestionar la imagen que el público elija esta organización.

- Comunicación interactiva: es la nueva tendencia en el sector retail, con una intensidad en el marketing directo por mailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

Las empresas con cadenas de suministro de alto rendimiento se diferencian de los artistas ordinarios a través de la aplicación superior de prácticas de gestión, de acuerdo con lo que una investigación de McKinsey encuentra. Como resultado, estas compañías disfrutaban de menores costos de distribución y logística, mejores de resultados y un mejor rendimiento de inventarios que otros; aunque ninguna empresa domina todos los aspectos, las organizaciones que los ponen en práctica parecen superar a los competidores en servicio (i.e., la puntualidad y la exhaustividad de las entregas al cliente), existencias (i.e., la relación entre los niveles de inventario y el costo de los bienes vendidos), y los costos de logística y distribución (Constantino, Ruwadi, & Wine, 2009). El sector retail, ha tenido una mayor evolución en la operación y en la logística con sus proveedores desarrollando actividades exclusivas del sector que le permiten generar innovación, en acuerdos gana-gana entre dos o más partes (i.e., clientes, proveedores, empresas prestadoras de servicio logístico), buscando, además, eficiencia en los procesos y consolidando excelentes relaciones colaborativas para impactar positivamente al consumidor. Es una variable importante,

ya que permite lograr que los productos de las empresas lleguen a los diferentes puntos de venta del retail; una buena distribución en el sector retail permite: (a) utilidad del lugar, (b) utilidad de la variedad, (c) utilidad del tiempo, y (d) utilidad de la forma.

Manejo colaborativo de inventarios. Permite la participación del fabricante en el manejo de las órdenes de este servicio y se basa en la información de la demanda enviada por los comerciantes y en los parámetros de rotación fijados conjuntamente, utilizando la metodología CPFR ® (i.e., colaboración, planeación, pronósticos, y reabastecimiento) aplicada a nivel mundial, para mejorar la eficiencia y efectividad en toda la cadena de valor. El Centro Electrónico de Negocios (CEN, s.f.) del grupo colombiano Carvajal, presente en cinco países de América (i.e., Argentina, Colombia, México, Perú, y Venezuela), ofrece una solución a sus clientes, Manejo Colaborativo de Inventarios (MCI), con los siguientes beneficios:

- Disminuir el nivel de agotados en el punto de venta o sucursal.
- Generar mayor rentabilidad.
- Sectorizar su portafolio de forma ideal para cada punto de venta o sucursal.
- Reducir costos administrativos y contribuir al mejoramiento del nivel de servicio.
- Realizar la colocación de sus productos en el momento justo, reduciendo procesos en la cadena de abastecimiento, ya sea en el canal retail o canal distribuidores para lograr el inventario ideal.
- Incrementar la visión de sus socios de negocio para generar cambios estratégicos, aprovechando las fortalezas de cada una de las partes.
- Programar actividades promocionales (ofertas, manejo de espacios adicionales, y lanzamiento de nuevos productos) para que estas sean involucradas en el proceso de generación de pedidos sugeridos.

Entregas certificadas. Actividad que ha sido impulsada por las grandes cadenas de retail como una alianza estratégica entre proveedor y cliente en la que el proveedor certifica que lo facturado o lo indicado en el aviso de despacho es igual a lo entregado físicamente. Según Mora (2009), se reciben las mercancías con cero verificaciones, solo existe una inspección ocasional acorde a un muestreo previamente establecido por las partes. Este proceso puede tomar alrededor de seis meses para ser implementado, tiempo en el cual entran a participar integraciones en términos de tecnología de comunicaciones, bases de datos de precios y productos comunes, procedimientos de despacho y recepción planeados conjuntamente, personal altamente calificado, actividades de control permanentes y altos índices de seguridad en la transmisión y manejo de la información transmitida entre las partes.

Crossdocking. Sistema de distribución en que los productos que se reciben en un almacén o centro de distribución son inmediatamente despachados a diferentes puntos. Según Mora (2009), los productos se entregan separados por almacén, lo cual permite: reducción de costos de distribución y de las rupturas de stock en los locales de los minoristas, aumento de la rotación por metro cuadrado en el centro de distribución y de la disponibilidad del producto, mejora del flujo de mercancías, disminución de los niveles de stock, y recepción de órdenes consolidadas en vez de órdenes separadas por cada local minorista, como se observa en la Figura 6.

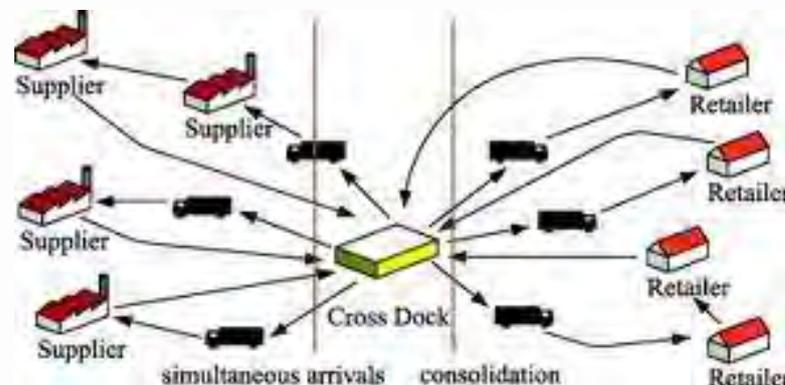


Figura 7. Proceso de Crossdocking.

Adaptado de *Gestión Logística Integral*, por L. Mora, 2009. Bogotá. Colombia: ECOE Ediciones.

Plataformas logísticas. Es una actividad propia del retail en la cual le presta el servicio a los proveedores a cambio de un pago por este servicio, responsabilizándose en las actividades de transporte y distribución por tiendas, para tránsito nacional y/o internacional de mercancías de uno o varios operadores, teniendo el retail un régimen de libre competencia para todas las empresas interesadas en ejecutar las actividades anunciadas. Según Mora (2009), en el sector hace 10 años se comenzaron las primeras iniciativas de Centros Integrados de Mercancías; el país pionero fue España, el cual ha ejecutado grandes proyectos de infraestructura logística aprovechando su posición geográfica para acceder al mercado europeo, con bases tecnológicas suficientes para prestar una amplia gama de servicios logísticos; a 2012 existen cerca de 100 iniciativas de distinto alcance, viabilidad, y funcionalidad. La plataforma logística está comprendida por: (a) centro de almacenamiento, (b) centro de transporte, y (c) centro de distribución secundaria.

La tercerización de servicios logísticos por parte de los proveedores para atender el sector retail ha generado una dinámica propia en el mismo como oportunidad de negocio, tanto a nivel económico como de control en su cadena de valor y de servicio en su propia cadena, buscando ser a la vez desarrollador de operadores logísticos, prestadores de este servicio, e implementadores de plataformas logísticas de apoyo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios para que las organizaciones del sector puedan operar de manera sostenida (D'Alessio, 2008). El desempeño económico de los grandes almacenes minoristas e hipermercados en Colombia, en términos generales, ha mostrado una evolución satisfactoria a lo largo de la última década, que ha sido favorecida por la incursión de participantes extranjeros en el sector y las estrategias de expansión de los actores

nacionales (Value & Risk Rating, 2011). Según el DANE (2013a), las ventas de los grandes almacenes e hipermercados minoristas ascendieron a 3,515 millones (pesos constantes de 1997) en el último trimestre de 2012, cifra superior en un 5.2% a la reportada en el mismo periodo del año anterior.

El sector minorista no es ajeno a la inestabilidad inducida por la crisis económica global de los años 2008 y 2009; debido al impacto que dicha crisis tuvo sobre el consumo de los hogares, la demanda de crédito, y los niveles de desempleo, entre otros indicadores. Los gobiernos de distintos países realizaron en mayor o menor grado intervenciones con el fin de capitalizar entidades financieras, estimular la demanda interna, y proveer de liquidez a los agentes de sus economías con el fin de crear el ambiente propicio para una recuperación económica sostenida. Sin embargo, los resultados de dichas medidas variaron entre países. Así, las grandes economías desarrolladas han experimentado una recuperación económica lenta y menos robusta que ha estado acompañada de niveles de inflación inusualmente bajos, a diferencia de un mayor número de economías emergentes, en donde se ha evidenciado un crecimiento económico sostenido y robusto que, dicho sea de paso, ha generado presiones inflacionarias (Value & Risk Rating, 2011).

El auge en el consumo de los hogares colombianos se ha visto reflejado en el nivel de ventas de los principales grandes almacenes minoristas del país durante 2010 y 2011, luego de un periodo de prudencia por parte de los consumidores ante la incertidumbre generada en el año 2009 en cuanto a su situación de empleo, costo del crédito, y perspectivas de aumento en los precios. 2011 fue un buen año para los grandes almacenes minoristas, pues aumentaron sus ventas y mejoraron sus indicadores financieros. Factores como la disminución de las tasas de interés de colocación (tanto de créditos de consumo como de tarjetas de crédito), la tendencia revaluacionista del peso colombiano (que disminuyó el precio de los bienes

importados, sobre todo aquellos de bienes durables) y la disminución en las tasas de desempleo (producto del dinamismo de la economía doméstica) impulsaron la demanda de los hogares colombianos. En 2011, las ventas reales de los grandes almacenes e hipermercados minoristas aumentaron 9.2% respecto al último trimestre del año 2010, de 3,362 miles de millones de pesos a 3,586 (DANE, 2012b), como se observa en la Figura 8.

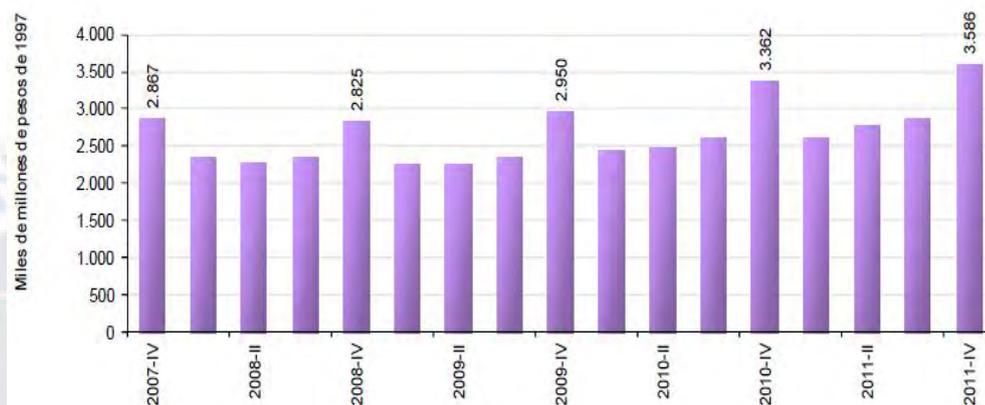


Figura 8. Ventas reales en grandes almacenes e hipermercados minoristas - total nacional 2007 - 2011.

Tomado de “Grandes almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos: IV trimestre de 2011” (Boletín de prensa), por Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, marzo de 2012b. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_IVtrim11.pdf

Por otra parte, los principales grandes almacenes minoristas del país realizaron ventas por COP\$20.54 billones durante 2010 mostrando un crecimiento anual de 10.82%, superado en 2011 con ventas de COP\$23.38 billones y crecimiento del 14.5%. Almacenes Éxito mantiene su liderazgo en la generación de ingresos, pues en el año 2010 sus ventas ascendieron a COP\$7.5 billones, seguido por Carrefour (COP\$4.05 billones), Supertiendas Olímpica (COP\$2.89 billones), y Alkosto (COP\$2.06 billones). Dichos ingresos crecieron, respectivamente: 7.7%, 8.82%, 5.42%, y 22.5%, como se observa en la Figura 9. Durante 2011 Éxito incrementó sus ventas a COP\$8.9 billones con crecimiento del 18% (“Las 100 empresas más grandes de Colombia”, 2012).

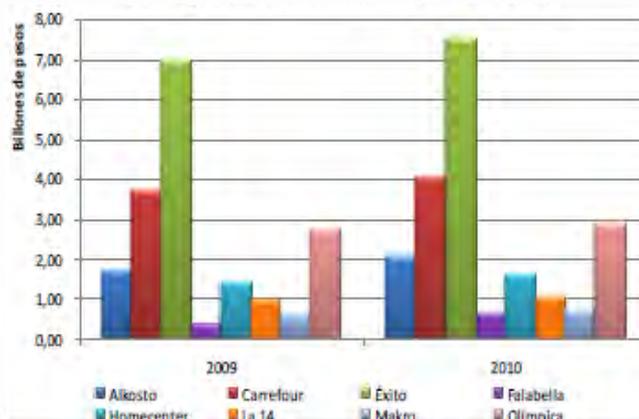


Figura 9. Ventas grandes almacenes minoristas 2009–2010.

Tomado de *Sector Retail: Movimientos y Expectativas del Sector Retail a Diciembre de 2010*, por Value & Risk Rating, 2011. Recuperado de <http://www.vriskr.com/images/stories/Flash%20Sector%20retail%20a%20Dic10%20Final.pdf>

Por su parte, la utilidad operacional de las compañías objeto de análisis cerró el año 2010 en COP\$649.532 millones, cifra que indica un crecimiento de 54.7% con respecto a la lograda el año anterior. Las entidades que registraron mayores tasas de crecimiento en este indicador fueron Almacenes Éxito (117.72%, hasta alcanzar COP\$314.889 millones), Sodimac Homecenter (83.62%, cerrando en COP\$36.643 millones), e Hipermercados Alkosto (70.53%, ubicándose en COP\$89.833 millones). Obteniendo un margen operacional entre 2% y 4%, salvo Makro que presentó pérdida (Value & Risk Rating, 2011), como se observa en la Figura 10.

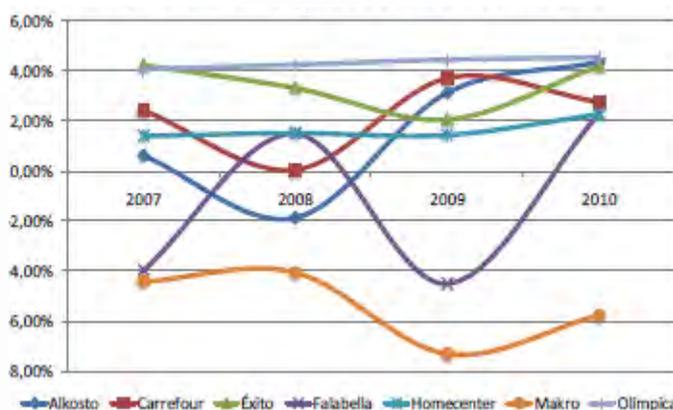


Figura 10. Margen operacional grandes almacenes minoristas 2007–2010.

Tomado de *Sector Retail: Movimientos y Expectativas del Sector Retail a Diciembre de 2010*, por Value & Risk Rating, 2011. Recuperado de <http://www.vriskr.com/images/stories/Flash%20Sector%20retail%20a%20Dic10%20Final.pdf>

El EBITDA generado por el grupo analizado ascendió a COP\$1.1 billones, cifra superior en un 11.64% a la obtenida en 2009, y que a su vez registró un crecimiento de 22.89% para el periodo 2009-2008. Se destaca la generación de EBITDA por parte de Almacenes Éxito, que aporta el 55% (COP\$610.396 millones) del total obtenido por el grupo y que a su vez reportó un crecimiento de 56.82% y un 8% total. En este aspecto también se destacan Carrefour (EBITDA de COP\$276.099 millones en 2010, decrecimiento interanual de 3.41%) y Alkosto (EBITDA de COP\$117.259 en 2010, crecimiento interanual de 54.87%) (Value & Risk Rating, 2011), como se observa en la Figura 11.

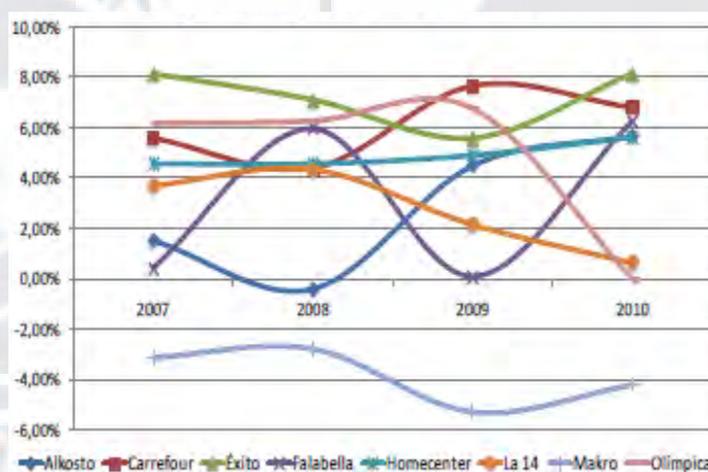


Figura 11. Margen EBITDA grandes almacenes minoristas 2007–2010.
Tomado de *Sector Retail: Movimientos y Expectativas del Sector Retail a Diciembre de 2010*, por Value & Risk Rating, 2011. Recuperado de <http://www.vriskr.com/images/stories/Flash%20Sector%20retail%20a%20Dic10%20Final.pdf>

Por otra parte, a 2010 la relación entre pasivo financiero como proporción del pasivo total de los almacenes objeto de análisis se ubicó en un promedio de 32.72%, el cual se mueve en un rango de 16.07% (Almacenes Éxito) hasta 58.22% (Almacenes La 14). En particular, algunas compañías de este sector como Almacenes Éxito y Supertiendas Olímpica han recurrido a la emisión de bonos ordinarios como instrumento de financiación de sus estrategias de expansión en el país; mientras que Almacenes Éxito realizó en el año 2006 una emisión por un monto de COP\$105.023

millones (de un cupo global de COP\$200.000 millones) para la amortización de una serie de papeles comerciales en 2004, Supertiendas Olímpica realizó en el año 2002 una emisión de bonos ordinarios por un monto global de COP\$40.000 millones (monto colocado en su totalidad), recursos que fueron destinados a la sustitución de pasivos financieros a corto plazo. Finalmente, la utilidad neta generada por el grupo de entidades alcanzó COP\$658.935 millones a 2010, cifra superior en un 60.9% a la lograda durante 2009. En particular, se destacan las utilidades netas generadas por Almacenes Éxito (COP\$248.833 millones, crecimiento de 73%), Carrefour (COP\$85.498 millones, disminución de 5.95%), e Hipermercados Alkosto (COP\$76.824, crecimiento de 40%) (Value & Risk Rating, 2011), como se observa en la Figura 12.

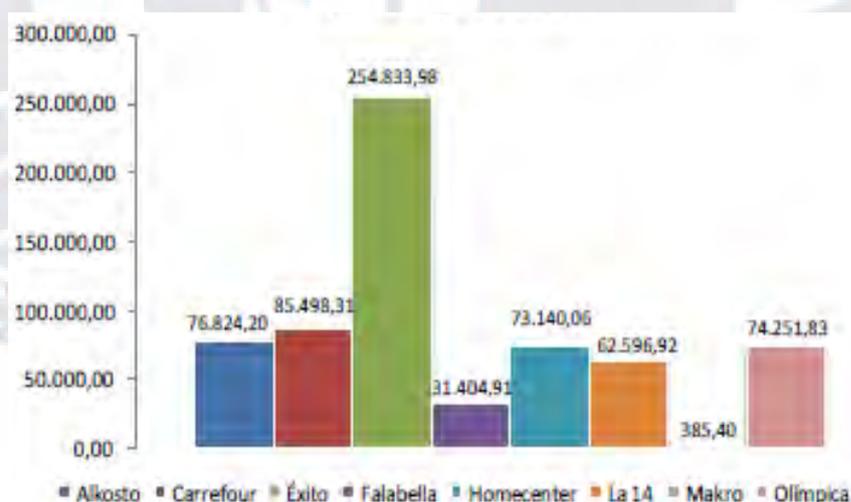


Figura 12. Utilidad neta grandes almacenes minoristas 2007–2010 (en millones de pesos).

Tomado de *Sector Retail: Movimientos y Expectativas del Sector Retail a Diciembre de 2010*, por Value & Risk Rating, 2011. Recuperado de <http://www.vriskr.com/images/stories/Flash%20Sector%20retail%20a%20Dic10%20Final.pdf>

En el Apéndice A se encuentra la información más relevante de las principales empresas del sector minorista en Colombia en 2011 (“Las 100 empresas más grandes de Colombia”, 2012) destacándose como fortalezas de las compañías del sector en conjunto:

- Crecimiento en ventas del 14.5%;
- Incremento de la utilidad operacional y EBITDA del 16%;
- Crecimiento de la utilidad neta en 23.6%; y
- Aumento del patrimonio del 30.1%.

Al calcular algunos de los ratios financieros del consolidado de las compañías del sector (Value & Risk Rating, 2011), se encuentra como debilidades y riesgos como se observa en la Tabla 12, las siguientes:

- Bajo rendimiento de los activos (ROA), 4.06% en 2010, respecto a la compañía más grande del sector en el mundo, Walmart, 9.10% en 2011.
- ROA, 4.06 %, y ROE, 7.01%, inferior al de Walmart en 2011 con valores de 9.1% y 21.5% respectivamente, con un retorno para los accionistas menor.
- El índice de liquidez general (prueba corriente) del sector en general es bajo situándose en 0.91 para las empresas de Colombia y en 0.89 para Walmart. No siendo alta la capacidad de las empresas del sector para pagar sus deudas.
- Tanto para la rotación de activos fijos, 1.86, como para la de activos totales, 1.27, es inferior el indicador de las empresas de Colombia respecto a Walmart, 3.88 y 2.32 respectivamente. Se presentan mayores grandes oportunidades de mejora para la administración y gestión de los activos para lograr una maximización de los recursos de las empresas del sector.

Finalmente, respecto a la calificación de deuda, dos de las empresas más importantes del sector han mantenido la calificación triple AAA, que indica que la capacidad de repagar oportunamente capital e intereses es sumamente alta y es la más alta categoría en grados de inversión, para su deuda a largo plazo: Almacenes Éxito durante los últimos cinco años (Fitch Ratings, 2012) y Supertiendas y droguerías Olímpica durante los últimos cuatro años (BRC Investor Services, 2011).

Tabla 12
Ratios Financieros Empresas Sector Retail

Ratio	Rentabilidad				
	2007	2008	2009	2010	Walmart 2011
Utilidad bruta (%)	20.76	20.86	21.77	21.73	22.00
Utilidad neta (%)	2.55	2.61	2.21	3.21	3.66
Utilidad operativa (ROS) (%)	2.67	1.84	2.27	3.16	7.90
Rendimiento de los activos (ROA) (%)	3.01	3.15	2.78	4.06	9.10
Rendimiento del patrimonio (ROE) (%)	5.93	5.87	5.05	7.01	21.52
Liquidez					
Prueba corriente	0.96	0.87	0.88	0.91	0.89
Actividad					
Rotación de activos fijos	1.76	1.78	1.81	1.86	3.88
Rotación de activos totales	1.18	1.21	1.26	1.27	2.32

Nota. Tomado de *Sector Retail: Movimientos y Expectativas del Sector Retail a Diciembre de 2010*, por Value & Risk Rating, 2011. Recuperado de <http://www.vriskr.com/images/stories/Flash%20Sector%20retail%20a%20Dic10%20Final.pdf> y de *2011 annual report*, por Walmart, 2011. Recuperado de http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/Walmart_2011_Annual_Report.pdf

4.1.5 Recursos humanos (H)

Este sector se ha caracterizado por la utilización intensiva de mano de obra, tanto directa como indirecta, lo que permite prever que, ante las estrategias de expansión de estas compañías y las favorables perspectivas de la economía nacional, tendrá un rol determinante en la generación de empleo formal a corto y mediano plazo (Value & Risk Rating, 2011). En el año 2011, el personal ocupado por los grandes almacenes e hipermercados minoristas, presentó un aumento de 6.0% respecto a 2010, debido al crecimiento del personal permanente y el personal temporal directo, que en conjunto contribuyeron con 7.6 puntos porcentuales. En contraste, el personal ocupado a través de terceros disminuyó 11.3%, lo que significó una contribución de -1.6 puntos porcentuales (DANE, 2012b), como se observa en la Figura 13.

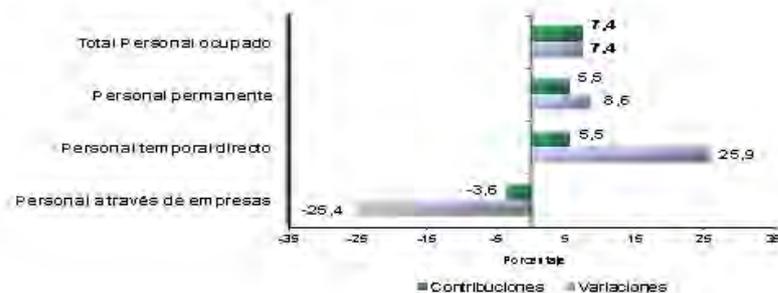


Figura 13. Variación y contribución anual del personal ocupado, según categoría de contratación País.

Tomado de “Grandes almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos: IV trimestre de 2011” (Boletín de prensa), por Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, marzo de 2012b. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_IVtrim11.pdf

En la última década, la industria del retail ha experimentado un mayor crecimiento, transformándose en uno de los sectores productivos más atractivos del mercado. Los ejecutivos de este sector se caracterizan por estar enfocados en lograr un crecimiento rápido y explosivo; para buscar el éxito son extremadamente detallistas y cuentan con un alto grado de adaptación al cambio, puesto que este sector se caracteriza por su agilidad, altos niveles de estrés, agresividad, y velocidad (Arruda, 2012). Por otra parte, a los puestos operativos en tienda hay que darles la importancia que tienen debido a que son el contacto con el cliente, la prolongación y representación de la marca y de quienes depende en mayor medida el éxito de las empresas del sector. Una orientación cortoplacista en la visión de recursos humanos lleva a muchos retailers a aceptar en sus filas a cualquier candidato dispuesto a trabajar por un salario bajo; no importa su formación o experiencia previa, ni tampoco pasará nada si no supera su periodo de prueba o si decide no renovar su contrato a los pocos meses, ya llegará otro para suplir su puesto.

Sin embargo, la visión ganadora en la gestión de recursos humanos de una tienda es, sin duda, una orientación basada en la captación del mejor talento. Este será integrado en una organización que apuesta por la formación continua y la retención de

los equipos de base que dan sentido a la puesta en escena del punto de venta, transmitiendo los valores y profesionalidad que se pretenden presentar al cliente final. El contexto actual necesita de profesionales del comercio, ya sean experimentados o buenos candidatos dispuestos a ser los mejores. Aquellos operadores que consiguen tenerlos y formarlos en sus tiendas se están orientando claramente a un resultado bueno y duradero en el tiempo (Llorca, 2012).

Cuando se trata de tiempos difíciles, los empleados de grandes tiendas de trabajo demuestran sus fortalezas. Cuando los tiempos mejoran, los mismos empleados están listos para liderar la recuperación. Todo esto hace que el éxito se multiplique por cuatro con respecto al promedio del mercado; según el instituto Great Place to Work (GPTW, 2012), las mejores empresas para trabajar; con buen estilo de liderazgo, espacios de participación, el reconocimiento a la contribución de la gente, la forma como comunica sus decisiones, y la posibilidad de ofrecer un balance entre la vida profesional y personal, entre otras; se desempeñan tres veces mejor que el mercado general, las ganancias suben 12 veces y la rotación voluntaria de empleados es 50% menos.

De acuerdo con GPTW (2012), almacenes Éxito es parte de las mejores 25 Empresas para trabajar en Colombia desde 2004, ocupando en 2011 el puesto 14 y destacándose por fomentar el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, así como involucrándolos en sus programas de responsabilidad social. A nivel general Falabella es parte de este ranking ocupando el décimo lugar en Perú y el 16 en Chile en 2011, y Sodimac (Home Center) la posición 24 en Latinoamérica en 2012.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Puede decirse que el retail es uno de los negocios más complejos, su íntima relación con el cliente y consumidor final lo hace el principal responsable de su

entendimiento y satisfacción a lo largo de la cadena de valor. ¿Cómo ofrecer al consumidor una experiencia de compra en la que cuente cada vez con más información, en la que la interactividad y el diálogo personalizado con el mismo sea protagonista y en la que al mismo tiempo se logre eficiencia en los procesos del negocio? Esta es, claramente una pregunta continua de aquellos que hacen parte de la arena del retail (GS1 Colombia, 2012). Los comerciantes en Colombia –ceranos de materializar en la práctica distintos tratados de libre comercio con varios países, pero en especial con EE.UU. – están en la necesidad de mejorar la experiencia de compra del consumidor paralelo a la mejora de sus procesos internos para hacer más eficiente la operación, debido al volumen que podrían significar estos acuerdos y al crecimiento de la competencia calificada que elevará, sus requerimientos en materia de competitividad. A la fecha, la industria de las ventas minoristas basa su desarrollo en soluciones que incluyan actividades de planeación y gestión del ciclo de vida útil de las mercancías, la cadena de abastecimiento, las operaciones de tienda, y la experiencia de los usuarios (tanto empleados como clientes). Según el Estudio Mundial de Tendencias *Trendwatching*, un 51% de los consumidores primero investiga en la red y luego compra en la tienda física. En otras palabras, la experiencia de compra comienza primero, en la comodidad del hogar, el centro de estudios o la oficina; en el mismo estudio de Motorola Solutions, el 85% de los comerciantes minoristas encuestados coincide en que mejorar las comunicaciones entre el personal y los encargados de la tienda tendría un alto impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente (“Las tendencias y desafíos de la tecnología”, 2012).

La revolución tecnológica y digital también ha irrumpido con toda su fuerza en el mundo del retail. Cada día existe más gente conectada a Internet, tendencia que se ha consolidado con el desarrollo de los Smartphone. A 2012 las empresas de todo el mundo son plenamente conscientes de la necesidad de tener una sólida presencia

online. Han de tener una web, invertir en Internet como parte de su estrategia de mercadeo, y se ha de cuidar la presencia en las redes sociales como medio para estar en contacto con el público. Según BlueCaribu (2012), las cifras hablan por sí solas: en Colombia el número de personas con acceso a Internet creció un 15% en el año 2011 hasta alcanzar los 25 millones de usuarios.

BlueCaribu estudió la presencia en línea de las 15 mayores empresas colombianas por volumen de ventas. Para la medición de su desempeño en internet, BlueCaribu tomó el ranking de Revista Semana de las 15 empresas con mayores ventas y determinó que todas tienen una página de internet corporativa aunque solamente siete de ellas cuentan con un tráfico significativo; también encontró que no hacen un uso productivo de las herramientas de posicionamiento que ofrecen buscadores como Google. De acuerdo con el informe se analizaron puntos como la presencia a través de portales propios, participación en las redes sociales, e inversión y estrategia para medios digitales, entre otros. En el listado aparecen almacenes Éxito (69.7) en el puesto cuatro y Carrefour (11.7) en el puesto seis. A nivel agregado almacenes Éxito, dentro de todas las webs de Colombia, está en la posición número 109 por tráfico, en Facebook cuenta con la página número 26 por número de fans entre las empresas y marcas colombianas y la cuenta 461 en Twitter por número de seguidores. Carrefour, por otra parte, está en la posición número 410 por tráfico, en Facebook cuenta con la página número 260 por número de fans entre las empresas y marcas colombianas y la cuenta 1,728 en Twitter por número de seguidores.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con el uso de herramientas tecnológicas, la visibilidad de los datos en tiempo real es otro de los elementos que tienden a fortalecer al retail. Las empresas (tiendas) pueden monitorear más eficientemente todos sus activos y la actividad desarrollada, y tomar decisiones que ayuden a incrementar la eficiencia y el porcentaje de ventas.

Para atraer y conectar al cliente más exigente, la próxima generación de soluciones de movilidad empresarial debe ser capaz de mejorar las relaciones y la experiencia del cliente (“Las tendencias y desafíos de la tecnología”, 2012).

En esta línea de desarrollo de cara al cliente, el 19 de julio de 2011 almacenes Éxito oficializó su adhesión al Pacto Global que contempla, en su principio 10, favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente y, con un revolucionario servicio, Éxito.com presentó un programa piloto que lleva los almacenes a los clientes, quienes podrán comprar a través de sus teléfonos inteligentes en lugares como estaciones de transporte y aeropuertos, al escanear el código QR de cada producto disponible.

Igualmente, en julio del año de 2007 entró en funcionamiento el sistema para el proceso de los archivos históricos de ventas recopilados diariamente desde todas las tiendas y terminales POS de la cadena de supermercados Olímpica S.A., sobre una única base de datos centralizada. La solución le permite a la cadena de supermercados, automatizar los procesos de tesorería de las tiendas y generar automáticamente las interfaces de integración con los sistemas corporativos centrales, inmediatamente después de realizados los cierres de periodo en las tiendas. El modelo de base de datos utilizado, constituye una herramienta por excelencia para realizar consultas a detalle de las transacciones realizadas en las terminales POS, lo cual permite a los funcionarios de mercadeo y de auditoría, realizar eficientes labores de seguimiento a las operaciones de tienda (La Cadena retail Solutions, s.f.).

Finalmente, es importante que el retail se preocupe de todos los detalles, nada puede fallar, el consumidor debe conseguir todos los artículos que necesita y por ningún motivo puede encontrar, por ejemplo, productos vencidos en las góndolas. Cuando se utiliza radiofrecuencia y cada producto se identifica con un *tag*, es posible

que los artículos estén en comunicación con antenas que permiten hacer seguimiento permanente al inventario, identificando, entre otros aspectos, los próximos vencimientos y reflejando el consumo de los productos en la medida en que son retirados por el cliente de la exhibición. La información de estas conversaciones entre las cosas, no solamente es interesante frente al consumidor en el momento de la compra, también es generadora de insights interesantes; en un punto de venta de confección es útil, por ejemplo, establecer, entre otros aspectos, la relación entre las prendas que se probaron y las que finalmente se compraron. Esto es posible mediante estas nuevas tecnologías. Hacia atrás la tecnología también es fundamental, es necesario asegurar que lo pedido llegue al centro de distribución y a los almacenes para ser exhibido a tiempo (GS1 Colombia, 2012).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Basados en el análisis AMOFHIT desarrollado para el sector minorista colombiano y teniendo una clara situación de su *intorno* se ha realizado la búsqueda de las fortalezas y debilidades de la industria estudiando al interior de las organizaciones líderes del país en este mercado como son Grupo Éxito, Carrefour, Almacenas Alkosto, y Supertiendas Olímpica. Con el análisis AMOFHIT del sector y de estas empresas se tienen las herramientas suficientes para encontrar con más precisión las fortalezas y debilidades más relevantes considerando que están bajo el control de la organización. En este análisis se ha tenido en cuenta lo que recomienda D'Alessio (2008), acerca de que las fortalezas y las debilidades son más fácilmente identificables que las oportunidades y amenazas al ser parte de la misma organización y conocidas por aquellos que, al ser parte de la misma, están desarrollando el plan estratégico.

Para resaltar las competencias distintivas de las organizaciones, visualizar cómo están usando sus capacidades al determinar las fortalezas internas, así como

para detectar sus principales carencias y debilidades, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que permitirá determinar las estrategias que el sector deberá implementar en la búsqueda de los objetivos a largo plazo y la visión planteada como posición deseada en el futuro (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz EFI del Sector Minorista Colombiano

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Calidad en la administración en los diferentes niveles gerenciales del sector.	0.05	3	0.15
2	Gran variedad en la oferta de bienes y servicios para los clientes del sector.	0.20	4	0.80
3	Operaciones logísticas integradas y desarrolladas en equipo entre sector y los proveedores, logrando mayores eficiencias.	0.15	4	0.60
4	Comunicación masiva del sector en los diferentes canales de comunicación como Televisión, radio, prensa y revistas.	0.08	4	0.32
5	Tecnología avanzada en los sistemas de información del sector.	0.10	4	0.40
		0.48		2.27
Debilidades				
1	Política de precios, con altos márgenes de utilidad, que ingieren en que el sector sea direccionado para los estratos altos.	0.15	2	0.30
2	Exceso en contratación por outsourcing, lo que hace que se pierda el control de la administración del factor humano.	0.12	1	0.12
3	Innovación más direccionada por los proveedores que por el propio sector.	0.05	1	0.05
4	Apalancamiento financiero concentrado en sus proveedores.	0.05	2	0.10
5	Altos costos de operación para el sector.	0.05	1	0.05
		0.42		0.62
Total		1.00		2.89

La matriz EFI para el sector minorista en Colombia tiene 10 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y cinco debilidades, un número adecuado de factores con pesos adecuados. Se observa que las fortalezas predominan, lo cual se ve reflejado en el valor de 2.89, lo que indica un sector o industria con una posición interna fuerte al estar por encima del promedio.

4.3 Conclusiones

1. Al estar el sector minorista en un mercado altamente competitivo, las organizaciones deben implementar o reforzar estrategias internas dirigidas a mejorar las debilidades mayores que pueden afectar su posición y participación del mercado al ser capitalizadas por la competencia. Estas estrategias deben ser consistentes con el entorno de la industria, asegurando así la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.
2. De acuerdo con informes de FENALCO, 2012 es un excelente año para que las grandes superficies pongan en marcha nuevas estrategias asociadas a las últimas tendencias en innovación, tecnología, y capacitación de personal, que apunten a maximizar la rentabilidad, el consumo, y la fidelización de clientes. El mercadeo de productos de consumo masivo ocupa un lugar importante en la economía nacional, en razón a que involucra a sectores del comercio, la industria, y servicios. Saber y comprender la importancia de cada canal de distribución y el comportamiento de los compradores y consumidores se convierte en la clave del éxito de una buena estrategia de mercadeo. La comercialización en el sector retail en Colombia cada día es más fuerte y competitiva, porque el canal tradicional y los autoservicios siguen ganando ventaja en ser los lugares de compra preferidos por los hogares colombianos. Esto se da especialmente en los estratos medio, medio bajo, y bajo, estratos con alto porcentaje poblacional. Este hecho ha impulsado a los supermercados a transformar su estructura de grandes establecimientos por una propuesta *express* con locales más pequeños, buscando estar más cerca de los hogares de los consumidores con el fin de capturar las compras del día a día.
3. Es un deber de los directivos del retail hacer de sus empresas organizaciones socialmente responsables, donde la ejecución de los procesos de gestión se

definan por la transparencia y el aporte de valor a lo social, económico, y ambiental; está demostrado que es una estrategia rentable para las empresas, porque al implementar prácticas responsables, asociadas a principios éticos y transparentes, se facilita el acceso a nuevos mercados, el posicionamiento y la confianza de los clientes.



Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Minorista

En el presente análisis, los intereses del sector se describen considerando la visión formulada y los principios cardinales que llevan a encontrar los fines últimos que el sector desea alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite a largo plazo. Considerando que se desea ser el sector comercial de mayor fuerza para el crecimiento económico del país primero se analizarán los resultados económicos y las tendencias del sector con el fin de encontrar el espacio existente para su crecimiento en Colombia. Sustentado en el avance de las grandes superficies y sus participantes se analizarán los intereses sociales, económicos, de expansión, y penetración de marca.

Intereses sociales. El mejor nivel de vida de los hogares y el avance de las clases medias incidirán positivamente en la mayor formalización del comercio minorista y en la nueva demanda de consumo más allá de las ciudades capitales. Los grandes almacenes han aumentado su influencia territorial en las grandes ciudades y recientemente se encuentran en un proceso de expansión en las ciudades intermedias del país; además, el análisis del ciclo de vida del comercio en grandes superficies muestra que Colombia está en una etapa temprana de desarrollo en el sector con expectativas de maduración a mediano plazo. Las empresas invierten en sus empleados para que tengan razones para prestar el mejor servicio: Almacenes Éxito contrató en 2011, de manera directa, a 6,600 personas entre empacadores y personal operativo que antes estaban vinculadas en forma indirecta, entregó a sus colaboradores 600 créditos de vivienda y ofreció programas de bienestar que beneficiaron a 92,432 personas entre empleados y familiares. Como parte de su objetivo del desarrollo del capital humano y para favorecer el desempeño de sus funciones, ofrecieron entrenamiento y capacitación en escuelas especializadas para el

manejo de frutas y verduras, carnes y cajas registradoras; implementó programas de desarrollo de talento humano como capacitación de líderes, clase virtual, y posibilidades de plan de carrera y de trabajo en el extranjero con su socio estratégico Casino. Todas estas iniciativas dieron como resultado un índice de ambiente laboral, según el estudio de Great Place to Work, de 80.6, una calificación sobresaliente comparada con la meta planteada de 74 sobre 100. En la encuesta de compromiso de jefes realizada por la firma Hewitt el resultado fue sobresaliente, con 98% frente a un promedio retail de 70%. Y la medición de la auditoría de calidad de servicio (QSA) que se hace entre los clientes arrojó un resultado superior a 4.43 comparado con el obtenido el año pasado, de 4.39. Es de destacar que en 2011 el Grupo Éxito adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas, iniciativa considerada como el plan de ciudadanía corporativa más grande del mundo y al que pertenecen empresas de más de 100 países, incluyendo el Grupo Casino de Francia, accionista del Grupo Éxito. Durante el periodo estatutario 2011-2012 la compañía efectuó donaciones por valor de COP\$2,500 millones a personas, entidades o programas de beneficio común, y aportes a personas naturales o jurídicas en apoyo al fortalecimiento del ejercicio democrático en Colombia (Grupo Éxito, 2012).

Las compañías son conscientes de que solo tendrán éxito si trabajan en equipo y este incluye a los empleados, los proveedores, los clientes, las autoridades, fundaciones, y, en general, la sociedad y el entorno al que pertenecen. De esta manera, las acciones de las organizaciones del sector enmarcarán su gestión en el desarrollo sostenible basado en los siguientes lineamientos:

- Actuar como empleador responsable y comprometido;
- Actuar como comerciante responsable ante los proveedores y con los clientes;
- Involucrarse en la problemática del cambio climático y en la reducción del impacto ambiental de sus actividades, y
- Actuar por el desarrollo local y ser solidarios.

Intereses económicos. El sector minorista se expandió en 2011 un 10.3% real como respuesta al prolongado ciclo de expansión del consumo privado, el cual estuvo sustentado principalmente en el fuerte aumento del consumo de bienes durables; y en 2012 continuó creciendo a un ritmo de 3.0% real anual y, por lo tanto, seguirá liderando el crecimiento económico en 2013, pero a tasas más moderadas. El comportamiento de los bienes durables se relacionó con la apreciación del peso, la reducción de los precios de los importados, las bajas tasas de interés, y las elevadas expectativas de los hogares. Igualmente, desde mediados de 2011 se aceleró el crecimiento de los bienes semidurables, tales como vestuario, calzado, y marroquinería. Estos últimos están sobrellevando el crecimiento de las ventas minoristas, luego de una desaceleración anticipada en el consumo de bienes durables y la lenta recuperación en la demanda por bienes no durables (DANE, 2013a).

La capacidad de pagar la deuda a corto plazo del sector se ubicó en niveles holgados; la razón entre activos y pasivos corrientes se ubica en 138%, lo cual es superior al 130% vigente en la economía. Asimismo, el margen de utilidad (utilidad bruta/ventas) se ubica en niveles similares a los del promedio del país, al comparar el 28% de este último y el 22% del sector minorista (VRISK, 2011). Las expectativas para 2012 y 2013 muestran un consumo menos dinámico respecto a 2010-2011, pero creciendo a tasas similares a las del total de la economía. Los impulsores del crecimiento serán los bienes no durables, sobre los cuales se están estableciendo condiciones propicias para garantizar su expansión. En primer lugar, la inflación y el abastecimiento de alimentos en las grandes ciudades mejoraron en los meses recientes, reflejando la normalización de las condiciones climáticas en el país. En segundo lugar, las mejores condiciones de vida, medidas por el ingreso per cápita definirán un avance significativo en el perfil de consumo de las familias, las cuales podrán acceder a una mejor cesta de bienes a mediano plazo. En 2011 las grandes

superficies acumularon ventas por COP\$26.3 billones (4.3% del PIB), con alta concentración en las principales ocho cadenas minoristas del país (88%). Igualmente, emplearon en promedio 100 mil personas (1% del empleo total urbano), de las cuales más del 65% formó parte del personal permanente de los establecimientos. Las utilidades totales de las grandes superficies fueron cercanas a COP\$1 billón y solo una presentó pérdidas operacionales en el ejercicio del año anterior, si bien logró revertir esta cifra con los altos ingresos no operacionales; el patrimonio de las principales empresas ascendió a COP\$12.3 billones frente a los COP\$9.2 billones de 2010, lo cual demuestra que el sector está teniendo un crecimiento orgánico que acompaña la entrada de nuevos competidores (Hernández, 2012). El desempeño de las grandes superficies en lo corrido de 2012 ha estado en línea con el comportamiento general del comercio minorista con una desaceleración progresiva del comercio de bienes durables, mantenimiento de tasas elevadas en las ventas de bienes semidurables y un repunte leve de los bienes no durables (DANE, 2013a).

En Colombia, al igual que en otros países, las tarjetas de crédito propias han sido el principal impulso para la actividad de las grandes superficies en el pasado reciente. Según las cifras de la superintendencia financiera, el 30% las tarjetas de crédito vigentes en mayo de 2012 fueron emitidas por las grandes superficies, a través de corporaciones financieras, o tenían un convenio directo con alguna franquicia. Las operaciones realizadas con estos plásticos significaron el 15.3% del total de las compras con tarjetas de crédito a nivel nacional, lo cual significó un fuerte crecimiento desde 2006, cuando representaban el 2% y llevaban entre uno y dos años de existencia. A la fecha, existen 3.8 millones de tarjeta-habientes activos en los grandes almacenes, con un 82% concentrado en tres marcas: Éxito, Carrefour, y Falabella (Dinero, 2012). Estas cifras son inferiores al promedio de otras economías con similar grado de desarrollo en la región. En Colombia, el comercio tradicional (en

tiendas de barrio, principalmente) significa cerca de la mitad de las ventas totales de alimentos y, según algunas encuestas, más del 40% en las compras totales de los hogares. Este comportamiento coincide con la escala de ingresos colombiana, la cual aún impulsa la estructura de negocios de baja escala; de hecho, las personas que tienen un ingreso mensual inferior a un salario mínimo, que significan alrededor del 50% del total de la población, compran mayoritariamente en tiendas tradicionales. Solo aquellas personas con ingresos superiores a COP\$2,200 (US\$1,200), el 6% de la población, realizan sus compras mayoritariamente en supermercados. En Latinoamérica, países como Costa Rica, Chile, y Argentina, con participaciones de 55%, 54%, y 51%, respectivamente, son los pioneros en el comercio a través de las grandes superficies; al contrario, México tiene una estructura todavía basada en el comercio tradicional, con participaciones equivalentes a las de Colombia (Hernández, 2012).

Intereses de expansión. Las ventas en las grandes superficies se incrementaron rápidamente, pero mantienen espacio para una mayor expansión; las ventas en hipermercados se multiplicaron por 3.9 veces desde finales de los 90. Sin embargo, este crecimiento en el número de establecimientos y las ventas no supuso un incremento de la participación en las transacciones del sector, el cual presentó una mayor dinámica en un horizonte a mediano plazo. De esta forma, la contribución de las grandes superficies a las ventas totales continúa estando por debajo del promedio latinoamericano y de otras economías emergentes, indicando un amplio espacio de crecimiento acorde con las expectativas positivas de la economía colombiana.

Intereses de penetración de marca. En este aspecto, Almacenes Éxito resaltó el incremento de las ventas de su canal de ventas por Internet, éxito.com, las cuales crecieron 1.7 veces comparadas con el año anterior posicionándose como el participante número uno del comercio electrónico en el país y este canal se consolidó

como un foco estratégico de innovación y diferenciación. Seguros Éxito terminó con 62 puntos de venta y un total de más de 580,000 personas aseguradas. Por su parte, la Tarjeta Éxito finalizó el año con más de 1.5 millones de tarjetas emitidas y, adicionalmente, se realizó el lanzamiento de la Tarjeta Éxito “Origen” como plataforma para que personas sin experiencia crediticia puedan disfrutar la posibilidad de financiar sus compras a cuotas. El negocio de estaciones de servicio de venta de combustible continuó su crecimiento y al cierre del ejercicio completó 15 puntos de venta en ocho municipios. El negocio inmobiliario realizó el lanzamiento de su nueva marca de centros comerciales “Viva”. Bajo este concepto se inició la construcción de dos complejos de comercio alrededor de los almacenes Éxito Laureles y Éxito Envigado. Está previsto continuar con desarrollos inmobiliarios en las ciudades de Sincelejo y Villavicencio.

A través de la innovación también el sector ofrece sus productos como medio de penetración de la marca y es así como Almacenes Éxito, líder del mercado colombiano, ofreció una gira de conciertos sin precedentes en Colombia debido a la alianza con el cantante colombiano Fonseca. En nuevos formatos lanzaron en Bogotá Éxito Tecno Lisboa, un almacén especializado en artículos de tecnología y entretenimiento, con un alto componente de asesoría y servicio posventa. Como innovación en producto realizaron alianzas con Coca-Cola para la venta exclusiva de productos de esa marca y el desarrollo y la venta de artículos para el hogar diseñados por la artista española Paola Dominguín (Grupo Éxito, 2012).

5.2 Potencial del Sector Minorista Colombiano

Para determinar el potencial del sector minorista colombiano es necesario analizar los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar (D’Alessio, 2008).

Demográfico. La baja penetración del canal moderno de distribución en Colombia es uno de los factores que ha incentivado la entrada de nuevos participantes al sector y al crecimiento orgánico de los comercios existentes; el número de metros cuadrados de las grandes superficies por cada mil habitantes solo se ubica por encima de Perú y Venezuela entre los países de Latinoamérica y representa menos de la quinta parte de los estándares en países desarrollados como EE.UU. y Alemania. La razón de esta persistencia de los pequeños minoristas independientes debe buscarse en las características de su demografía, en la cual destaca la masa del mercado que se encuentra en las clases medias bajas y bajas, con denominaciones que varían de un país a otro (D'Andrea, 2009).

Geográfico. La estrategia que han seguido las principales cadenas comerciales con presencia en Colombia ha sido la incursión en las ciudades intermedias, puesto que un número importante de estas regiones ha presentado crecimiento significativo en el nivel de ingreso por persona provocado por la actividad minero-energética, como son los casos de Villavicencio y Bucaramanga, entre otras. Una fórmula usada frecuentemente en la expansión comercial reciente es la unión estratégica de los centros comerciales y las grandes superficies, donde estas últimas son las primeras en inaugurar, incentivando así el flujo de personas hacia los demás locales del centro comercial.

Económico. El grado de desarrollo de un país determina su lugar en el ciclo del comercio minorista y, además, establece la estructura física de ventas que predomina. Según AT Kearney (Hernández, 2012), en 2010 Colombia se encontraba al final de la primera etapa de la consolidación del consumo, a la cual llaman introducción. Esta fase se caracteriza por unas clases medias crecientes, clientes dispuestos a explorar formatos más organizados y presencia de gobiernos proclives a

la inversión extranjera. En ese momento un país se hace más atractivo para la llegada de nuevos participantes al mercado y, en el caso de Colombia, comprueba el reciente interés de diversas firmas internacionales por tener presencia local. La etapa de crecimiento se caracteriza por el incremento de los precios de la propiedad raíz para fines comerciales y la entrada de marcas reconocidas mundialmente. Ese fenómeno, precisamente, se presentaba en Colombia a 2013 como una de las economías más atractivas para la inversión extranjera. Según Proexport, en el primer trimestre de 2012 se identificaron cuatro casos de inversión en el sector minorista, de un total de 31 anuncios en el periodo. Igualmente, los planes de expansión dados a conocer contabilizan US\$1,700 millones hasta 2015, sobresaliendo una suma cercana a US\$500 millones por Sodimac, Falabella, y Homecenter y US\$600 millones por Jerónimo Martins (Hernández, 2012).

Las condiciones laborales y salariales también influirán positivamente en el desarrollo del canal comercial moderno. Según las proyecciones del BBVA (Hernández, 2012), en los próximos cinco años la tasa de desempleo se reducirá hasta niveles cercanos al 8%, con disminuciones significativas en la tasa de informalidad (de cerca de 5 puntos porcentuales). Además, se espera un incremento en el PIB per cápita de 5.7% anual en promedio entre 2012 y 2016, cerca de un punto porcentual por encima del incremento promedio de los pasados 30 años. Estos indicadores ayudarán a reducir significativamente los índices de pobreza a nivel nacional, desde el actual, 29%, hasta valores inferiores a 25% en 2014, según las metas del Plan de Desarrollo (PND, 2010). Colombia se encuentra en una fase de expansión para el formato de grandes superficies.

Tecnológico y científico. El sector minorista en Colombia muestra un desarrollo notorio en la implementación y uso de tecnologías para la realización de

pedidos electrónicos y el manejo colaborativo de inventarios. Dentro de los planes importantes para los intereses organizacionales de las principales cadenas de retail se encuentra una intensa expansión rentable favoreciendo el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente y apuntalando el crecimiento de otros negocios complementarios como el e-commerce.

Histórico-psicológico-sociológico. Los segmentos de consumidores emergentes en Latinoamérica constituyen una importante oportunidad de negocio, pero los modelos comerciales actuales requieren de ajustes importantes para servirlos de manera adecuada y rentable puesto que las necesidades de este grupo son satisfechas en mayor medida por los pequeños minoristas; las grandes cadenas de supermercados fallan en áreas clave en la mente de estos consumidores, frecuentemente son percibidas como lugares para las *compras del mes* o demasiado *tentadoras*. El surtido de productos es cada vez más opuesto a la situación económica de estos consumidores: grandes tamaños, ítems costosos, y promociones que llevan a comprar demasiado. Las grandes distancias relativas son necesarias para llegar hasta ellos, lo cual requiere invertir tiempo y dinero aumentando, por lo tanto, el costo total de compra, pese a los menores precios. Se percibe una menor calidad en las categorías perecederas y mayores precios finales, aun cuando dicha percepción no está siempre en línea con la realidad. Además, los consumidores emergentes declaran ser objeto de *un tratamiento frío* por parte de los empleados y clientes cuando compran en los grandes supermercados, siendo que ellos valoran las relaciones personales y la proximidad emocional (Hernández, 2012).

Organizacional-administrativo. Los minoristas que no quieran esperar los supuestos efectos a largo plazo de un incremento de los ingresos generales por *derrame*, tienen diferentes opciones y un punto de partida es mejorar la propuesta de valor existente. En este sentido, se destaca la posibilidad de incrementar la calidad en

productos frescos, particularmente frutas, verduras, y carnes, aspecto que impactaría positivamente sobre la base de clientes actuales de las cadenas y los consumidores potenciales. Un camino paralelo es extender y adaptar la propuesta de valor actual, revisando el posicionamiento de precios, surtido, tamaño de presentaciones, y servicios para adecuarse mejor a las necesidades de los clientes en las ubicaciones dentro de la red donde estos predominen. Asimismo, pueden evaluarse esquemas de fidelización específicamente orientados a los emergentes y enfatizar una mayor inserción de la cadena minorista dentro de la comunidad. Desarrollar una nueva propuesta de valor requerirá el diseño de nuevos formatos con potencial de mayor cobertura para aumentar la proximidad a los consumidores, siendo un *vehículo* posible para lograr este objetivo la formación de una red de locales franquiciados que operen bajo una misma bandera y con una propuesta semejante; esto implica la construcción de un nuevo modelo de negocios que exigirá capacidades que potencialmente no se encuentren dentro de la organización actual.

Por otra parte, no debe dejarse de lado el factor emocional puesto que el propósito del comercio minorista es hacer accesibles los productos y, en este sentido, el ajuste de la oferta de productos y la accesibilidad van acompañadas por la proximidad emocional con los clientes. Un trato respetuoso y cercano ayuda a los pequeños minoristas a establecer vínculos más estrechos con su base de clientes, cumpliendo una función equivalente a la de sofisticados programas de fidelización. La tenaz resistencia de los pequeños minoristas frente a la embestida de las grandes cadenas no se debe a la informalidad o disfuncionalidad del mercado; los comerciantes pequeños han demostrado tener un eficaz modelo basado en una alta rotación de inventarios, bajos costos operativos, y efectiva atención a las necesidades de los consumidores emergentes y a sus características personales; a la fecha, las grandes cadenas tratan de disminuir las *retomas* sobre sus inversiones y buscan nuevas estrategias.

Estas circunstancias guiarían a Colombia hacia las nuevas fases de desarrollo del comercio minorista, las cuales se caracterizan por un gasto del consumidor en niveles elevados con una mayor proporción de los hogares comprando en formatos modernos de distribución minorista y con una marcada competencia por el lado de la oferta. Además, los bienes raíces serán más costosos y habrá escasez de suelo para garantizar una mayor expansión en las áreas urbanas y periféricas. Se considera que este ciclo puede durar entre 8 y 12 años, siempre y cuando el país tenga una prolongada senda de crecimiento, según se evidencia en algunas experiencias internacionales (Hernández, 2012).

5.3 Principios Cardinales del Sector Minorista

Hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el sector en su entorno (D'Alessio, 2008).

Las influencias de terceras partes. La naturaleza del retail como sector genera beneficios económicos importantes aumentando principalmente el PIB nacional, mejorando el consumo, reduciendo precios al consumidor, atrayendo inversión, y usando una alta cantidad de mano de obra nacional. Lo anterior hace que, por un lado, el gobierno incentive este sector de manera preponderante, siendo tan dinámico en varios aspectos claves de su gestión y, por otro lado, esa inversión crea un ambiente propicio para que varios sectores se dinamicen, como el caso del sector de la construcción, directamente en la construcciones locativas de los hipermercados e indirectamente de las zonas y ambientes que tienen que ver con ellos, así como de todos las empresas que intervienen en proveer servicios y productos para la adecuación y mantenimiento de las locaciones.

También intervienen a favor del retail las marcas y la industria de productos en general, en especial las PYMES locales, dado que adquieren inmejorables vitrinas

para que sus productos lleguen en forma masiva a sus clientes; el 95% de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES, según España (2011). En este ítem, es necesario mencionar a las empresas y personas que prestan servicios a la industria, como las dedicadas al mercadeo, publicidad y sus derivados, puesto que la competencia entre productos se vuelve reñida.

Otro de los participantes principales es el sector financiero puesto que el retail es uno de los que más utiliza sus productos, en tal medida que varios hipermercados han diversificado su actividad convirtiéndose en prestadores de servicios financieros para sus clientes. Adicionalmente, los bancos llegan de manera directa a un porcentaje alto de sus clientes conjuntamente con los servicios y productos que ofrece el retail. Por otro lado, las compañías de transporte, especialmente terrestre, tanto de carga general como especializada actúan a favor de este sector puesto que le prestan en un alto porcentaje apoyo a los hipermercados.

Aunque este sector es importante a la fecha, es preciso indicar que también trae desventajas para otros. El crecimiento del mismo hizo que un alto número de participantes tradicionales, especialmente PYMES, desaparecieran del mercado incapaces de aprovechar las economías de escala y estando en desventaja competitiva con los hipermercados; el gobierno y los organismos de control de consumidores y proveedores han estado atentos a las posibles desventajas que trae el sector, como las negociaciones con los proveedores y las prácticas de competencia que utilizan, las cuales deben aplicarse en un marco ético y moral definido.

Lazos pasados-presentes. En la medida en que el país comenzaba su apertura económica en los 90, empezaron a arribar grandes empresas del retail con la consecuente aparición de los hipermercados; esto produjo la progresiva desaparición de empresas tradicionales, la mayoría de ellas PYMES, que se encontraban en el país. Las empresas sobrevivientes lograron realizar alianzas, compras, y fusiones

compitiendo con esos grandes participantes extranjeros. Aunque la competencia se basaba en promociones y precios, en general ha sido leal, y las malas prácticas de los participantes se han impedido mediante controles por parte del Estado estimulando una sana competencia con ética y valores determinados claramente.

El contrabalance de los intereses. Para la mayoría de los participantes que intervienen en la dinámica del sector retail, especialmente el gobierno nacional, existe un alto interés porque el sector siga su curva ascendente, principalmente por su aporte en los factores económicos como el empleo y el PIB. Más aún, la inversión extranjera directa que ha promovido la recuperación económica está relacionada con el continuo flujo de capitales hacia el país debido a su sostenido crecimiento. A pesar de esto, también existen intereses contrarios, especialmente de aquellos que se han sentido perjudicados por la competencia, como los mercados tradicionales (plazas de mercado) y los minimercados o tiendas de barrio. Estos son, a la fecha, los reales competidores de las grandes empresas del retail y, por lo tanto, han empezado a dirigir sus esfuerzos para competir en los nichos y mercados más específicos y pequeños; esta situación genera responsabilidades adicionales para el gobierno, el cual intenta formalizar estos tipos de negocio, lo que ha sido infructuoso en el pasado, puesto que su desaparición implicaría problemas para un mayor número de colombianos que subsisten de ellos.

Conservación de los enemigos. Es propicio para los sectores el mantener los enemigos y el enemigo son los comercios tradicionales y minimercados, debido a que han sabido mantener la cercanía al consumidor y han respondido con un mejor servicio las exigencias de los mismos, lo que les ha permitido continuar en el negocio a pesar de los esfuerzos e inversión de los grandes almacenes del retail. Esto ha originado que estos últimos generen una mejor competitividad mejorando los

servicios y precios y hayan empezado a competir con formatos más pequeños y ajustados a esa necesidad de los consumidores.

5.4 Matriz de Intereses (MIO) del Sector Minorista

La matriz de interés organizacional representa los fines que el sector intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son los fines basados en el sector en marcha y a largo plazo, como se puede apreciar en la Tabla 14.

Tabla 14

Matriz de Intereses (MIO) Sector Minorista Colombiano

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Protección del capital de los accionistas: aumentar el patrimonio	*Hipermercados	**Comercio tradicional y minimercados *Clientes y sociedad	*Gobierno
2. Aumento del retorno sobre la inversión: aumentar utilidad	*Hipermercados	**Comercio tradicional y minimercados	*Clientes y sociedad
3. Incremento y desarrollo de mercados nacionales y regionales	*Gobierno **Comercio tradicional y minimercados *Clientes y sociedad	*Hipermercados	
4. Incremento de participación de mercados internacionales actuales	*Hipermercados *Gobierno	*Clientes y sociedad	
5. Desarrollo de los valores corporativos a nivel sectorial	*Gobierno	*Clientes y sociedad	** Comercio tradicional y minimercados
6. Mejoramiento y desarrollo del capital humanos del sector	*Gobierno **Clientes y sociedad		*Hipermercado
7. Defensa y promoción del mercado interno	*Gobierno *Comercios tradicionales y minimercados	*Hipermercados *Clientes y sociedad	
8. Desarrollo sostenible del sector y de su participación del mercado local		*Hipermercados	*Clientes y sociedad

*Intereses comunes.

**Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los objetivos a largo plazo componen en su integridad lo que se define como la visión y constituyen medidas de desempeño gerencial (D'Alessio, 2008).

Haciendo referencia a la visión del sector, dada en el punto 2.2, donde se define: “Para el año 2020 el sector retail debe ser el líder en la participación de ingresos de todo el sector comercial, impulsándolo a consolidarse como la segunda actividad económica y siendo el mayor generador de empleo formal del país.”, los objetivos a largo plazo deben ser la visión del sector modelo 2020, por lo que se presentan en orden jerárquico los objetivos siguientes (ver Tabla 15):

OLP 1. A 2020, aumentar en 20 puntos porcentuales la participación en ventas del sector Retail en Colombia, pasando del 40 % al 60%.

OLP 2. A 2020, aumentar las ventas totales del sector, con crecimiento de las ventas en 74%, pasando de COP\$80.4 a COP\$139 billones.

OLP3. A 2020, aumentar las utilidades netas del sector del 3% al 4% sobre las ventas totales.

OLP 4. A 2020, crecer el 59% de empleos en el sector, en 66,000 nuevos empleos directos sobre el personal ocupado actual de 111,818 personas por el sector en Colombia.

OLP 5. A 2020, incrementar la penetración del canal moderno (retail) pasando de 60 a 90 m² por cada 1,000 habitantes.

OLP 6. A 2020, aumentar la inversión extranjera directa actual de US\$1,689 millones en el sector comercio en Colombia hasta US\$3,400 millones.

5.6 Conclusiones

1. El sector retail colombiano tiene todavía un amplio margen para el crecimiento y desarrollo de las grandes superficies, cuyas ventas se han venido incrementando rápidamente, mediante la expansión a ciudades intermedias y otros mercados

regionales. Las ventas de las grandes superficies y su contribución a las ventas totales del país todavía se encuentran por debajo del promedio latinoamericano y de otras economías emergentes, lo que indica un amplio mercado con expectativas positivas para el crecimiento de la economía colombiana. Como foco estratégico para la penetración de marca, la innovación de formatos y productos marcará la diferencia en el mercado competitivo del retail, utilizando diferentes canales de venta como son las agencias de viajes, ventas por Internet, tarjetas de crédito, estaciones de gasolina, etc.

2. Los impulsores del crecimiento serán los bienes no durables, sobre los cuales se están estableciendo condiciones propicias para garantizar su expansión. Según el ciclo de vida del sector, Colombia se encuentra precisamente en la etapa del crecimiento, lo que la coloca como una de las economías más atractivas para la inversión extranjera, generando un mayor potencial para el desarrollo del sector minorista del país. El desarrollo del sector retail trae beneficios al país y a la mayoría de los sectores productivos, lo que incide directamente en la disminución de la tasa de desempleo y en los precios al consumidor.
3. Es importante controlar las prácticas y políticas de las empresas del sector, para que empleen de forma adecuada las ventajas de su posición y no se sobrepasen en acciones que debiliten la competencia y a los proveedores. En general, la competencia de los participantes del sector ha sido leal y enmarcada en posiciones éticas entre ellos, a la vez que controladas por el Estado.
4. El sector retail tiene un futuro promisorio en Colombia basado en el potencial del mercado local, con un alto número de factores que benefician al país, por lo que su expansión es importante al compartir intereses comunes con el gobierno. Al ser los mercados informales sus principales competidores se ha generado una dinámica importante que ha beneficiado a los consumidores.

Tabla 15

Líneas de Base, Metas y Fuentes de Información Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Consecutivo	OLP	Línea de base	Año	Fuente	Meta 2020
OLP1	A 2020, aumentar en 20 puntos porcentuales la participación en ventas del sector Retail en Colombia, pasando del 40 % al 60%.	40.0%	2011	Hernández (2012).	60%
OLP2	A 2020, aumentar las ventas totales del sector, con crecimiento de las ventas en 74%, pasando de COP\$80.4 a COP\$139 billones.	COP\$ 80,4 billones	2011	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2012a, 7 de diciembre)	COP\$ 139 billones
OLP3	A 2020, aumentar las utilidades netas del sector del 3% al 4% sobre las ventas totales.	3.2%	2010	Value & Risk Rating (2011).	4.0%
OLP4	A 2020, crecer el 59% de empleos en el sector, en 66,000 nuevos empleos directos sobre el personal ocupado actual de 111,818 personas por el sector en Colombia.	111,818	2012	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2013b, 14 de marzo).	177,818
OLP5	A 2020, incrementar la penetración del canal moderno (retail) pasando de 60 a 90 m2 por cada 1,000 habitantes.	60	2011	Hernández (2012).	90
OLP6	A 2020, aumentar la inversión extranjera directa actual de US\$1,689 millones en el sector comercio en Colombia hasta US\$3,400 millones.	US\$1.601	2012	Banco de la República de Colombia. (2013).	US\$3.400

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas presentes en el sector, se configura la MFODA, la cual muestra las características del mercado en el que opera, permitiendo detectar las fortalezas y debilidades del sector, las oportunidades del mercado, y las amenazas del entorno.

Para lograr el mayor provecho de esta matriz, se debe tener conocimiento tanto del entorno como del llamado interno, con el fin de describir: (a) las fortalezas, que describen las destrezas y características sobresalientes que diferencian al sector con respecto a los competidores; (b) las debilidades, que describen las características negativas y que posicionan al sector en un punto desfavorable con respecto a sus competidores; (c) las oportunidades, que describen aspectos fuera de la organización como posibles opciones que puedan ser aprovechables por los participantes del sector; y (d) las amenazas, que plantean los aspectos que puedan poner en peligro la supervivencia o sostenibilidad del sector. Finalmente, al encontrar y diferenciar cada aspecto, se procede a aparear los cuadros, buscando proponer estrategias que permitan explotar las fortalezas y oportunidades, y evitar o confrontar las debilidades o amenazas, en las situaciones que puedan llegar a ser posibles, como se observa en la Tabla 16.

Estrategias DA-Evitar. Con este análisis se pretende lograr el objetivo de minimizar las amenazas externas a través de la reducción de las debilidades internas.

- Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional.
- Desarrollar políticas de crédito alcanzables.

- Adquirir habilidad para lograr contribuir al crecimiento de la clase media con productos aspiracionales.
- Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.

Estrategias DO-Buscar. Para que el sector tenga nuevos esquemas de negocios y pueda adquirir mejores resultados, es necesario aprovechar las oportunidades del mercado, y si estas, a su vez, ayudan a minimizar las debilidades internas, ayudarán aún más a lograr los objetivos.

- Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.
- Mejoramiento de la gestión de recursos humanos.
- Gestionar mayor innovación en el sector por parte de los grandes operadores en Colombia.
- Optimización de la estructura financiera.
- Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.

Estrategias FO-Explotar. Aprovechar las oportunidades que da el mercado colombiano para el sector retail, genera una mayor conexión con las fortalezas, lo cual se debe explotar para llegar más rápidamente a los objetivos esperados.

- Aumentar penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.

- Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia.
- Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.
- Desarrollo de transmisión de datos móviles para comprar por celular dentro de la tienda.

Estrategias FA-Confrontar. Es importante confrontar las fortalezas internas del sector con las amenazas externas para identificar estrategias que definan nuevas oportunidades para el sector, así:

- Optimización relaciones gobierno-sector.
- Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.
- Desarrollar campañas que incentiven la visita física a la tienda para llevar a cabo las compras.
- Establecer políticas de protección ambiental visibles y claras.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA de Dickel (1984) es usada para determinar la estrategia apropiada de una organización o de sus unidades de negocio. Al tener dos ejes, uno relativo a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otro relativo a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), se forma un esquema de cuatro cuadrantes, los cuales se asocian a la vez a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (D'Alessio, 2008). En las Tablas 17, 18,19, 20, y 21 se observan las matrices de calificación de factores determinantes.

Tabla 16
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Calidad en la administración en los diferentes niveles gerenciales del sector. 2. Variedad en la oferta de bienes y servicios para los clientes del sector. 3. Operaciones logísticas integradas y desarrolladas en equipo entre el sector y los proveedores, logrando mayores eficiencias. 4. Comunicación masiva del sector en los diferentes canales de comunicación como televisión, radio, prensa, y revistas. 5. Tecnología avanzada en los sistemas de información del sector.	1. Política de precios, con altos márgenes de utilidad, que ingieren en que el sector sea direccionado para los estratos altos. 2. El sector ha exagerado en contratación por <i>outsourcing</i> , lo que hace que se pierda el control de la administración del factor humano. 3. Innovación más direccionada por los proveedores que por el propio sector. 4. Apalancamiento financiero concentrado en sus proveedores. 5. Altos costos de operación para el sector.
Oportunidades	Estrategias FO–Explotar	Estrategias DO–Buscar
1. Estabilidad política y económica del país para inversión. 2. Crecimiento positivo de la economía colombiana 3. Crecimiento de la clase media en Colombia 4. Alto desarrollo tecnológico enfocado al conocimiento del cliente. 5. Presión mundial para protección del medioambiente.	1. Aumentar penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales. 2. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia. 3. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual. 4. Desarrollo de transmisión de datos móviles compra por celular dentro de la tienda. 5. Desarrollar programas de protección ambiental en todas las categorías.	10. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución. 11. Mejoramiento de la gestión de recursos humanos. 12. Gestionar mayor innovación en el sector por parte de los grandes operadores en Colombia. 13. Optimización de la estructura financiera 14. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.
Amenazas	Estrategias FA–Confrontar	Estrategias DA–Evitar
1. Inestabilidad jurídica y tributaria. 2. Crecimiento del endeudamiento de los hogares. 3. Alta demanda de productos aspiracionales y baja de alimentos. 4. Compras por Internet, desplazando la visita física a los puntos de venta. 5. Regulaciones estrictas en empaques y desperdicios.	1. Optimización de relaciones gobierno-sector. 2. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes. 3. Desarrollar compañías que incentiven la visita física a la tienda para llevar a cabo las compras en el retail. 4. Establecer políticas de protección ambiental visibles y claras en el sector.	15. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento. 16. Políticas de crédito inalcanzables y fuera de control. 17. Pérdida de habilidades para lograr contribuir al crecimiento de la clase media con productos aspiracionales. 18. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional.

Tabla 17

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Minorista Colombiano

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
1. Rango de precios de productos competitivos	-4
2. Tasa de inflación	-4
3. Cambios tecnológicos	-1
4. Barreras de entrada altas	-5
5. Variabilidad de la demanda	-3
6. Rivalidad competitiva en el sector	-2
7. Flexibilidad precios de la demanda	-3
Total	-22
Promedio	-3.14

Tabla 18

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Minorista Colombiano

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
1. Calidad de los productos y servicios ofrecidos	-5
2. Fidelidad del consumidor	-3
3. Velocidad de introducción a nuevos mercados	-2
4. Participación en el mercado	-5
5. Ciclo de vida de los formatos	-2
6. Ciclo de remplazo de formatos	-5
7. Integración vertical con los proveedores	-5
Total	-27
Promedio	-3.86

Tabla 19

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Minorista Colombiano

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
1. Apalancamiento	4
2. Liquidez	5
3. Retorno de la inversión	4
4. Capital requerido vs disponible	2
5. Flujo de caja	5
6. Rotación de inventario	3
7. Riesgo del sector	4
8. Facilidad de salida del sector	3
9. Economía de escala / experiencia	5
Total	35
Promedio	3.88

Tabla 20

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Minorista Colombiano

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Estabilidad financiera	5
2. Potencial de crecimiento	5
3. Plataformas tecnológicas financieras.	5
4. Potencial de utilidades.	3
5. Utilización de recursos.	5
6. Productividad/Utilización de la capacidad	4
7. Poder de negociación del sector	5
8. Disponibilidad de capital	5
9. Facilidad de entrada en el sector	4
Total	41
Promedio	4.56

Tabla 21

Matriz PEYEA Sector Minorista Colombiano

Factor	Valor	Promedio	Vector	Dirección
FF	35	3.88	Eje X	0.70
VC	-27	-3.86	Eje Y	0.74
EE	-22	-3.14		
FI	41	4.56		

Como se observa en la Figura 14, el resultado de la matriz PEYEA indica que el sector minorista debe seguir una postura agresiva, explotando su posición favorable. La estrategia recomendada incluye:

- Diversificación concéntrica
- Integración vertical y concentración
- Liderazgo en costos, con reducción y control de costos operacionales
- Construcción de instalaciones eficientes
- Reducción de gastos, ventas, y publicidad.

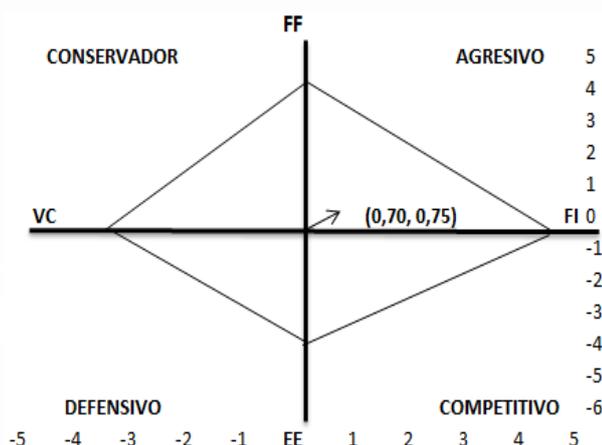


Figura 14. Matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG fue desarrollada por el grupo de consultoría de Boston. En esta matriz interactúan la participación que se tenga en el mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Sirve como herramienta de apoyo en la generación de estrategias de las organizaciones multidivisionales. Cada unidad de negocio es competitiva individualmente por lo que cada una de las estrategias se deberá determinar según la industria o el sector. La utilidad de la matriz BCG es evaluar de manera global y particular las estrategias y la posición competitiva de cada una de las divisiones y de los productos, con relación al mercado de la industria en que se encuentre, como se observa en la Figura 15.

Estrella	Interrogación
	
Equipo de informática, hogar	
Electrodomésticos y muebles para el hogar	Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero
Productos textiles y prendas de vestir	Licores, cigarros y cigarrillos
Vacas lechera	Perros
	
Alimentos y bebidas no alcohólicas	Artículos y utensilios de uso doméstico
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	Productos para el aseo del hogar

Figura 15. MBCG para el sector minorista colombiano.

Como se observa en la Tabla 22, el portafolio del sector minorista es balanceado, puesto que en la matriz BCG hay categorías en todos los cuadrantes. Tiene dentro de los segmentos principales tres categorías estrella que son equipos de informática y hogar, con un crecimiento de 22.7%, electrodomésticos y muebles para el hogar con un 16.5% de participación y crecimiento del 7.9%, y productos textiles y prendas de vestir con una participación del 15.2% y 9.7% de crecimiento, alta participación y alto crecimiento que garantizan generación de caja.

Tabla 22

Categoría de Productos y Clasificación MBCG Sector Minorista Colombiano

N	Categoría	Ventas en miles COPS	% de ventas	Variación ventas (%)	Clasificación
1	Equipo de informática, hogar	3'764,537.741	28.3	22.7	★
2	Alimentos y bebidas no alcohólicas	2'822,560.936	21.2	-0.3	
3	Electrodomésticos y muebles para el hogar	2'192,248.602	16.5	7.9	★
4	Productos textiles y prendas de vestir	2'015,272.939	15.2	9.7	★
5	Productos de aseo personal, cosméticos, y perfumería	1'035,623.820	7.8	6.6	
6	Artículos y utensilios de uso doméstico	467,185.619	3.5	7.0	
7	Calzado, artículos de cuero, y sucedáneos del cuero	394,126.605	3.0	16.3	?
8	Productos para el aseo del hogar	363,527.601	2.7	4.8	
9	Licores, cigarros, y cigarrillos	233,105.262	1.8	7.9	?
Totales		13'288,189.125	100.0	9.1	

En productos vaca lechera están alimentos y bebidas no alcohólicas, con una alta participación en ventas, pero bajo crecimiento, también están productos de aseo personal, cosméticos, y perfumería con crecimiento del 6.6%. En los productos perro están artículos y utensilios de uso doméstico y productos para el aseo del hogar, con baja participación y bajo crecimiento. Es importante analizar la estrategia de los

productos con signo de interrogación en los cuales están el calzado y artículos de cuero y cigarrillos-licores, que son de baja participación y baja generación de caja. De acuerdo con esta matriz las estrategias seleccionadas son:

- Estrategias de integración y aventura conjunta para los productos estrella.
- Desarrollo de producto para los productos vaca lechera.
- Diversificación concéntrica para los productos vaca lechera.
- Desinversión y reducción para productos perros e interrogante.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Como se observa en la Figura 16, la matriz MIE representa la participación a las ventas de cada una de las divisiones y de los productos en la organización, y de su respectivo margen contributivo. Está basada en los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI, siendo de más utilidad para analizar los diferentes factores que pueden afectar la proyección de una organización multidivisional. La suma de la ponderación de la matriz EFI dio un resultado de 2.89 y la suma de la matriz EFE dio 2.51. Al ubicar ambos puntos sobre la gráfica, posiciona el sector minorista en la celda V, que pertenece a la región 2, que sugiere como estrategia:

1. Retener y mantener, es decir, invertir selectivamente en el sector minorista en Colombia.
2. Gerenciar las utilidades productivamente, a través de la penetración en el mercado, con mayor número de formatos y ponderación de portafolio, enfocados en los segmentos de la matriz BCG.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE sirve para categorizar la posición competitiva en el mercado, analizando el crecimiento y la posición en este, con el fin de generar estrategias más asertivas según la situación en que se encuentre la organización, como se observa en la Figura 17.

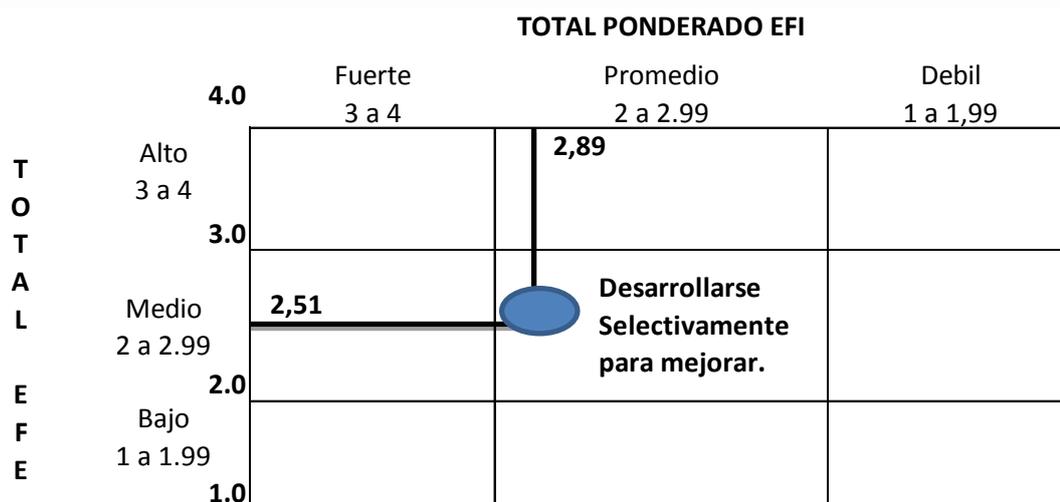


Figura 16. Matriz Interna Externa (MIE) Sector Minorista Colombiano.

De acuerdo con la situación de la posición competitiva del sector minorista y del crecimiento del mercado en Colombia, se ubica en el cuadrante I como un sector cuya estrategia consiste en:

1. Ratificación en el desarrollo del mercado.
2. Penetración en el mercado, desarrollo de productos y formatos.
3. Integración vertical hacia adelante y atrás, integración horizontal, y diversificación concéntrica.



Figura 17. Matriz de la GE del sector minorista colombiano.

El sector tiene una buena posición estratégica y es aconsejable que no cambie sus ventajas competitivas. En conclusión, se puede identificar que el sector minorista en Colombia tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

La MDE es la unión de todas las matrices, reflejando las estrategias más repetitivas, para así poder retener las que tengan el mayor número de repeticiones. La generalidad del criterio de retención radica en que las que se repitan dos o más veces se escogen (estrategias retenidas) y las restantes serán las estrategias de contingencia, como se observa en la Tabla 23.

De las 17 estrategias descritas, conjugando las matrices FODA, PEYEA, BGE, IE, y GE, se da una mayor repetición en ocho de ellas, las cuales son:

1. Aumentar penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.
2. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia.
3. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.
6. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.
10. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.
12. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.
15. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional.
17. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.

Tabla 23

Matriz de Decisión (MDE)

Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Aumentar penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.	X			X	X	3
2. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia.	X			X	X	3
3. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.	X	X				2
4. Desarrollo de transmisión de datos móviles para compra por celular dentro de la tienda.	X					1
5. Desarrollar programas de protección ambiental en todas las categorías.	X					1
6. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.	X			X	X	3
7. Mejoramiento de la gestión de recursos humanos.	X					1
8. Gestionar mayor innovación en el sector por parte de los grandes operadores en Colombia.	X					1
9. Optimización de la estructura financiera.	X					1
10. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.	X	X	X			3
11. Optimización de relaciones gobierno-sector.	X					1
12. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.	X	X	X	X	X	5
13. Desarrollar campañas que motiven la visita física a la tienda para llevar a cabo las compras en el retail.	X					1
14. Establecer políticas de protección ambiental visibles y claras en el sector.	X					1
15. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional	X	X				2
16. Desarrollar políticas de crédito alcanzables.	X					1
17. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.	X	X				2

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz es la herramienta más útil para escoger objetivamente cuál de las estrategias sería la mejor, basada en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Se necesita un adecuado juicio competitivo para analizar el atractivo de cada una de las estrategias, con relación a las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades, como se observa en la Tabla 24.

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores claves	Peso	1. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.		2. Aumentar penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.		3. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia.		4. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.		5. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.		6. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.		7. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional		8. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
Estabilidad política y económica del país para inversión.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	3	0.36
Crecimiento positivo de la economía colombiana.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Crecimiento de la clase media en Colombia.	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Alto desarrollo tecnológico enfocado al conocimiento del cliente.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Presión mundial para protección del medioambiente.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Amenazas																	
Inestabilidad jurídica y tributaria.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Crecimiento del endeudamiento de los hogares.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Alta demanda de productos aspiracionales y baja de alimentos.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45	1	0.15	2	0.30
Compras por Internet desplazando la visita física a los puntos de venta.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Regulaciones estrictas en empaques y desperdicios.	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Fortalezas																	
Calidad en la administración en los diferentes niveles gerenciales del sector	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Variedad en la oferta de bienes y servicios para los clientes del sector.	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Operaciones logísticas integradas y desarrolladas en equipo entre el sector y los proveedores, logrando mayor eficiencia.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Comunicación masiva del sector en los diferentes canales de comunicación como televisión, radio, prensa, y revistas.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24
Tecnología avanzada en los sistemas de información del sector.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Debilidades																	
Política de precios, con altos márgenes de utilidad, que ingieren en que el sector sea direccionado para los estratos altos.	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	4	0.60	2	0.30
Exceso en contratación por outsourcing, lo que hace que se pierda el control de la administración del factor humano.	0.12	3	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Innovación más direccionada por los proveedores que por el propio sector.	0.05	1	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Apalancamiento financiero concentrado en sus proveedores.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Altos costos de operación para el sector.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Total			4.85		6.27		5.88		6.71		5.28		5.50		5.17		5.59

Las estrategias con mejor puntuación, de mayor a menor puntaje, son:

4. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución: 6.71.

2. Aumentar penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales: 6.27.

3. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia: 5.88.

8. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento: 5.59.

6. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual: 5.50.

5. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo: 5.28.

7. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional: 5.17.

1. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes: 4.85.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La MR es el filtro final para poner a prueba todas las estrategias retenidas, utilizando los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja. Al pasar todas las pruebas la estrategia será aprobada. Es demasiado riesgoso aprobar una estrategia que no pase todas las pruebas, estas estrategias que no pasan harán parte del tercer grupo de estrategias de contingencia, como se observa en la Tabla 25.

Tabla 25

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Aumentar la penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Las ocho estrategias seleccionadas son aceptadas, puesto que cumplen con los parámetros de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad, que son importantes para determinar si las estrategias son viables para el sector.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En esta matriz se verifica que las estrategias cumplan con los requisitos de no violación en aspectos relacionados a los derechos y justicia como se observa en la

Tabla 26.

Todas las estrategias cumplen con los parámetros de la matriz de ética o de derechos, justicia, y utilitarismo, lo cual cualitativamente es de importante puesto que se cumple con las normas administrativas, con los empleados, y con la sociedad.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia:

Para el sector retail, de acuerdo con D'Alessio las estrategias que se escogieron fueron aquellas que se repitieron más de dos veces y las restantes se consideran como de contingencia. A continuación se presentan las estrategias de contingencia, que en este caso corresponden a aquellas que presentaron una sola repetición:

4. Desarrollo de transmisión de datos móviles para compra por celular dentro de la tienda.
5. Desarrollar programas de protección ambiental en todas las categorías.
7. Mejoramiento de la gestión de recursos humanos.
8. Gestionar mayor innovación en el sector por parte de los grandes operadores en Colombia.
9. Optimización de la estructura financiera.
11. Optimización de relaciones gobierno-sector.
13. Desarrollar campañas que motiven la visita física a la tienda para llevar a cabo las compras en el retail.
14. Establecer políticas de protección ambiental visibles y claras en el sector.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Como se observa en la Tabla 27, al hacer la combinación de las ocho estrategias seleccionadas con los objetivos a largo plazo se determina que la estrategia de mayor conjugación es la de lograr mayor penetración del sector retail en la clase media creciente colombiana y mejorar la gestión comercial, conjugando cinco objetivos a largo plazo de los seis planteados.

Tabla 27

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Objetivos a largo plazo	1. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.	2. Aumentar la penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.	3. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail en Colombia	4. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.	5. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.	6. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.	7. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional.	8. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.
1. A 2020, aumentar en 20 puntos porcentuales la participación en ventas del sector Retail en Colombia, pasando del 40 % al 60%.					X	X	X	
2. A 2020, aumentar las ventas totales del sector, con crecimiento de las ventas en 74%, pasando de COP\$80.4 a COP\$139 billones.	X	X			X	X	X	
3. A 2020, aumentar las utilidades netas del sector del 3% al 4% sobre las ventas totales.	X	X	X	X	X	X		
4. A 2020, crecer el 59% de empleos en el sector, en 66,000 nuevos empleos directos sobre el personal ocupado actual de 111,818 personas por el sector en Colombia.	X	X	X					X
5. A 2020, incrementar la penetración del canal moderno (retail) pasando de 60 a 90 m ² por cada 1,000 habitantes.	X	X	X	X		X	X	
6. A 2020, aumentar la inversión extranjera directa actual de US\$1,689 millones en el sector comercio en Colombia hasta US\$3,400 millones.	X					X		X

En igual proporción está la estrategia de mejorar la gestión comercial y de gastos en el sector retail en Colombia, porque es una estrategia importante para lograr conseguir los objetivos a largo plazo planteados.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Como se observa en la Tabla 28, la mayor amenaza y competencia para el sector retail en alimentos e implementos de aseo son las tiendas de barrio, que están concentradas en su ubicación en la clase media colombiana, y permiten que los clientes del área puedan adquirir lo que requieren con mayor facilidad y menor desplazamiento.

Sin embargo, la mayor diferenciación del sector está en los electrodomésticos y ropa, siendo estos segmentos de mercado los que el canal T.A.T. no puede adquirir ni vender, lo que hace la mayor diferenciación del tipo de compra y se logre un efecto imán, tratando de lograr la congregación de la mayor cantidad de clientes para el sector. El sector retail debe estar atento a celdas de precios y chequeos de mercado para lograr ser competitivo en alimentos que es una categoría ampliamente rentable para el sector.

Las plazas de mercado están perdiendo importancia para la clase media, por el mejoramiento en el poder adquisitivo de la misma. Estas plazas se han quedado estancadas en el tiempo, siendo una competencia limitada para el retail.

De las tiendas, las de mayor impacto en competencia con el sector retail son las especializadas, sobre todo las de tecnología, las cuales tienen como límite el que los proveedores no poseen la capacidad operativa para hacerlas masivas. Por lo anterior, se deben aliar con los distribuidores del sector, al no tener el mismo impacto competitivo en numérica para el retail.

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Posibilidades competitivas			
Estrategias retenidas	Canal T.A.T.	Plazas de mercado	Tiendas especializadas
1. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.	Este competidor tiene mayor penetración en la clase media y el retail, es decir, que la mayor presión es para el sector retail que para el T.A.T.	Tienen el posicionamiento de su ubicación en los sectores ya establecidos.	Es una estrategia limitada por ubicación y costos operacionales
2. Aumentar la penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.	Igual que la anterior	Ya está establecida	Igual que la anterior, limitada
3. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail en Colombia	Mejorar la infraestructura de sus tiendas o minimercados.	No aplicaría para este competidor	No aplicaría una acción concreta.
4. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.	Promover asociaciones para lograr eficiencia operacional	Promover asociaciones para lograr eficiencia operacional	pocas posibilidades de mejorar los costos operativos
5. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.	Se les dificulta por la fragmentación de la oferta, se facilitaría a través de asociaciones	Fortalecer las centrales de abastos como plataformas de logísticas intermedias	Pocas posibilidades de mejorar ya que deben ajustarse a las plataformas logísticas de sus proveedores.
6. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.	Bajar precios	A nivel de administración de la plaza, mas no de cada comerciante.	Lo harían para competir con los precios de retail
7. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional.	Promover asociaciones para lograr economías de escala.	Minimizar intermediación.	Comprar directamente al productor.
8. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.	Aumentar su portafolio	La plaza ya tiene el portafolio básico de la canasta familiar.	Aplicarían aumentar su portafolio especializado y de valor agregado.

6.13 Conclusiones

1. Con base en el análisis de la matriz MFODA, se da un esquema parejo en la cantidad de estrategias determinadas en cada combinación, para lo cual el sector debe dar prioridad a buscar las encontradas en la combinación FO, para explorarlas, lograr desarrollarlas, y buscar minimizar las debilidades con las oportunidades planteadas en la combinación DO. El sector retail en Colombia debe mantener su estrategia comercial de agresividad, para lograr mantenerse en el *share* y posicionado como sector fuerte en Colombia.
2. Los productos aspiracionales dentro del sector retail, como tecnología, electrodomésticos, tenis, y ropa de marca, entre otros, son la fortaleza del sector y deben seguir explorándolos para tener una mayor diversificación concéntrica. Con esto se fortalecerán las relaciones con los clientes, como resultado de brindarle mayores facilidades de adquisición del producto y aprovechando la oportunidad del mercado colombiano en donde la clase media está creciendo y busca cada vez más este tipo de productos para su uso.
3. El sector retail debe mantener la posición competitiva fuerte en el mercado colombiano, aumentando su penetración con el desarrollo de nuevos formatos y llevando a cabo alianzas estratégicas que ayuden a mejorar las integraciones tanto con sus proveedores como con otros operadores del sector minorista. Aumentar la compra de mayores categorías en el sector retail, traducido en diversificación concéntrica, es la estrategia con mayor impacto y la que tuvo el mayor número de repeticiones en la matriz de decisión estratégica, lo que hace que sea importante para el sector retail en Colombia.
4. El sector retail en Colombia necesita desarrollar estrategias para lograr un mayor posicionamiento en la clase media creciente en Colombia, desarrollando alianzas

con otros operadores de retail y mejorando la gestión comercial y de costos. La mayor competencia en alimentos y productos de aseo en Colombia es el Canal T.A.T., que es uno de los más fuertes en Colombia y con una marcada proyección, lo que hace que el sector retail deba estar atento y ser competitivo en precios frente a este canal de distribución.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

En la Tabla 29 se describen los objetivos a corto plazo y su asociación con los objetivos a largo plazo para el cumplimiento de la visión del sector a 2020.

Tabla 29

Objetivos a Corto Plazo del Sector Minorista Colombiano

Objetivo a largo plazo	Objetivos a corto plazo
OLP 1. A 2020, aumentar en 20 puntos porcentuales la participación en ventas del sector Retail en Colombia, pasando del 40 % al 60%.	1.1. Aumentar las ventas en 4% los primeros tres años, manteniendo un crecimiento anual sostenido del 5% en los años siguientes. 1.2. Lograr un crecimiento numérico anual promedio de 92 tiendas en diferentes formatos. 1.3. Desarrollar una campaña comercial semestral por clúster para atraer consumidores al retail. 1.4. Incrementar en 10% anual el portafolio de productos aspiracionales. 1.5. Incrementar las compras por Internet hasta un 35% a 2020. 1.6. Incrementar en entre 3 y 4 puntos porcentuales anuales las ventas con crédito propio.
OLP 2. A 2020, aumentar las ventas totales del sector, con crecimiento de las ventas en 74%, pasando de COP\$80.4 a COP\$139 billones.	2.1. Aumentar las ventas en 4% los primeros tres años, manteniendo un crecimiento anual sostenido del 5% en los años siguientes. 2.2. Incrementar las compras por Internet hasta un 35% a 2020. 2.3. Crecer el 50% de la expansión numérica de tiendas en ciudades intermedias. 2.4. Desarrollar una alianza semestral del sector con una asociación de comerciantes de ciudades principales y una de ciudades intermedias. 2.5. Aumentar progresivamente las compras de la clase media en tiendas del sector hasta un 50% del total de las ventas.
OLP3. A 2020, aumentar las utilidades netas del sector del 3% al 4% sobre las ventas totales.	3.1. Bajar los gastos operacionales en 0.1 puntos porcentuales los primeros cinco años hasta 0.2 puntos el último año. 3.2. Desarrollar integraciones verticales con proveedores para crear marcas propias que incrementen la participación en ventas hasta un 40% del total. 3.3. Disminuir en 4% el consumo de energía en las nuevas tiendas. 3.4. Desarrollar esquemas de transporte inteligente a través de la optimización de procesos de embalaje y distribución eficientes para el 15% del portafolio cada año.
OLP4 A 2020, crecer el 59% de empleos en el sector, en 66,000 nuevos empleos directos sobre el personal ocupado actual de 111,818 personas por el sector en Colombia.	4.1. Incrementar en 6% anual el personal contratado por el sector. 4.2. Mantener inferior al 10% la contratación temporal o a través de agencias.
OLP 5. A 2020, incrementar la penetración del canal moderno (retail) pasando de 60 a 90 m2 por cada 1,000 habitantes.	5.1. Lograr un crecimiento numérico anual promedio de 92 tiendas en diferentes formatos. 5.2. Crecer el 50% de la expansión numérica de tiendas en ciudades intermedias. 5.3. Desarrollar alianzas con proveedores para incrementar el portafolio de productos ecoeficientes en hasta un 60% total del portafolio del sector.
OLP 6. A 2020, aumentar la inversión extranjera directa actual de US\$1,689 millones en el sector comercio en Colombia hasta US\$3,400 millones.	6.1. Lograr el ingreso de un nuevo oferente del top 20 del retail en el mundo cada 2 años. 6.2. Llevar a cabo un mínimo de dos alianzas estratégicas entre el sector y los grandes proveedores de tecnología en el mundo cada 2 años.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los tipos de recursos que el sector minorista necesita para implementar las estrategias seleccionadas son cuatro: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. Según D'Alessio (2011), una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de la estrategia y la determinación del plan que se debe seguir, basada en los objetivos a corto plazo (ver Tabla 30).

Financieros. Con el objetivo de aumentar las ventas con estrategias comerciales, se deben presupuestar las campañas a realizar para determinar la cantidad de dinero que se debe conseguir para implementarlas. De manera similar, los recursos financieros para la expansión numérica planteada deberán asignarse para la consecución de los predios. Las empresas del sector deberán asignar los recursos monetarios necesarios a sus departamentos de mercadeo, ya sean propios totalmente o acudiendo a la banca nacional o extranjera para conseguirlos. Estos préstamos financieros deberán planificarse de acuerdo con un plan de ventas estructurado que estará controlado en su financiamiento. Los recursos propios se consiguen generalmente por préstamos o capitalización de los accionistas, emisión de bonos, y venta de acciones de la empresa.

Físicos. En Colombia el crecimiento del sector minorista y la estrategia de penetración del canal requerirán de áreas físicas adecuadas para atender a los clientes con mayor confort de acuerdo con el sector de implantación, la ciudad, y el modelo de negocio. En las grandes ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cali, y Medellín se deberá hacer una labor fuerte en la búsqueda de predios suficientemente grandes y bien ubicados puesto que la ciudad ha venido incrementando en forma significativa su crecimiento, por lo que los lotes para las grandes superficies son escasos.

Humanos. El sector retail ha venido incrementando la oferta de empleo para los colombianos año tras año y con el crecimiento del sector el potencial de recurso

humano necesario seguirá en aumento para lo cual es necesario prepararse. En Colombia, según el DANE, la tasa de desempleo en diciembre de 2012 cerró en 9.6% a nivel nacional y el 10.2% en las grandes ciudades, lo que demuestra que todavía hay una alta oferta de recurso humano por emplear. Las empresas del sector minorista ocuparán parte de la oferta de empleo para cumplir sus objetivos de expansión tanto en las ciudades grandes como en las medianas.

Tecnológicos. A la fecha ganar la fidelidad de clientes multicanales es el reto constante del sector minorista, por lo que es fundamental saber implantar nuevas tecnologías. Por esta razón, la tecnología moderna usada en operaciones del comercio minorista desarrolla relaciones individuales con cada cliente ofreciendo experiencias cada vez más satisfactorias con puntos de diferencia de valor agregado para así crear una ventaja competitiva.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, la tecnología será primordial en la búsqueda de fidelizar al cliente a través de los diferentes canales, por lo cual el sector deberá estar atento a las innovaciones del sector tecnológico. Al lograr desarrollar programas avanzados de CRM, que ayuden a tener todos los datos de los clientes del sector, como quién es, cuándo compra, cómo compra, en qué almacén, a qué horas, se tendrá la oportunidad de hacer programas avanzados de *cross selling* y fidelización con los clientes.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Se podrá apreciar en la Tabla 31, las políticas que se han establecido y cuáles regirán para cada una de las estrategias:

P1: Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.

Tabla 30

Asignación de Recursos a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos a corto plazo (OCP)	Recursos asignados a los objetivos a corto plazo
OCP 1.1 y OCP 2.1 Aumentar las ventas en 4% los primeros tres años, manteniendo un crecimiento anual sostenido del 5% en los años siguientes.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Humanos: Contratación personal directo e indirecto Recursos Físicos: Tiendas acondicionadas y disponibles. Recursos Tecnológicos: Alta tecnología de equipos de plataformas logísticas , servicio al cliente e inventarios
OCP 1.2 y OCP 5.1 Lograr un crecimiento numérico anual promedio de 92 tiendas en diferentes formatos.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de entidades financieras Recursos Físicos: Terrenos y/o locales propios o arrendados. Recursos Humanos: Personal directo e indirecto con mayor presencia de acuerdo con tamaño del mercado
OCP 1.3 Desarrollar una campaña comercial semestral por clúster para atraer consumidores al retail.	Recursos Financieros: Recursos compartidos con proveedores para la campañas semestrales Recursos Humanos: Personal directo e indirecto para desarrollar impulso campaña Recursos tecnológicos: Tecnología de punta para fortalecer relación con clientes (CRM)
OCP 1.4 Incrementar en 10% anual el portafolio de productos aspiracionales.	Recursos Financieros: Inversión en investigación de mercados con recursos propios
OCP 1.5 y OCP 2.2 Incrementar las compras por Internet hasta un 35% en el 2020.	Recursos Humanos: Personal directo experto en el tema Recursos Financieros: Inversión en plataformas interactivas con recursos propios o con terceros Recursos Humanos: Personal experto y dedicado al tema Recursos tecnológicos: Alta tecnología de equipos de información
OCP 1.6 Incrementar en entre 3 y 4 puntos porcentuales anuales las ventas con crédito propio.	Recursos Financieros: Alianzas con entidades Bancarias Recursos Físicos: Tiendas acondicionadas y disponibles. Recursos Humanos: Personal directo e indirecto dedicado al proyecto Recursos tecnológicos: Tecnología de Banca
OCP 2.3 y OCP 5.2 Crecer el 50% de la expansión numérica de tiendas en ciudades intermedias.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de entidades financieras Recursos Físicos: Terrenos y/o locales propios o arrendados. Recursos Humanos: Personal directo e indirecto con mayor presencia de acuerdo con tamaño del mercado
OCP 2.4. Desarrollar una alianza semestral del sector con una asociación de comerciantes de ciudades principales y una de ciudades intermedias.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Humanos: Personal directo dedicado a relaciones corporativas Recursos Tecnológicos: Alta tecnología de software para integración y redes.
OCP 2.5 Aumentar progresivamente las compras de la clase media en tiendas del sector hasta un 50% del total de las ventas.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Tiendas acondicionadas de acuerdo con perfil del comprador. Recursos Humanos: Contratación personal directo e indirecto Recursos Tecnológicos: Alta tecnología de equipos de plataformas logísticas , servicio al cliente e inventarios
OCP 3.1 Bajar los gastos operacionales en 0.1 puntos porcentuales los primeros 5 años hasta 0.2 puntos el último año.	Recursos Físicos: Tiendas ecoeficientes Recursos Humanos: Personal directo e indirecto comprometidos con la eficiencia en la operación. Recursos tecnológicos: Alta tecnología de equipos de plataformas logísticas , servicio al cliente e inventarios
OCP 3.2 Desarrollar integraciones verticales con proveedores para crear marcas propias que incrementen la participación en ventas hasta un 40% del total.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Humanos: Personal directo dedicado al proyecto de marcas propias Recursos Físicos: Espacios físicos dentro de la tienda destinados para la exhibición de marcas propias
OCP 3.3 Disminuir en 4% el consumo de energía en las nuevas tiendas.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sensores de luz, fuente de luz tipo LED. Recursos Humanos: Personal directo e indirecto con campañas de ahorro de energía
OCP 3.4 Desarrollar esquemas de transporte inteligente a través de la optimización de procesos de embalaje y distribución eficientes para el 15% del portafolio cada año.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos a terceros para inversión en plataformas logísticas Recursos Físicos: Bodegas estratégicamente ubicadas según la geografía de las cadenas Recursos Humanos: Personal directo e indirecto para plataformas Recursos tecnológicos: Alta tecnología de equipos de plataformas logísticas , servicio al cliente y inventarios
OCP 4.1 Incrementar en 6% anual el personal contratado por el sector.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Nuevas tiendas de acuerdo con perfil de los consumidores Recursos Humanos: Contratación personal directo e indirecto
OCP 4.2 Mantener inferior al 10% la contratación temporal o a través de agencias.	Recursos Financieros: Capital propio
OCP 5.3 Desarrollar alianzas con proveedores para incrementar el portafolio de productos ecoeficientes en hasta un 60% total del portafolio del sector.	Recursos Humanos: Control contratación Personal directo Recursos Financieros: Capital propio y de proveedores aliados para investigación y desarrollo de productos ecoeficientes Recursos Humanos: Personal directo e indirecto dedicado a investigación y desarrollo
OCP 6.1 Lograr el ingreso de un nuevo oferente del top 20 del retail en el mundo cada 2 años.	Recursos Financieros: Inversión extranjera directa (IED) Recursos Físicos: Nuevas tiendas de acuerdo con perfil de los consumidores Recursos Humanos: Personal directo e indirecto
OCP 6.2 Llevar a cabo un mínimo de dos alianzas estratégicas entre el sector y los grandes proveedores de tecnología en el mundo cada 2 años.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de entidades financieras Recursos Físicos: Espacios de las tiendas destinadas para los productos de tecnología definidos Recursos Humanos: Personal directo e indirecto para impulso de campañas Recursos tecnológicos: Equipos de tecnología interactivos, ecoeficientes e innovadores.

P2: Aumentar la penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.

P3: Alianzas estratégicas para traer nuevas cadenas de retail en Colombia.

P4: Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.

P5: Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.

P6: Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.

P7: Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional.

P8: Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.

7.4 Estructura Organizacional

Las empresas que conforman el sector minorista en Colombia son innovadoras por lo que mantienen procesos dinámicos que se mueven dentro de un nivel de alta competitividad basados en estructuras organizacionales definidas y de carácter multinacional. Es así que las estrategias planteadas se implementarán de acuerdo con las competencias necesarias ya establecidas en cada organización puesto que son experimentadas y se pueden ajustar al tamaño justo de la estrategia para desarrollarla.

Cada una de las estrategias tendrá el líder, el equipo, y los recursos necesarios para generar planes que las desarrollen dentro un marco competitivo e innovador en búsqueda de los objetivos plantados para el sector minorista.

Tabla 31

Políticas para Implementación de Estrategias Sector Minorista Colombiano

Estrategias	Políticas
1. Incrementar la penetración en el mercado de la clase media en Colombia (ingresos entre US\$10 y US\$50 diarios) aumentando la distribución comercial en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados con implementación de múltiples canales comerciales y de distribución.	1.1 Desarrollar esquemas de fidelización de clientes. 1.2 Promover la apertura de nuevos formatos en los estratos económicos medios y ciudades intermedias. 1.3. Realizar alianzas con entidades financieras para facilitar las compras a crédito.
2. Aumentar la penetración del Sector retail en Colombia con maniobras comerciales agresivas incrementando la publicidad masiva y en puntos de venta para atraer clientes que compran en los canales de distribución tradicionales.	2.1 Cumplir con las normas técnicas del sector. 2.2 Realizar distribución multicanal. 2.3. Brindar capacitación al personal de ventas 2.4. Desarrollar mercados en ciudades intermedias y pequeñas y en zonas desatendidas de las ciudades principales.
3. Alianzas estratégicas para atraer nuevas cadenas de retail a Colombia.	3.1 Promover la comunicación de los logros del sector. 3.2 Optimizar la estructura financiera del sector. 3.3. Aventura conjunta y desarrollo de clústeres.
4. Control de costos operacionales asegurando la integración de toda la cadena de abastecimiento.	4.1. Promover el mejoramiento continuo y el uso racional de los recursos. 4.2. Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
5. Implementar proyectos de transformación en las cadenas de suministro para lograr una optimización de la red logística actual.	5.1. Generar alianzas estratégicas con empresas líderes de logística. 5.2. Asegurar el cumplimiento de requisitos y compromisos medio-ambientales vigentes.
6. Mejorar la gestión comercial creando culturas empresariales orientadas al cliente y logrando la satisfacción de los diferentes equipos de trabajo.	6.1 Diseñar un plan de formación permanente. 6.2 Desarrollar sistemas de remuneración inteligentes. 6.3 Mejorar la gestión de recursos humanos con desarrollo de “planes de carrera”. 6.4 Establecer un sistema de quejas y reclamos para dar soluciones oportunas y efectivas a los clientes.
7. Liderazgo en costos manteniendo una mayor relación precio calidad respecto al comercio tradicional	7.1. Incentivar la libre y sana competencia de los proveedores del sector. 7.2. Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
8. Diversificación concéntrica con la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes.	8.1 Realizar estudios de mercado que ayuden a identificar oportunidades de oferta. 8.2. Se premiará la innovación como medio para alcanzar los objetivos de diversificación. 8.3 Contribuir al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para proteger el medio ambiente.

Cada área de la estructura organizacional tendrá que definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia, estableciendo las funciones y tiempos en que serán coordinados por el líder del área, en él se concentran los mayores esfuerzos para su ejecución como es el caso del departamento de mercadeo y comercial, en general, para la mayoría de las estrategias planteadas.

Lo anterior confirma, según D'Alessio (2008) que el elemento clave de todo proceso de implantación exitosa es la unión de toda la organización alrededor de la estrategia y la estructura definida, de manera que se pueda tener la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos necesarios para la ejecución de una estrategia de primer orden.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad del sector minorista colombiano, respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente con un comportamiento ético y transparente debe:

- Ser consistente con el desarrollo sostenible, incluyendo el bienestar general de la sociedad.
- Considerar las expectativas de sus partes interesadas.
- Respetar la legislación aplicable y ser coherente con las normas internacionales de comportamiento y
- Estar integrada en todo el sector y practicada en sus relaciones.

Para estar en total alineación con los aspectos planteados, las estrategias formuladas serán implementadas utilizando la ISO 2600, la cual apoya el esfuerzo de operar de forma socialmente responsable de acuerdo con las exigencias de la sociedad

actual y considera siete principios básicos que se desarrollan en la Figura 18 para el sector minorista.



Figura 18. Principios básicos de responsabilidad social sector minorista colombiano. Tomado de “Principios”, por ISO 26000, s.f. Recuperado de <http://www.iso26000latam.org/es/principios>.

Por otra parte, todas las estrategias se enmarcarán en el modelo de valor compartido propuesto por Porter y Kramer, el cual despliega tres formas distintas para crear valor para la empresa y la sociedad y que, para el caso del sector retail minorista colombiano, contempla:

1. Nuevos mercados y productos. Rediseño de productos y de métodos de distribución eficiente y amigable con el medioambiente para incrementar participación en el país.
2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor. Reconocer el impacto en la cadena de valor de numerosos temas sociales, tales como la gestión de los recursos naturales, agua, salud, seguridad en el trabajo, e igualdad de

oportunidades en el puesto de trabajo; dando apoyo a los proveedores para que incrementen su productividad y que dicho aumento permita incrementar beneficios a las empresas del sector.

3. Creación de clústeres locales. Concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, y asociaciones de empresarios interconectados que crearán valor compartido al reducir las deficiencias sociales, educativas, e institucionales del territorio; con beneficio también para la empresa, ya que un óptimo clúster local es una fuente de productividad y reducción de costes internos.

Para los sectores y las organizaciones, la sostenibilidad de los negocios significa no solo suministrar productos y servicios que satisfagan al cliente, sino que deben hacerlo sin poner en peligro el medioambiente y operando de forma socialmente responsable; por esta razón no se puede concebir un desarrollo del sector si este no está acompañado del crecimiento del país y la comunidad a la que sirve respetando el medioambiente y proyectándose en forma sostenible y justa para las generaciones futuras.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para la implementación de las diferentes estrategias en el retail es importante disponer de todo el equipo humano disponible para llevar a cabo los objetivos propuestos, para ello hay que considerar que la estrategia de expansión conlleva a tener aperturas de tiendas en diferentes ciudades, por lo cual se debe gestionar un grupo interdisciplinario para llevar a cabo todas las etapas (tres) desde planeación hasta ejecución, así:

Planeación. el proceso debe disponer del recurso humano capacitado para hacer los estudios de mercado, que determinen la ubicación, la ciudad, el barrio, y los detalles para definir en qué lugar va a ir la tienda.

Una vez definida la oportunidad, ingresa el personal de la financiera para estimar costos del proyecto, luego pasa a la junta directiva, y una vez esté aprobada, se entra a gestionar los permisos de construcción y todo lo concerniente al tema.

Construcción. En la construcción participa personal externo contratado por la constructora que gana el proyecto, y es importante su productividad y motivación en el tema para ejecutar la obra en el tiempo establecido.

Una vez terminada la construcción física del retail, ingresa el personal de operaciones para implementar góndolas, cajas, e infraestructura interna. Para el personal de apoyo de tiendas ya establecidas y con experiencia, son de estas nuevas aperturas porque tienen oportunidad de ascender y hacer plan de carrera, lo que para ellos es motivador.

Apertura. Una vez está lista la infraestructura externa e interna, se programa la apertura del local, para lo cual se necesita un mayor esfuerzo del recurso humano y motivación para tener todo listo para la apertura.

Para esta apertura, el área de mercadeo ayuda con publicidad masiva que hace que la expectativa por el nuevo retail en el área o ciudad sea un acontecimiento, lo que conlleva a un alto flujo de clientes a la tienda durante los ocho primeros días de la apertura. La apertura de un supermercado o tienda minorista es un acontecimiento social y comercial, porque habrá un mayor beneficio para el área donde se inaugure y la comunidad puede intervenir en todos los procesos.

El recurso humano es importante para la implementación de la estrategia en retail, en toda la cadena de valor del sector, desde accionistas hasta los vendedores de los puntos de venta.

7.7 Gestión del Cambio

Para llevar a cabo la gestión del cambio se debe considerar lo siguiente:

Planear la estrategia del cambio. Es necesario empezar con la definición del plan de acción, determinar el número de aperturas al año, y la planeación que esto conlleva.

Establecer un sentido de urgencia. Con base en los estudios de mercado se determinan las oportunidades en el sector, con esta información de entrada se identifican oportunidades actuales de las tiendas que a la fecha existen y las oportunidades potenciales en zonas donde no se llegan por medio de aperturas, luego de esta ponderación se clasifica qué actividades son prioritarias y urgentes para obtener los mejores resultados y garantizar la implementación de la estrategia.

Conformar un grupo director facultado. La junta directiva es el grupo que guía y tiene poder de decisión para determinar qué estrategias se deben llevar a cabo en el sector para cumplir los objetivos establecidos.

Esta junta da la dirección y el grupo directivo, desde el presidente hasta sus vicepresidentes, determinan el plan de trabajo para lograr trabajar en equipo y cumplir con los cronogramas de actividades establecidas.

Crear una visión para el cambio. La visión es la directriz principal de una empresa, es el futuro y son las acciones diarias para lograr los objetivos y alcanzarla.

Comunicar esta visión del cambio. Los empleados de la compañía deben conocer la visión y las estrategias, lo que se consigue por medio de campañas internas de comunicación de la visión, desde los grupos primarios, los boletines internos, las carteleras de los supermercados, los desprendibles de pago, entre otros. Esta estrategia sale desde el comité gerencial. Se deben hacer reuniones de rendiciones de cuentas por áreas para ir midiendo su alcance y cómo se van cumpliendo los objetivos.

Facultar a otros para lograr la visión del cambio. Identificar líderes de opinión que comuniquen de manera asertiva la visión del cambio, hacer talleres de

trabajo en equipo, y lograr que todos los miembros de la empresa sumen para llegar a tener clara y alcanzable la visión de la compañía.

Usar la tecnología de la información y comunicación como facilitadores. Es necesario aprovechar los recursos tecnológicos y es tarea del área de gestión humana que coordina con el área de informática, aprovechar los correos electrónicos corporativos para dar a conocer los indicadores de gestión según el alcance de cada nivel de jerarquía dentro de la compañía, a su vez también con toda la comunicación interna de la compañía con el fin de aprovechar estas oportunidades para reforzar la comunicación de la estrategia.

Usar permanentemente la referenciación. Es importante guiarse en el mercado con sectores referentes que ayuden a reforzar la estrategia de referenciación para tener éxito en la estrategia del cambio.

Tercerizar cuando sea posible como oportunidad para aligerar la organización. En el sector retail, es importante la tercerización, puesto que como reúne una alta cantidad de personal de ventas para ejercer la gestión comercial en el sector, los proveedores ponen su propio personal, ya sea vinculado de forma directa con ellos o por medio de agencias temporales, que al final van a ser un servicio tercerizado para el sector retail, necesarios para llevar a cabo las operaciones comerciales.

Planear resultados. El resultado se consigue trabajando en equipo constantemente, para ello se deben crear estrategias que motiven los cumplimientos comerciales, crear incentivos en las áreas comerciales, de operaciones, y de gestión de gastos. Según el nivel de responsabilidad de impacto sobre cada parámetro, se planea el incentivo conforme se logre el resultado.

Consolidar mejoras y producir más cambios. El liderazgo del recurso humano es importante para consolidar los planes de mejoramiento. Es necesario ir monitoreando cada paso desde la planeación y ejecución e ir ajustándolos, de manera que las estrategias de cambio sean correlacionales con las necesidades de ir mejorando los procesos y conseguir los resultados.

Es necesario identificar a los empleados que fomenten los cambios y estén inquietos de manera productiva con el tema, dando ideas y consiguiendo los resultados.

Institucionalizar los nuevos enfoques. Promover los nuevos enfoques del sector retail a través de los cambios con los líderes de opinión y los gremios que hacen mediciones, para ser transformadores de bienestar tanto para la comunidad a la que pertenece, como para los empleados que son los que suman a la estrategia y dan los nuevos enfoques positivos del sector.

7.8 Conclusiones

1. La asignación correcta de los recursos necesarios tanto financieros, tecnológicos, físicos como humanos, para el desarrollo de los objetivos a corto plazo, determinan de una manera asertiva el alcance y el impacto de los mismos para lograr alcanzar las estrategias seleccionadas para el sector retail en Colombia.
2. La protección del medioambiente es una variable que está empezando a ser trabajada en el sector retail, más por presión mundial, que realmente por concientización, sobre todo en el tema de empaques, de tratamientos de desperdicios, entre otros. Hay diversos frentes a trabajar en el sector retail en Colombia, para llegar a ser un sector con responsabilidad social empresarial.
3. El recurso humano es importante para llevar a cabo la implementación de estrategias y gestión del cambio en el sector; siendo la gestión del cambio

necesaria para lograr que el sector del retail se oxigene y sea un sector líder en la industria colombiana; para esto es importante identificar a líderes de opinión que ayuden a sumar a la implementación de la estrategia y gestión del cambio para lograr los resultados del sector. Es necesario involucrar al personal que es tercerizado en el conocimiento de las estrategias y objetivos del año, para poder sumar al recurso humano propio y lograr los objetivos.

4. A la fecha utilizar la tecnología de información es importante para tener una divulgación más rápida y efectiva a todos los integrantes de la empresa. Por lo tanto, se debe llevar a cabo reuniones de rendiciones de cuenta según el grado jerárquico de la compañía, para que la divulgación de la misión, estrategias, y objetivos sea más fácil.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el modelo que se viene desarrollando, la etapa de evaluación y control debe ser realizada durante todo el proceso y ser continuamente retroalimentada y mejorada. Es importante que el modelo sea dinámico, como lo es el entorno y el entorno actuales, donde las estrategias y las decisiones deben ser tomadas rápidamente antes que se vuelvan obsoletas. El objetivo de esta capítulo, según el libro *Proceso Estratégico* de D'Alessio, es lograr integrar las estrategias planteadas, a través del uso del tablero de control, consiguiendo los resultados esperados por los accionistas, clientes, procesos productivos, y empleados.

8.1 Perspectivas de Control

Al realizar el BSC se puede controlar y, por ende, evaluar la estrategia, por medio de la medición y comparación de los indicadores en diferentes áreas, previamente definidas, y que muestran los resultados generales y definen si se han alcanzado los objetivos propuestos. Estos indicadores facilitan tomar las medidas correctivas necesarias a los encargados del planeamiento estratégico.

8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje para el sector se tienen acciones concentradas en el tema de comunicación con los clientes, tanto de forma masiva en campañas publicitarias, como en poder exportar al e-commerce, para poder llegar más fácilmente a la clase media, que es el foco estratégico, buscando mayor concentración en el mercado con un incremento sostenido en las ventas.

Otra perspectiva de aprendizaje es lograr hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales como el SENA, para que sus estudiantes puedan hacer prácticas y ayuden a obtener un aprendizaje de calidad y se vinculen más adelante. Las alianzas estratégicas con los proveedores son de aprendizaje, puesto que se dan integraciones logísticas y de operaciones que ayudan a optimizar costos, bajar gastos, y prestar un mejor servicio.

8.1.2 Perspectiva del cliente

El cliente es la razón de ser para el sector, para lo cual en el retail para Colombia es fundamental la implementación de la estrategia del plan de expansión agresivo, en lo planteado para ciudades intermedias y principales, logrando una mayor numérica de tiendas, y a su vez consiguiendo mayor cercanía en el canal.

Complementario al mayor número de tiendas es fundamental el análisis del portafolio y ampliación de los productos aspiracionales, para reforzar la estrategia.

Las promociones agresivas son de alto interés para los clientes, por eso el sector debe aprovechar las temporadas nacionales de aniversarios, y temáticas para lograr aumentar las ventas.

8.1.3 Perspectiva interna

El sector tiene retos internos para obtener mayores eficiencias operacionales, para lograr este fin busca alianzas estratégicas con los proveedores que ayuden a que los gastos operacionales sean más eficientes y se puedan optimizar. A la fecha, en el sector del retail se dan alianzas a nivel de transportes por plataformas logísticas, almacenamientos, y una optimización de sistemas tecnológicos, logrando hacerles pedidos eficientes a los proveedores, bajar inventarios en los puntos de venta, y no tener inventarios de productos que aumenten los costos.

Es necesario que el gobierno incentive la inversión en el sector, lo cual ayudará a fomentar la entrada de capital extranjero, de las grandes cadenas a nivel mundial para Colombia, aprovechando el óptimo momento económico por el que está pasando el país.

8.1.4 Perspectiva financiera

En el sector es fundamental tener como objetivo estratégico aumentar las utilidades, puesto que son bajas comparadas con otros sectores comerciales en

Colombia, por lo cual aumentar las ventas es una prioridad y los factores que inciden para alcanzar su cumplimiento están en: llevar a cabo el objetivo de expansión numérica de tiendas y consiguiendo mayor penetración del sector en la clase media, a su vez optimizando los costos con las alianzas estratégicas y soportando la reducción de los gastos operacionales que van directamente al impacto de mejorar las utilidades del sector.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Con este tablero de control se puede ejercer una visión integral de la organización, facilitando la medición, e ir evaluando y corrigiendo si es necesario en el camino recorrido para lograr la meta, para ello la metodología es clasificar los objetivos a corto plazo con referencia a las perspectivas anteriormente mencionadas en la Tabla 32.

8.3 Conclusiones

1. Las perspectivas del sector retail están más enfocadas en las internas con 14 perspectivas y el cliente con 10 perspectivas, las cuales son determinantes en el sector puesto que permiten determinar la participación del mercado, la retención de los clientes y consumidores, la captación de nuevos clientes, y todo el proceso interno de innovación, ser competitivos en eficiencia operacional, y tener un excelente servicio al cliente.
2. En la perspectiva de aprendizaje hay parámetros orientados a la satisfacción de la fuerza laboral, retención, productividad, y capacidad en los sistemas de operación que facilitan los procesos internos.
3. A nivel de perspectiva financiera, en el tablero de control se tienen dos importantes factores que son: incrementos de ventas y aumento de la utilidad, los cuales están relacionados con las perspectivas internas del cliente y el aprendizaje.

Tabla 32

Tablero de Control Sector Minorista Colombiano

Objetivo a corto plazo	Perspectiva	Indicador	Unidades
1.3. Desarrollar una campaña comercial semestral por clúster para atraer consumidores al retail.	Aprendizaje	(inversión en tv+ revistas+ periódicos+separatas)clúster/ Presupuesto mercadeo)clúster x 100	%
	Aprendizaje	# presentaciones de beneficios de free press semestrales en medios de alta circulación	N
2.4. Desarrollar una alianza semestral del sector con una asociación de comerciantes de ciudades principales y una de ciudades intermedias.	Aprendizaje	# alianzas con asociaciones de comerciantes cada semestre	N
4.1. Incrementar en 6% anual el personal contratado por el sector.	Aprendizaje	(Total personal nuevo contratado/ Total personal contratado año anterior) x 100	%
4.2. Mantener inferior al 10% la contratación temporal o a través de agencias.	Aprendizaje	(Total personal contratado en forma temporal o a través de agencias/ Total personal contratado) x 100	%
1.2 y 5.1. Lograr un crecimiento numérico anual promedio de 92 tiendas en diferentes formatos.	Cliente	Número de tiendas abiertas por formato / año	N
1.4. I Incrementar en 10% anual el portafolio de productos aspiracionales.	Cliente	(# productos aspiracionales nuevos/ # productos aspiracionales actuales)x100	%
1.5. y 2.2. Incrementar las compras por Internet hasta un 35% a 2020.	Cliente	(Total ventas por canal electrónico/ Total ventas)x100	%
1.6. Incrementar en entre 3 y 4 puntos porcentuales anuales las ventas con crédito propio.	Cliente	(Total ventas con crédito propio/ Total de ventas) x 100	%
2.3 y 5.2. Crecer el 50% de la expansión numérica de tiendas en ciudades intermedias.	Cliente	(# de aperturas de almacenes nuevos al año en ciudades intermedias/ # tiendas actuales) x 100	%
2.5. Aumentar progresivamente las compras de la clase media en tiendas del sector hasta un 50% del total de las ventas.	Cliente	Estudio de mercado focalizado a la penetración del retail en la clase media	%
3.3. Disminuir en 4% el consumo de energía en las nuevas tiendas.	Interna	(Consumo de energía promedio por metro cuadrado en nuevas tiendas/ consumo de energía promedio por metro cuadrado en tiendas anteriores) x100% - 1	%
3.4. Desarrollar esquemas de transporte inteligente a través de la optimización de procesos de embalaje y distribución eficientes para el 15% del portafolio cada año.	Interna	(Total portafolio con distribución inteligente/ total portafolio) x 100	%
6.1. Lograr el ingreso de un nuevo oferente del top 20 del retail en el mundo cada 2 años.	Interna	# oferentes nuevos top 20 del retail en el mundo	Unidades
6.2. Llevar a cabo un mínimo de dos alianzas estratégicas entre el sector y los grandes proveedores de tecnología en el mundo cada 2 años.	Interna	# alianzas con grandes proveedores de tecnología por periodo	Unidades
5.3. Desarrollar alianzas con proveedores para incrementar el portafolio de productos ecoeficientes en hasta un 60% total del portafolio del sector.	Interna	(# productos ecoeficientes / total portafolio) x 100	%
1.1 y 2.1. Aumentar las ventas en 4% los primeros tres años, manteniendo un crecimiento anual sostenido del 5% en los años siguientes.	Financiera	(Total ventas sector año/ Total ventas sector año anterior)*100% - 1	%
2.2. Incrementar las compras por Internet hasta un 35% a 2020.	Financiera	(Total ventas por canal electrónico/ Total ventas) x 100% - 1	%
3.1. Bajar los gastos operacionales en 0.1 puntos porcentuales los primeros cinco años hasta 0.2 puntos el último año.	Financiera	(Total gastos operacionales año/ Total ventas año) x 100	%

Capítulo IX: Competitividad del Sector Minorista Colombiano

9.1 Análisis Competitivo del Sector Minorista Colombiano

El Sistema Nacional de Competitividad e Innovación tiene la visión de que Colombia se convierta en el año 2032 en uno de los tres países más competitivos de América Latina, con base en exportaciones de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2012). Sin embargo, pareciera que esa visión no se va a alcanzar en el plazo definido, puesto que en el último informe de competitividad del Foro Económico Mundial se observa que del sexto lugar en 2008 pasó al séptimo dentro de los países de Latinoamérica, aunque con un índice mejor, lo cual fortalece la necesidad de evaluar permanentemente las estrategias puesto que si el país mejora los otros también como se puede apreciar en la Tabla 33.

Tabla 33

Los Diez Países más Competitivos de Latinoamérica

2008 - 2009			2012 - 2013		
Ranking	País	Índice	Ranking	País	Índice
1	Chile	4.72	1	Chile	4.65
2	Panamá	4.24	2	Panamá	4.49
3	Costa Rica	4.23	3	Brasil	4.40
4	México	4.23	4	México	4.36
5	Brasil	4.13	5	Costa Rica	4.34
6	Colombia	4.05	6	Perú	4.28
7	Uruguay	4.04	7	Colombia	4.18
8	El Salvador	3.99	8	Uruguay	4.13
9	Honduras	3.98	9	Guatemala	4.01
10	Perú	3.95	10	Ecuador	3.94

Nota. Tomado de *Reporte de Competitividad Global de 2008-2009*, por Foro Económico Mundial, 2009, recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf y de *Reporte de Competitividad Global de 2012-2013*, por Foro Económico Mundial, 2012, recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Si bien a simple vista los sectores y las industrias pueden parecer distintos entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos; es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad. A pesar de que son diversos los factores que pueden incidir en el resultado de un sector a corto plazo, entre ellos el clima y el ciclo empresarial, la estructura del mismo manifestada en las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter marcan su rentabilidad a mediano y largo plazo. En la Figura 19 se observa el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009), que orientan la estructura, atractividad, y competitividad del sector retail colombiano.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

De acuerdo con D'Alessio, es necesario crear ventajas competitivas para vencer a los competidores y moverse a una posición futura. Con esta estrategia se alcanza la visión, de tal forma que al sector minorista le permitirá “Para el año 2020 ser el líder en la participación de ingresos de todo el sector comercial, impulsándolo a consolidarse como la segunda actividad económica y siendo el mayor generador de empleo formal del país.” A continuación se describen las ventajas competitivas identificadas en el sector minorista en Colombia:

- Servicio, es una de las ventajas más valoradas por los clientes del sector.
- Alto nivel de calidad con relación al precio.
- Portafolio amplio de productos.
- Lealtad de marcas en el sector por parte de los clientes.
- Dinamismo en aperturas para llegar a mayores lugares geográficos en Colombia.
- Diversidad de opciones de pago.

Es importante integrar todas estas ventajas competitivas conjugando los recursos financieros y los recursos de marketing para mantenerlas y potenciarlas aumentando la participación.

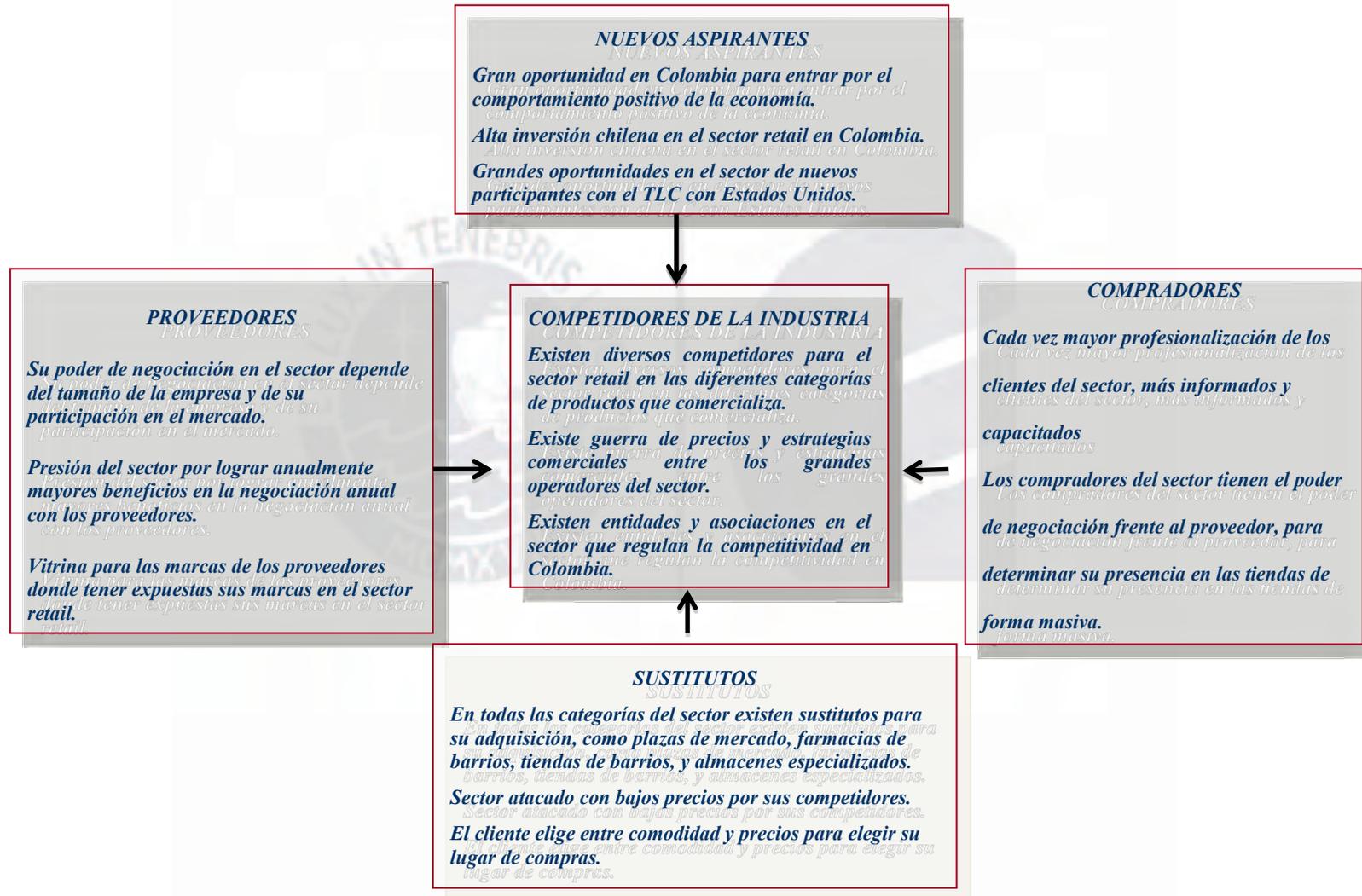


Figura 19. Fuerzas competitivas sector retail colombiano.

Adaptado de *Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia. Ser Competitivo*, por M. Porter, 2009b. Madrid, España: Deusto.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Minorista Colombiano

De acuerdo con Porter, el clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarias entre sí; es una novedosa forma de ver las economías nacionales y regionales dejando entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos, y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad. Observar a un grupo de empresas desde la perspectiva del clúster permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común sin que ello ponga en peligro la competencia, ni la distorsione, ni debilite la intensidad de la rivalidad. El desarrollo de clústeres que funcionen bien es un paso importante para avanzar hacia una economía avanzada. En las economías en países emergentes, como el caso de Colombia, la formación de clústeres se ve dificultada por el bajo nivel de formación y capacitación, por las carencias tecnológicas, por la falta de acceso a capital, y por el insuficiente desarrollo de las instituciones (Porter, 2009).

Las ventajas potenciales de un clúster a la hora de captar la necesidad y la oportunidad de innovar son significativas, e igualmente importantes son la flexibilidad y la capacidad que ofrece para actuar rápidamente ante la llegada de nuevos competidores; resulta más sencillo complementarse a la hora de innovar cuando hay proximidad física entre los interesados. Para el sector minorista se ha considerado definir algunos elementos comunes, por ejemplo, el de producción de alimentos y bebidas, pues aportan unos de los principales productos que se venden en el retail. Debido a ello, se ha definido que está en potencial desarrollo un clúster a partir de la identificación de los siguientes elementos en el sector minorista de Colombia:

- Empresas similares dedicadas a la misma actividad con estructuras semejantes.

- Empresas relacionadas con canales similares y que entregan bienes y servicios similares.
- Utilización de tecnología similar así como materiales especializados similares.
- Proveedores comunes que proporcionan conocimientos, tecnologías, e información.

A partir de lo anotado el clúster colombiano del sector minorista se presenta en la Figura 20.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para la identificación de los aspectos estratégicos del clúster propuesto es necesario considerar la cadena de valor, la cual, en el caso del sector minorista, considera principalmente seis grandes etapas:

- Proveedores de los diferentes productos
- Logística de entrada
- Gestión de inventarios
- Ubicación de productos en puntos de venta
- Comercialización
- Servicio posventa

Finalmente, para que sea exitosa la iniciativa de clúster del sector retail se hace necesario considerar las siguientes características comunes (Porter, 2009a) para su desarrollo:

- Entendimiento compartido de la competitividad y de la función que desempeñan los clústeres en la ventaja competitiva. Los participantes conocen los factores que influyen en la productividad y en papel de los clústeres para mejorarla.
- Interés dirigido a remover los obstáculos y reducir los condicionamientos que se oponen a la mejora del clúster.
- Una estructura que comprende todos los clústeres del país o de la región.
- Determinación adecuada de las fronteras de los clústeres.



Figura 20. Clúster colombiano del sector minorista.

- Amplia participación de los miembros de los clústeres y de las instituciones conexas.
- Dirección del sector privado. Para el caso de Colombia con participación de ANDI, FENALCO, o las cámaras de comercio.
- Estrecha atención a las relaciones personales. Fomentar la comunicación abierta y aumentar la confianza.
- Preferencia por la acción. La visión amplia del futuro debe acompañarse de pasos concretos y activos.
- Institucionalización. Es un proceso a largo plazo que requiere la institucionalización de métodos, relaciones, y vínculos entre los interesados.

9.5 Conclusiones

1. El sector minorista colombiano ha tenido un crecimiento constante y permanente durante la última década; sin embargo, la participación de este formato se mantiene inferior al de varios de los países de América Latina, siendo solo de alrededor del 40% demostrado por varios estudios, por lo tanto, son varias las posibilidades de crecimiento a partir del desarrollo de estrategias que hagan más cercano el formato al comprador para que la experiencia sea gratificante y se “ganen muchos clientes” más que hacer “muchas ventas”.
2. Las pequeñas tiendas minoristas responden a las necesidades y características de los consumidores, puesto que en el análisis de las cinco dimensiones críticas del comercio minorista (plaza, producto, precio, personal, y servicio), se encuentra que los participantes pequeños disponen de una sólida propuesta que atrae al segmento de menos poder adquisitivo (y en algunas categorías, como los productos frescos, incluso atraen a clientes de segmentos más altos). Al mismo tiempo, en todo el análisis realizado a lo largo del plan estratégico, se deja en

evidencia que los grandes supermercados tienen varias barreras que dificultan que el consumidor emergente realice sus compras en esos establecimientos: son percibidos como lugares para las "compras del mes"; el surtido de productos es opuesto a la situación económica de estos consumidores: grandes tamaños, ítems costosos, y promociones que llevan a comprar demasiado; grandes distancias relativas son necesarias para llegar hasta ellos, lo cual requiere invertir tiempo y dinero, aumentando el costo total de compra, pese a los menores precios; por otra parte, los consumidores se declaran ser objeto de "un tratamiento frío" por parte de los empleados y clientes cuando compran en los grandes supermercados, siendo que ellos valoran las relaciones personales y la proximidad emocional. Por lo tanto, son diversos los retos y desafíos para los minoristas que no se resuelven con grandes formatos ni economías de escala, que requieren de estrategias múltiples con sinergias e innovación, tales como los clústeres, para lograr captar la compra, fidelidad, y lealtad de los consumidores que conforman la masa crítica y sin los cuales no se podrá continuar en crecimiento y expansión.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para el sector minorista colombiano facilita una visión integral para poder controlar el proceso estratégico y poder realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2008), como se puede observar en la Tabla 34.

10.2 Conclusiones

1. La gestión gerencial en el retail debe enfocar sus esfuerzos para darle mayor importancia al recurso humano, orientándolo a la disposición al cambio que en el sector se da e identificando líderes de opinión que ayuden a sumar a la implementación de la estrategia y la gestión del cambio; por otra parte, sacar el mayor beneficio con negociaciones efectivas con sus proveedores y utilizando la tecnología actual para optimizar procesos de información en el canal.
2. El retail debe estar atento a la evolución del canal T.A.T. en Colombia, puesto que es una amenaza para el sector, en los segmentos de productos de alimentos y productos de aseo en los estratos medio; debe esforzarse para tener cada vez locales de mayor comodidad y precios competitivos, con portafolios complementarios que fortalezcan el canal.
3. Con el TLC con Estados Unidos existe una oportunidad para el sector en Colombia de entrada de grandes operadores del sector minorista, lo que beneficia la posibilidad de oferta variada y completa, y para los clientes, de tener nuevos formatos.
4. Los proveedores, a la fecha, son los mejores aliados del sector retail y cada vez se busca trabajar más en equipo con ellos para lograr beneficios en un canal masivo de comercialización como es el minorista, para aumentar las ventas y bajar los gastos operativos; logrando alianzas ganadoras con buenos resultados en la última década en Colombia.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral



5. Los compradores del sector por la misma globalización exigen que haya mayor profesionalización para garantizar la optimización a mayor escala de los sistemas de información, el control de inventarios, y las alianzas estratégicas con los proveedores.
6. El sector debe fortalecer más el servicio al cliente como una ventaja competitiva de alto nivel de calidad, para garantizar la lealtad de sus compradores generando cercanías que faciliten dar respuesta a sus necesidades cambiantes.
7. La apertura de nuevas tiendas minoristas en Colombia, tanto en ciudades intermedias como en las grandes ciudades, son una estrategia que garantiza el dinamismo del sector y la columna vertebral del crecimiento potencial del retail en Colombia.
8. Son importantes las amenazas que tiene el sector retail en Colombia, tales como la inestabilidad jurídica y tributaria, el endeudamiento acelerado de los hogares, la baja en la compra de alimentos por comprar productos aspiracionales, y las regulaciones estrictas de empaques y desperdicios, por lo cual todos los participantes deben trabajar intensamente para buscar estrategias que minimicen estos impactos en sus resultados.
9. Los diferentes operadores deben desarrollar un portafolio ideal para optimizar los espacios físicos de las tiendas, de acuerdo con el estrato, ciudad, nivel adquisitivo, y rotación de las referencias, para optimizar los inventarios de las tiendas y bajar costos operacionales.
10. Las campañas promocionales agresivas ayudan a que el sector tenga mayor posicionamiento de las diferentes marcas que lo atienden, garantizando a su vez alto tráfico en las tiendas y, como consecuencia, mayores ventas.
11. Es importante que las entidades gubernamentales encargadas de las regulaciones del sector del comercio en Colombia controlen las prácticas y políticas de la contratación del personal del sector para evitar excesos en *outsourcing* y malas prácticas laborales.

12. El sector retail tiene una amplia proyección en el futuro en Colombia, por el alto potencial del mercado actual, los beneficios de expansión, y los intereses comunes con el gobierno en lo concerniente al crecimiento económico y laboral.
13. El sector retail es uno de los de mayor innovación y dinamismo en Colombia, por eso debe tener el apoyo tanto de inversionistas nacionales como extranjeros, porque hay garantía en las inversiones y en los resultados esperados.

10.3 Recomendaciones

1. Las alianzas estratégicas con otros sectores son favorables para lograr obtener mejores resultados del sector en Colombia.
2. Es prioridad tener un control minucioso de los gastos operacionales para lograr los objetivos de rentabilidad.
3. El liderazgo del sector retail para implementar el plan de expansión depende en mayor medida de sus accionistas.
4. Se deben priorizar los recursos destinados a aumentar la participación de mercado.
5. Se deben fortalecer las estrategias para captar más población de clase media que es benéfica para el logro de la visión propuesta.
6. Buscar tener mayor diversificación y diferenciación en el portafolio del sector es necesario para incrementar el número de clientes.
7. El gobierno debe incentivar políticas en Colombia de barreras de entrada asequibles para facilitar la inversión extranjera de los grandes operadores del retail.
8. Es importante que el sector busque una mayor concientización y fuerza en el tema de responsabilidad social empresarial, puesto que la realidad del retail en Colombia es lejana a los parámetros internacionales.
9. Optimizar los recursos financieros, tecnológicos, físicos, y humanos depende de la buena gestión gerencial del sector.
10. La estrategia de lograr alianzas asertivas con los proveedores para integraciones logísticas, ayudará a optimizar los costos operacionales del sector en Colombia.

11. Es benéfico para el país que se logren los objetivos de expansión de los minoristas porque apoya la generación de empleo y le imprime dinamismo en las zonas en las que decidan apertura de tiendas.
12. El sector debe aprovechar el momento actual de crecimiento de la economía colombiana para lograr beneficios económicos y tener mejores relaciones con el sector gubernamental.
13. Es recomendable tener un mayor control de la tercerización del personal en el sector, tanto del propio como del de los proveedores, puesto que el exceso de esta modalidad es incontrolable para la administración y la operación de las tiendas.
14. Es fundamental desarrollar una cultura de control, con los indicadores de gestión estipulados para el sector, con el fin de monitorear el logro de los objetivos planteados en el tiempo requerido.
15. Es importante para los clientes y el país que el sector siga fuerte e innovando en la creación de nuevos formatos de atención para el mercado colombiano.
16. Es necesario potenciar la estructura financiera que tiene el sector retail, puesto que tiene mayor liquidez debido a que el 98% de sus ventas son de contado y por la incursión en los últimos dos años de créditos con altos intereses.
17. Se debe fortalecer la estrategia del e-commerce en el sector, sobre todo para las nuevas generaciones que son amigables con este sistema de compra.

10.4 Futuro del Sector Minorista

Todo intento de pronosticar el futuro puede llevar a un fracaso, lo máximo a lo que se puede aspirar es a imaginar un futuro deseado y tratar de incorporarlo al presente, a la percepción y conocimiento de lo que ocurre aquí y ahora. Por ello, lo propuesto y esperado en el plan estratégico no tiene un carácter prospectivo, sino que tan solo constituye una manifestación proyectada de las realidades actuales del sector retail transformadas por los deseos de un fortalecimiento del mismo que lleve a mejorar el desarrollo y crecimiento económico del país.

Por otra parte, y parafraseando a Peter Drucker, la mejor forma de predecir el futuro es creándolo y por esto el plan estratégico está enfocado a que el sector retail, a partir de su desarrollo actual y su proyección estratégica, sea el más importante generador de empleo de buena calidad en Colombia, con creación de valor para sus accionistas, y convirtiéndose en el abanderado de la responsabilidad social, utilizando tecnologías amigables con el medioambiente, y participando y liderando todas la iniciativas que fortalezcan el valor compartido para las compañías que participan del sector y todas aquellas industrias que hagan parte de los clústeres que se desarrollen alrededor del negocio minorista.



Referencias

- Acción de Éxito se venderá a 21,900 pesos. (2011, 31 de agosto). *Portafolio.co*.
Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/accion-exito-se-vendera-21900-pesos>
- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2012). *South América-Colombia, The World Factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Aguilera, M. (2002). División política administrativa de Colombia. *Credencial Historia*, 2002(145). Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/enero2002/division.htm>
- Alkosto. (2012). ¿Quiénes somos? Recuperado de <http://www.alkosto.com/quienes-somos>
- Amézquita, L. & Patiño, Y. (2011, diciembre). *Estudio económico del sector retail en Colombia*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/documents/10157/d0e960fd-7a3d-4f1a-847e-5dfb926e89f3>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina-El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Arruda, M. (2012, 26 de octubre). Profesionales del retail: un nuevo perfil para la industria. *América Retail*. Recuperado de <http://america-retail.com/opinion/profesionales-del-retail-un-nuevo-perfil-para-la-industria>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (s.f.). ¿Qué es la ANDI? Recuperado de http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx
- Banco de la República de Colombia. (2012a). *Informe al congreso julio 2012*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_jul_2012_resumen.pdf

Banco de La República de Colombia. (2012b, diciembre). Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2012/risi_dic_2012.pdf

Banco de la República de Colombia. (2013). *Inversión extranjera directa en Colombia 2012*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm#pagos

Banco Mundial (2012). Datos. PIB y PIB Per cápita por países. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/>

Biblioteca Luis Ángel Arango. (2012). Conflictos territoriales actuales. Recuperado de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli52.htm>

BlueCaribu. (2012). Colombia ranking 2012. Recuperado de <http://www.bluecaribu.com/estudios/colombia-ranking-2012>

BRC Investor Services. (2011). Bonos ordinarios supertiendas y droguerías olímpica. Recuperado de http://brc.com.co/archivos/11%20-%201%20cal-f-14-for-05%20r1_III_09_BGG2002_OLIMPICA_RP_11.pdf

Brigard & Urrutia. (2008). Comercio minorista. *Patrimonio autónomo estrategias inmobiliarias* (Prospecto de colocación; pp. 31-34). Recuperado de <http://pei.com.co/userfiles/Comercio%20minorista.pdf>

Caliopé, MC. (2008). Planeación y desarrollo productos y servicios, marcas, empaques y embalaje. Systemático. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:R7q5X8gWdxEJ:systematico.com/foro/wp-content/uploads/2010/08/Presentaci%25C3%25B3n-Mercadotecnia.ppt>

Carrefour. (2012). Carrefour en Colombia. Recuperado de <http://www.carrefour.com.co/institucional/seccion/carrefour-en-colombia>

- Carrefour: Trasnochón de descuentos en Bogotá. (s.f.). *Soy Ahorrador*. Recuperado de <http://www.soyahorrador.com/carrefour-trasnochon-d-descuentos-en-bogota.html>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2013). The World Factbook. América del sur. Colombia. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Centro Electrónico de Negocios. (s.f.). Manejo colaborativo de inventarios (CMI). Recuperado de https://admin.cen.biz/index.php?p=soluciones_cen/cen_mci
- Colsubsidio. (2012). Supermercados. Recuperado de <http://publico.colsubsidio.com/web/portal/supermercados>
- Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2012). *Informe nacional de competitividad 2012–2013: Ruta a la prosperidad colectiva*. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>
- Constantino, B., Ruwadi, B., & Wine, J. (2009, february). Management practices that drive supply chain success. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de https://www.mckinseyquarterly.com/Management_practices_that_drive_supply_chain_success_2250
- Cuesta, P. & Leguías A. (2001). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo. Universidad pontificia comillas. Madrid. Recuperado de http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/27_cuesta_penelas.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Andrea, G. (2009, 11 de junio). Panorama del retail latinoamericano. *MBA & Educación Ejecutiva*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/panorama-del-retail-latinoamericano>

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología, e Innovación

[COLCIENCIAS]. (2010, agosto). *Balance de gestión (2006-2010)*.

Recuperado de

http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/files/Informes/Informes_Gestion/BalancedeGesti%C3%B3n_2006_2010.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2012a, 7 de

diciembre). *Encuesta anual de comercio 2011: Resultados preliminares*

(Boletín de Prensa). Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet_eac_2011.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2012b, marzo).

Grandes almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos

automotores nuevos: IV trimestre de 2011 (Boletín de Prensa). Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_IVtrim11.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2013a, 22 de

febrero). *Muestra mensual de comercio al por menor, diciembre de 2012*.

Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_dic12.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2013b, 14 de marzo). Grandes almacenes e hipermercados minoristas y Comercio de vehículos automotores nuevos IV trimestre de 2012 (Boletín de Prensa).

Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_IV_trim12.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2011). *Plan nacional de desarrollo, PND, 2010–2014: Prosperidad para todos*. Bogotá, Colombia: Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2012). *Consejo nacional de política económica y social, Conpes*. República de Colombia. Recuperado de

<http://www.dnp.gov.co/CONPES.aspx>.

Dinero. (2012). Tarjetas de crédito, la causa de más centros comerciales. Recuperado de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/tarjetas-credito-causa-mas-centros-comerciales/159403>

España, R., (2011). El panorama económico y del retail. Recuperado de

<http://www.fenalco.com.co/content/el-panorama-econ%C3%B3mico-y-del-retail>

Falabella. (2010). *Reporte de sostenibilidad 2010*. Recuperado de

<http://contenido.falabella.com/pdf/MemoriaAnual/2010/ReportedeSostenibilidad%202010.pdf>

Falabella de Colombia. (2012). Falabella, contigo toda la vida. Recuperado de

<http://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat111319/Nuestra-empresa>

Farfán, B. (2009). Supply chain green standards are high but Wal-Mart's own standards are low. Recuperado de

http://retailindustry.about.com/od/2009usretailanalysis/a/walmart_sustainability_index_labeling_analysis_2.htm

- Farmatodo. (2012). Claves de éxito. Recuperado de <http://www.farmatodo.com.co/clavesexito.aspx>
- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (s.f.). Misión. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/373>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2009). *El reporte de competitividad global 2008–2009*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *El reporte de competitividad global 2012–2013*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- Fitch Ratings. (2012). Almacenes Éxito S.A. Recuperado de <http://www.fitchratings.com.co/content/modules/verArchivo.aspx?Id=568&pos=1>
- Fuentes, B. (2012). Sector de retail y sus planes de expansión de 2012. Comunidad de productos de consumo general. Recuperado de <http://www.select.com.mx/selectblog/?p=1592>
- Goldman Sachs. (2003). Dreaming with BRICs: The path to 2050. *CEO Confidential*, 2003(12), 2-4. Recuperado de <http://www.goldmansachs.com/ceoconfidential/CEO-2003-12.pdf>
- Gómez, H. (2012). Breve historia de Colombia. *Economía y Sociedad*. Recuperado de <http://razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/3156-breve-historia-de-colombia.html>
- Great Place to Work [GPTW]. (2012). ¿Cuáles son nuestros beneficios? Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/icuales-son-los-beneficios>

Grupo Éxito Colombia. (2012). Sobre el Grupo Éxito. Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/grupo-exito>

Grupo Éxito. (2011). Filosofía corporativa. Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/conozcanos/filosofia-corporativa>

Grupo Éxito. (2012). Memoria de desarrollo sostenible 2011. Recuperado de http://www.groupe-casino.fr/IMG/pdf/Rapport_de_developpement_durable_Grupo_Exito_2011_Espanol_.pdf

GS1 Colombia. (2012). El futuro del retail se escribirá con tecnología. *Boletín Retail*, 2012(32). Recuperado de http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=940&IdConsec=6335&clase=9&Id=46&Tipo=2#interes

Helbling, J., Leibowitz, J., & Rettaliata, A. (2011). The value proposition in multichannel retailing. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de https://www.mckinseyquarterly.com/Retail_Consumer_Goods/Strategy_Analysis/The_value_proposition_in_multichannel_retailing_2800

Hernández, M. (2012). BBVA Research. Espacio para el crecimiento del sector minorista en Colombia sustentado en el avance de las grandes superficies. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/120831_ObserEco_Colombia_Ventas_tcm346-356532.pdf?ts=24112012

Homecenter. (2012). Quiénes somos? Recuperado de <http://portal.homecenter.com.co/nuestraempresa>

Hoy en Olímpica Bogotá 20% de descuento en medicamentos. (2011, 30 de junio). *Promo & Descuentos* [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.promoydescuentosblog.com/2011/06/hoy-en-olimpica-bogota-20-de-descuento.html>

Iguñiz, J. (1998, abril). *¿Compiten las naciones?: Dos enfoques*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD144.pdf>

Interbrand. (s.f.). Best retail brands. Recuperado de <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2012-Best-Retail-Brands.aspx>

ISO 26000. (s.f.). Principios. Recuperado de <http://www.iso26000latam.org/es/principios>

La 14. (2012). Tienda La 14. Recuperado de https://www.la14.com/Tiendala14/User/login_2012.aspx

La Cadena Retail Solutions. (s.f.). Proyecto de Tlog centralizado para OLIMPICA S.A. Recuperado de <http://www.lacadenaretail.com/site/index.php/casositem>

Las 100 empresas más grandes de Colombia. (2012, abril). *Semana*. Recuperado de http://www.semana.com/documents/Doc-2301_2012430.pdf

Las tendencias y desafíos de la tecnología para el retail en Colombia. (2012). *Supertiendas*, 2012(13). Recuperado de <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2012/edicion-13/haga-cuentas-13/las-tendencias-y-desafios-de-la-tecnologia-para-el-retail-en-colombia.htm>

Llorca, J. (2012, 24 de octubre). Si quieres vender, contrata espartanos. *América Retail*. Recuperado de <http://america-retail.com/opinion/si-quieres-vender-contrata-espartanos>

Locatel. (2012). ¿Qué es Locatel? Recuperado de http://www.locatelcolombia.com/scripts/quienes_somos.php

Makro. (2012). Historia. Recuperado de <http://www.makro.com.co/site/makro/pt/empresa/historia/historia.aspx>

Mesa, R., López, M., & Rodríguez, A. (2010, diciembre). Política económica y contexto macroeconómico colombiano y mundial (2010-2011): Análisis y perspectivas. *Perfil de Coyuntura Económica*, 2010(16), 9-43.

Ministerio de Relaciones Exteriores y su Fondo Rotatorio. (2010). *Planeación estratégica: Sector de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/PlaneacionEstrategica2010-2014.pdf>

Mora, L. (2009). *Gestión logística integral* (3a ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

National Retail Federation. (2011). Annual report. Jobs, innovation, consumer value. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:fy1SVVMcqJkJ:www.nrf.com/modules.php%3Fname%3DDocuments%26op%3Dsho>

Olimpica. (2012). Nuestra empresa: Política de servicio. Recuperado de <http://www.olimpica.com.co/empresaPolitica.jsf>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1998). *Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Recuperado de <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (2009a). *Clusters y competencia. Nuevos objetivos para Empresas Estados e Instituciones. Ser competitivo* (4a ed.). Madrid, España: Deusto.

Porter, M. (2009b). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Ser competitivo* (4a ed.). Madrid, España: Deusto.

Porter, M. & Kramer, M. (2011, enero-febrero). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, pp. 1-17. Recuperado de http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf

Real Plaza. (2012). Visión y misión. Recuperado de <http://www.realplaza.pe/nosotros.php?idl=5>

Russell, R. (2006, noviembre/diciembre). América Latina para Estados Unidos: Especial, ¿desdeñable, codiciada o perdida? *Nueva sociedad*, 2006 (206). Recuperado de <http://www.nuso.org/revista.php?n=206>

Santos, J. (2011). *Informe al Congreso*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Publicaciones/Documents/InformePresidente2011.pdf>

Shopper & Retail Fórum. (2012). *Sector retail en Latinoamérica y Colombia* (Memorias). Bogotá, Colombia: Autor.

Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC]. (2012). Información al ciudadano. Recuperado de <http://www.sinic.gov.co/SINIC/CuentaSatelite/CuentaSatelite.aspx?AREID=3&SECID=20>

Value & Risk Rating. (2011). *Sector retail: Movimientos y expectativas del sector retail a diciembre de 2010*. Recuperado de <http://www.vriskr.com/images/stories/Flash%20Sector%20retail%20a%20Dic10%20Final.pdf>

Walmart. (2011). *2011 annual report*. Recuperado de http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/Walmart_2011_Annual_Report.pdf

**Apéndice A: Información Financiera de las Ocho Empresas Minoristas más
Grandes de Colombia**

Tabla A1

Ventas y Utilidad Operacional-Principales Empresas Minoristas-Colombia 2011

Posic.	Empresa	Participación en ventas (%)	Ventas 2011	Variación ventas (%)	Utilidad operacional 2011	Variación utilidad operacional (%)
3	Almacenes Éxito	38.0	8'884,410	17.8	423,322	32.9
15	Carrefour	16.9	3'959,771	-2.2	89,468	-20.0
21	Olimpica	13.5	3'145,992	10.6	152,976	16.9
26	Alkosto	10.5	2'460,073	19.4	105,679	17.6
34	Homecenter	8.6	2'009,976	24.3	142,686	33.0
57	La 14	5.1	1'199,059	11.7	35,396	8.4
84	Falabella	3.7	864,380	36.8	12,854	-10.5
85	Makro	3.7	861,078	17.1	-44,221	-4.1
	Total	100.0	23'384,739	14.5	918,160	16.0

Nota. Adaptado de “Las 100 Empresas más Grandes de Colombia”, *Semana*, abril de 2012. Recuperado de http://www.semana.com/documents/Doc-2301_2012430.pdf

Tabla A2

Utilidad Neta, EBITDA y Patrimonio Principales Empresas Minoristas-Colombia 2011

Posic.	Empresa	Utilidad neta	Variación utilidad neta (%)	EBITDA	Variac. EBITDA (%)	Patrimonio	Variac. patrimonio (%)
3	Almacenes Éxito	389,455	52.8	742,984	21.7	7'237,724	64.0
15	Carrefour	336,776	-2.1	3'027,413	19.8	6'424,687	-0.3
21	Olimpica	89,103	20.0	221,718	11.2	861,735	7.7
26	Alkosto	83,447	8.6	138,446	18.1	936,885	13.1
34	Homecenter	99,492	36.0	205,388	31.2	1'225,555	20.9
57	La 14	11,729	-81.3	60,789	-33.7	455,676	5.1
84	Falabella	42,819	36.3	36,144	-8.5	259,328	51.1
85	Makro	-18,650	0.0	-25,348	18.4	38,174	-14.5
	Total	1'034,171	23.6	4'407,534	16.3	17'439,764	30.1

Nota. Adaptado de “Las 100 Empresas más Grandes de Colombia”, *Semana*, abril de 2012. Recuperado de http://www.semana.com/documents/Doc-2301_2012430.pdf

