

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Retail de Grandes Superficies en  
Colombia**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Y**

**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**OTORGADO POR LA**

**ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

**EADA, BARCELONA, ESPAÑA**

**PRESENTADA POR**

**Luis Ernesto Herrera Rico**

**Diana Maria Lara Montoya**

**Milagros de Jesús Lastra Jiménez**

**Edgar Giovanni Rivera Ibagón**

**Andrea Soacha Morales**

**Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza**

**Bogotá, junio de 2017**

## **Agradecimientos**

A Dios, por permitirnos vivir esta maravillosa experiencia; a nuestros profesores y compañeros de clase, por enriquecernos con sus aportes y experiencias; y a nuestras empresas EY, Banco BBVA, CMPC, y Coca Cola Femsa, por su apoyo con el tiempo y patrocinio.

## **Dedicatorias**

A Dios, por sus infinitas bendiciones en mi vida; a mi amada hija Valentina, por su amor, comprensión, y paciencia; y a mis padres, por su apoyo incondicional en todas mis decisiones.

Diana Maria Lara Montoya.

A Dios, que guía mi vida con bendiciones cada día; a mis padres, Ernesto que se encuentra en el cielo y a mi madre Maria del Pilar, por su constante apoyo; a mi adorada esposa Liliana; y a mis hijos Santiago y Samuel, que me motivan y me alientan cada día con su amor.

Luis Ernesto Herrera Rico.

A Dios, por guiarme en este camino y permitirme culminar esta maestría; a mi madre, por su constante apoyo y ser un ejemplo de superación; y a mis hermanos y hermana, por estar en todos los momentos de mi vida.

Andrea Soacha Morales.

A quien desde los cielos nos premia con fortaleza y salud; a los momentos difíciles de la vida, que me han llevado a ser mejor persona; a mi hermosa familia, que con su amor siempre acompaña mis triunfos; y a mi madre Angélica, que siempre está cuando la necesito y me enseñó desde pequeño la importancia del estudio.

Edgar Giovanni Rivera Ibagón.

A Dios, por su infinita luz; a Yesid mi esposo, que gracias a su incondicional apoyo pude sacar adelante esta maestría, a Valeria y Dylan, mis hijos, que con su amor y paciencia me fortalecieron; a mis padres, a Marina y a Liem por su valiosa guía.

Milagros de Jesús Lastra Jiménez.

## Resumen Ejecutivo

Dada la imperiosa necesidad de ser competitivos en el mundo globalizado, las naciones deben prepararse ante dicho escenario. Es así que se debe facilitar a las empresas y organizaciones un ambiente donde estas logren desarrollar el máximo de su capacidad productiva responsable, generando empleo, mejorando la calidad de vida de quienes en ellas laboran, y ofreciendo a sus clientes y consumidores productos y servicios únicos, diferenciados, y de excelente calidad. El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia no es ajeno a esta necesidad de ser competitivo, dado que este se vuelve un indicador a través del cual se logra medir el grado de confianza que existe en el consumidor colombiano. De allí que este plan estratégico elaborado para el sector, bajo la metodología de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (D'Alessio, 2015), establece la visión trazada, la misión, los objetivos a largo y corto plazo, así como las estrategias que se deben implementar, para que este crezca rentablemente año a año y se consolide de forma contundente, lográndose defender de la llegada de nuevos competidores y sustitutos con inversión extranjera, que apuestan a posicionarse de forma relevante en el país.

Las estrategias retenidas en el plan se enfocan en: (a) el aumento de la penetración en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales; (b) comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde no es líder; (c) desarrollar plataforma tecnológica que permita crecer las ventas por Internet con amplia cobertura; (d) desarrollar marca propia y/o exclusiva en categorías rentables donde hoy no tiene presencia y bajo el concepto de cuidado con el medioambiente; (e) adquirir programas especializados de *shopper marketing-big data*, para el desarrollo de nuevos productos y/o mercados; y finalmente (f) penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte.

La puesta en marcha de las estrategias retenidas contribuirá al potencial crecimiento del sector que en Colombia se encuentra en etapa de desarrollo.

## Abstract

Due to the urgency of being competitive in a globalized world, the nations must prepare themselves being not only competitive but also sustainable. Nations must provide to the organizations and companies an ambiance where they can increase its capacity in making corporate responsible products, generating jobs, improving the worker's quality of life and offering their clients and consumers unique products and services. By doing that companies and the economics will differentiate themselves from others and provide excellent quality. The retail sector in Colombia deems the necessity of being competitive due to its capacity to measure the degree of trust of the Colombian consumer. Hence, this strategic plan developed for the retail sector, under the methodology from *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (D'Alessio, 2015) establishes its vision by making long and short term objectives and the strategies that companies needs to implement in order for the sector to grow steadily for years and consolidates in forceful form with that the companies and the sector will be able to defend themselves against foreign competitors and substitute who arrives to occupy a relevant position in the country.

The retained strategies focuses on: (a) increasing market penetration by opening new stores in rural and undeveloped cities; (b) buying locally recognized stores to increase awareness in places where they are not recognized; (c) develop a technological platform that allows them to increase online sales with broad coverage; (d) develop a unique corporate responsible brand in categories they currently do not have any consumer awareness; (e) acquiring specialized programs from *shopper marketing-big data* for the development of new products or markets; and finally (f) penetrate low income areas where the store is strong.

The implementation of these retained strategies will contribute to the potential growth of the sector that in Colombia is in development stage.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación Actual.....	1
1.2 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes .....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión .....	13
2.4 Valores .....	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>17</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	17
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	28
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia .....	29
3.2 Análisis Competitivo de Colombia.....	31
3.2.1 Condiciones de los factores .....	36
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	36
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	37

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	38
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia .....	39
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	39
3.3.1 Variables políticas, gubernamentales, y legales (P).....	40
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	54
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	60
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	65
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	67
3.3.6 Fuerzas competitivas .....	68
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	70
3.5 El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y sus Competidores.....	72
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	74
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	76
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	76
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	77
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	78
3.6 El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y sus Referentes.....	80
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	81
3.8 Conclusiones.....	84
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>86</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	86
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	86
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	90
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	96
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	100

4.1.5 Recursos humanos (H).....	103
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	105
4.1.7 .7 Tecnología e investigación y desarrollo .....	109
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	111
4.3 Conclusiones.....	113
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y</b>	
<b>Objetivos a Largo Plazo .....</b>	<b>114</b>
5.1 Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia .....	114
5.2 Potencial del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....	116
5.3 Los Principios Cardinales del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia .....	119
5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....	122
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	123
5.6 Conclusiones.....	125
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>127</b>
6.1 La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	127
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	130
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	133
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	134
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	134
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	137
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	137
6.8 Matriz Rumelt (MR) .....	138
6.9 Matriz de Ética.....	141
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) .....	143
6.11 Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	143

6.12 Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	143
6.13 Conclusiones .....	147
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>148</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	148
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo .....	148
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	152
7.4 Estructura del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia .....	153
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	156
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	156
7.7 Gestión del Cambio.....	157
7.8 Conclusiones.....	157
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>159</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	159
8.1.1 Aprendizaje interno .....	159
8.1.2 Procesos.....	160
8.1.3 Clientes.....	160
8.1.4 Financieros.....	160
8.2 Tablero de Control Balanceado. Balance Scorecard.....	161
8.3 Conclusiones.....	161
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia...163</b>	
9.1 Análisis Competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia .....	163
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....	165
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....	166



9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	166
9.5 Conclusiones.....	167
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>168</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	168
10.2 Conclusiones Finales.....	168
10.3 Recomendaciones Finales.....	172
10.4 Futuro del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....	174
<b>Referencias.....</b>	<b>175</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Donde Compran los Colombianos (Encuesta: 4,127 Hogares)</i> .....	7
Tabla 2.	<i>Índice Global de Desarrollo Retail 2016</i> .....	19
Tabla 3.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	20
Tabla 4.	<i>Poblacional de Colombia por Edades</i> .....	21
Tabla 5.	<i>PIB por Sectores</i> .....	24
Tabla 6.	<i>Crecimiento Real Anual del PIB por Tipo de Gasto</i> .....	24
Tabla 7.	<i>Índice de Competitividad Global de Colombia</i> .....	31
Tabla 8.	<i>Anuario de Competitividad Mundial</i> .....	33
Tabla 9.	<i>Índice de Libertad Económica</i> .....	41
Tabla 10.	<i>Flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) por Sector y Crecimiento (%)</i> <i>2015 (I Trimestre) vs. 2016 (I Trimestre) (Millones US\$)</i> .....	44
Tabla 11.	<i>PIB a Precios Constantes Desde el Año 2000 (Miles de Millones \$ COP)</i> .....	47
Tabla 12.	<i>Generación de Empleo Abril-Junio 2014-2015 (%)</i> .....	49
Tabla 13.	<i>Indicadores de Competitividad-Reporte Global de Competitividad</i> .....	54
Tabla 14.	<i>Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2015-Cuarto</i> <i>Trimestre</i> .....	56
Tabla 15.	<i>Colombia, Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020</i> .....	60
Tabla 16.	<i>Análisis Competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia</i> .....	69
Tabla 17.	<i>Análisis de la Atractividad del Sector Retail de Grandes Superficies de</i> <i>Colombia</i> .....	70
Tabla 18.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Sector Retail de</i> <i>Grandes Superficies en Colombia</i> .....	71
Tabla 19.	<i>Participación de Ventas en 2015 del Sector Retail de Grandes Superficies</i> <i>en Colombia</i> .....	72

Tabla 20.	<i>Participación en 2014 del Grupo de Mercancías en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia (%)</i> .....	74
Tabla 21.	<i>Proveedor Líder por Sector en el Grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas de Acuerdo con las Ventas en el Año 2014</i> .....	75
Tabla 22.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia</i> .....	82
Tabla 23.	<i>Matriz Perfil Referencial del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia</i> .....	83
Tabla 24.	<i>Merma Real Operativa (Venta) por Sección Año 2014 vs. 2013 (%)</i> .....	99
Tabla 25.	<i>Indicadores de Margen Neto, ROA, y Apalancamiento Financiero</i> .....	101
Tabla 26.	<i>Indicadores de Ratio de Liquidez y Rotación de Inventarios</i> .....	102
Tabla 27.	<i>Indicadores de Periodo Promedio de Cobranza y Promedio de Pago en el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia</i> .....	103
Tabla 28.	<i>Comparación de Salarios Mínimos en 2016</i> .....	105
Tabla 29.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia</i> .....	112
Tabla 30.	<i>Matriz de Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia</i> .....	122
Tabla 31.	<i>Proyección de Ventas del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia en el Período 2016-2021 (Miles de Millones \$COP)</i> .....	124
Tabla 32.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)</i> .....	129
Tabla 33.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i> .....	131
Tabla 34.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	139
Tabla 35.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	140
Tabla 36.	<i>Matriz Rumelt</i> .....	141
Tabla 37.	<i>Matriz de Ética</i> .....	142

Tabla 38.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	144
Tabla 39.	<i>Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo</i> .....	145
Tabla 40.	<i>Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	146
Tabla 41.	<i>Objetivos a Corto Plazo</i> .....	149
Tabla 42.	<i>Acciones Asignadas a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	150
Tabla 43.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	151
Tabla 44.	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	152
Tabla 45.	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	162
Tabla 46.	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	169



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Principales 10 retailers en Latinoamérica a enero de 2015. ....	2
<i>Figura 2.</i>	Ranking de competitividad global países de Centroamérica y Latinoamérica .....	32
<i>Figura 3.</i>	Variación del indicador de competitividad de Colombia en el periodo 2010- 2015.....	34
<i>Figura 4.</i>	Diamante de la competitividad nacional de Porter.....	35
<i>Figura 5.</i>	Inversión extranjera directa en Colombia, entrada neta de capital. ....	43
<i>Figura 6.</i>	Evolución inflación real en Colombia vs. meta inflación.....	45
<i>Figura 7.</i>	Colombia crecimiento del PIB 2005-2015.....	45
<i>Figura 8.</i>	Balanza comercial mensual (2007-2016).....	46
<i>Figura 9.</i>	Porcentaje de informalidad en Colombia.....	48
<i>Figura 10.</i>	PIB variación porcentual acumulada anual 2009-2015.....	56
<i>Figura 11.</i>	Colombia: Evolución de la informalidad.....	59
<i>Figura 12.</i>	Distribución de hombres y mujeres por edades año 2016.....	61
<i>Figura 13.</i>	Tasa de desempleo promedio anual.....	62
<i>Figura 14.</i>	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	73
<i>Figura 15.</i>	Participación del mercado por empresas en 2015.....	92
<i>Figura 16.</i>	Marcas y formatos bien posicionados.....	94
<i>Figura 17.</i>	Gráfico de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	132
<i>Figura 18.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	133
<i>Figura 19.</i>	Matriz Interna-Externa.....	135
<i>Figura 20.</i>	Matriz de la Gran Estrategia.....	136
<i>Figura 21.</i>	Organigrama propuesto para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.....	156

## 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.

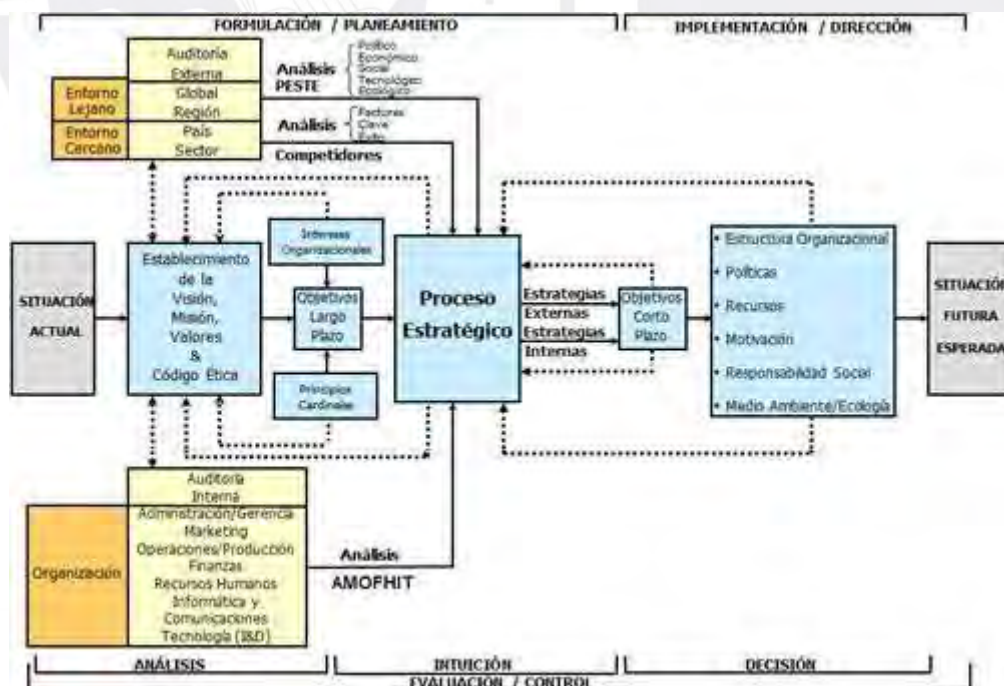


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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. En base a 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. 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.

## **Capítulo I: Situación General del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

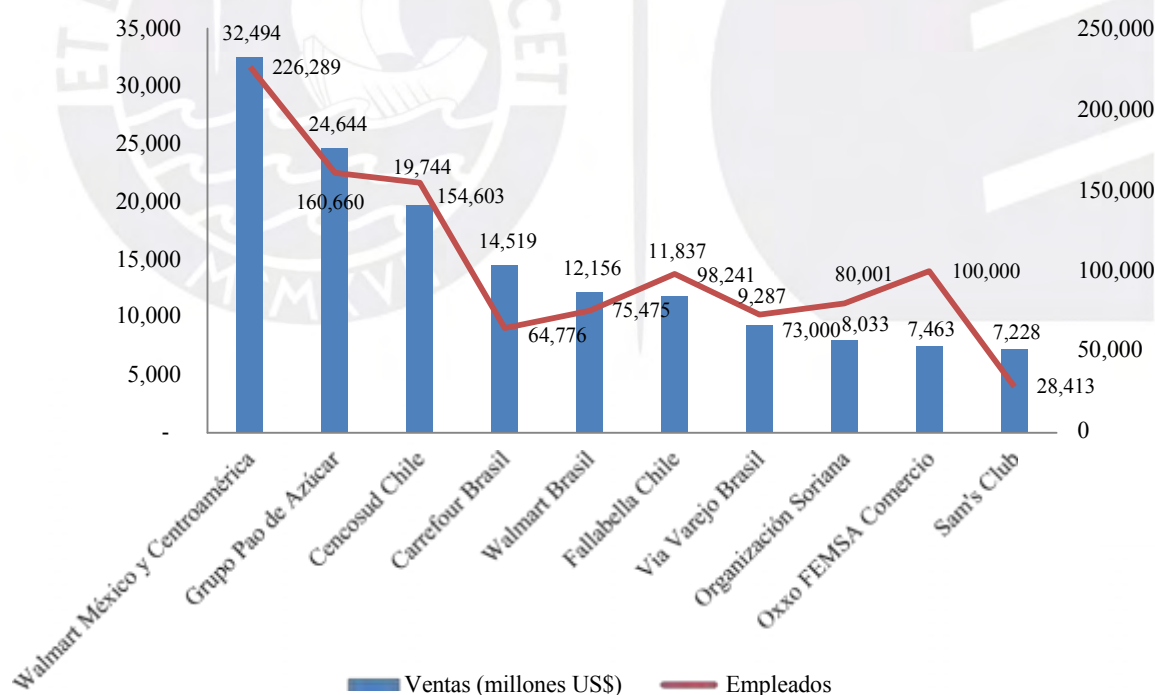
La fidelidad de los clientes en las compras es un reto para las empresas dedicadas a comercializar productos y servicios. El sector retail en Colombia no es ajeno a la urgente necesidad de diferenciarse y atraer clientes a las tiendas, buscando posicionarse a través de una dinámica comercial orientada a descuentos, ofertas, y promociones, donde los clientes son atraídos por una importante gama de opciones, por lo cual las compañías del sector buscan diferenciarse y de esta manera tener ventaja competitiva. Durante los últimos años, el sector retail en Colombia ha tenido crecimiento, razón por la cual compañías multinacionales y nacionales consideran atractivo invertir en el mismo. En el presente capítulo se describe el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, identificando cuáles son los diferentes tipos de tiendas que se encuentran, y cómo está posicionado en el ámbito latinoamericano.

### **1.1 Situación Actual**

El comercio es una de las actividades más antiguas en el mundo; y su finalidad es suplir la demanda de los productos y servicios que el hombre necesita, bien sea para la subsistencia y mejora de la calidad de vida, o simplemente para satisfacer un antojo o necesidad menos básica. Dentro de las áreas del comercio, el sector retail ha estado creciendo y consolidándose en los países desarrollados y especialmente en aquellos países en proceso de desarrollo como es el caso de Colombia. El retail consiste en una actividad de comercio al por menor donde intervienen: (a) el canal de venta o *retailer* con un espacio físico para el desarrollo de la actividad económica; (b) los proveedores o suplidores de las mercancías que se comercializan; y (c) los consumidores o clientes quienes se dirigen a los diferentes establecimientos que existen en el mercado, para comprar los productos y servicios que necesitan.

El sector retail en los países latinoamericanos durante las últimas décadas presenta un desarrollo y crecimiento relevante, dado que están tomando presencia no solo en las grandes ciudades a través de la incursión dentro de centros comerciales, sino también en áreas rurales

de alta densidad poblacional, donde anteriormente solo se tenían tiendas de conveniencia. Como se muestra en la Figura 1, según un análisis de datos de *América Economía* (como se citó en Jones, 2015), en Latinoamérica existen empresas de retail grandes y sólidas, donde la cadena Walmart México y Centroamérica lidera el mercado con una facturación equivalente a US\$32,494 millones al cierre de 2015 bajo su eslogan “precios bajos todos los días”; también se destaca el desarrollo que tiene el Grupo Pan de Azúcar en Brasil con una facturación equivalente a US\$24,644 millones al cierre del mismo periodo, bajo el modelo de negocio tanto de supermercados como *cash and carry* [compra y llévate] en sus 2,037 sucursales. También se muestra el desarrollo del retail en Brasil dado que tiene cuatro cadenas que están liderando las ventas en Latinoamérica. Finalmente, Chile no se queda atrás con sus formatos (a) Centros Comerciales Sudamericanos (Cencosud) y (b) Falabella. Es importante resaltar que estas empresas generan alta demanda de empleo, razón por la cual, la responsabilidad social debe ser uno de los pilares en este tipo de organizaciones.



*Figura 1.* Principales 10 retailers en Latinoamérica a enero de 2015. Adaptado de “Las 10 Mejores Empresas de Retail en América Latina,” por F. Jones, 2015, *América Latina Business Review*. Recuperado de <http://www.businessreviewamericalatina.com/top10/1253/Las-10-mejores-empresas-de-retail-en-Amrica-Latina>

Esta incursión de nuevas empresas y la evolución en la oferta de tiendas tanto en sectores urbanos como rurales, han generado un cambio en los hábitos de vida de los habitantes, hacia estilos de vida modernizados, debido a la amplia oferta de productos que son comercializados en estos nuevos negocios, generando el desplazamiento de compra de las tiendas de abarrotes tradicionales hacia las tiendas de retail donde adicionalmente a los abarrotes, se puede encontrar todo lo que se necesita no solo acerca de productos básicos, sino productos para la construcción, el hogar, electrodomésticos, textiles, farmacia, e incluso servicios de tecnología y financieros, generando una transformación en el comercio y en la forma en la que compra la comunidad. Con la incursión de estas nuevas tiendas en el mercado, también están desapareciendo algunas tiendas pequeñas e informales que no han logrado capitalizar economías de escala para poderse mantener en este comercio tan cambiante. Dentro del retail existe una amplia gama de establecimientos tipo *tiendas de marca* reconocidas en los ámbitos internacional o local, tiendas por departamentos, tiendas de grandes superficies, tiendas especializadas, y supermercados, que además de poseer un espacio físico permiten realizar compras *on-line* vía comercio electrónico, donde los usuarios pueden acceder a diversos productos y servicios, convirtiéndose estos establecimientos de países en proceso de desarrollo, en una alternativa no solo donde se compran productos, sino donde las familias comparten un espacio de descanso y esparcimiento.

El comercio en su modalidad retail para su desarrollo en una economía necesita recursos y una amplia superficie en metros cuadrados para que se lleve a cabo. Según el índice global de desarrollo minorista (GRDI, por sus siglas en inglés) (como se citó en Pérez, 2016), el sector retail en países en proceso de desarrollo es y será relevante para sus economías. En los últimos 15 años, la población en estos países ha crecido 1.2 veces, y las ventas han crecido 3.5 veces representando más del 50% del valor de ventas en el ámbito global. Colombia se ubicó en el segundo lugar entre los países de Latinoamérica en el GRDI según la firma A.T. Kearney para 2016. Este ranking contempla variables macroeconómicas

y variables específicas al sector retail. Dichas variables se agrupan en cuatro dimensiones: (a) el nivel de riesgo país y entorno para realizar negocios; (b) cuan atractivo es el mercado en cuanto a tamaño de la población, ventas retail per cápita, calidad de la infraestructura, marco regulatorio, entre otros; (c) el nivel de saturación del sector; y (d) el nivel de presión a la oportunidad de invertir: crecimiento histórico y esperado tanto de la economía en general como del sector de retail.

El retail es una actividad comercial que moviliza e impulsa positivamente el desarrollo económico y social en los países, dado que se activa la inversión extranjera por la entrada de diferentes marcas y retailers al país; es una fuente importante de empleo dada la necesidad de construir área de ventas en centros comerciales o locales comerciales, así como la cantidad de empleos directos derivados de la actividad económica no solo en el local comercial sino en las áreas de logística, transporte, y distribución, involucradas para lograr que los productos lleguen a las tiendas; sumado a la mejora en la calidad de vida de las personas, dado que pueden acceder a una amplia variedad de marcas y productos de excelente calidad y con precios competitivos.

En Colombia a pesar de la situación social y política compleja que ha atravesado el país durante los últimos años y la deficiencia en infraestructura aun existente, el país según diversas fuentes de información cuenta con variables macroeconómicas y sociales estables, estas fuentes son: (a) según un estudio de Oxford Economist (2016), un producto interno bruto (PIB) Colombia del 3.1% y un PIB sector retail y distribución al por mayor del 3.6%; (b) según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2016a), una población equivalente a 48.9 millones de habitantes y una tasa de desempleo a agosto de 2016 de 9.0%; (c) según Datosmacro.com (2016a), una densidad poblacional moderada de 42 habitantes por km<sup>2</sup>; (d) según el Banco Mundial (BM, 2016a), el 23% de la población (i.e., 11'634,612 habitantes) en Colombia fue rural en 2015; (e) según el diario *El Tiempo* ("El País, con Menos," 2014), el país presenta un nivel de analfabetismo del 5.7%; (f) la población

económicamente activa (PEA) en el país fue equivalente a 24'290,690 habitantes en 2014 (BM, 2016b); (g) con un ingreso promedio de \$906,000 COP mensuales según el DANE (como se citó en “Cae Porcentaje,” 2015); y (h) una tasa de desempleo del 8.9% según el DANE (como se citó en “Temporada Decembrina,” 2016). Adicional al panorama anterior, el país presentó indicadores del GRDI positivos como se detalló anteriormente, siendo todos los mencionados, factores atractivos para inversionistas extranjeros y locales en negocios minoristas o de retail.

Colombia es un país rico en diversidad cultural; cuenta con una amplia pluralidad de identidades, mentalidades, idiosincrasia, y paradigmas; presenta climas desérticos, cálidos, templados, fríos, selváticos, y páramos, en cinco grandes regiones, con influencia multiétnica de culturas europeas, africanas, e indígenas, dando como resultado una diversidad importante de tendencias y gustos de la población. Estos aspectos culturales influyen en los hábitos de consumo y compra de la población en las diferentes regiones del país; por esta razón es importante estudiarlos previamente para ser asertivos en la forma de comercializar, comprar, y vender bienes y servicios. Además, el comercio es altamente influenciado por las temporadas, festividades, y celebraciones periódicas que se realizan en las regiones durante el año, las cuales incentivan el turismo, el consumo, y la venta en el retail. Elementos como la biodiversidad, la cultura, la oferta gastronómica, así como la devaluación del peso colombiano frente al dólar, son factores que convierten a Colombia en un atractivo destino turístico, generando un aumento significativo en la población flotante y por ende un aumento en las visitas a locales y centros comerciales incentivando el consumo y la venta al comercio e incluso las compras on-line.

Los colombianos cuando realizan sus compras, cuentan con una importante variedad de alternativas que van desde la “tienda de barrio” hasta los hipermercados, los cuales pueden ser visitados por los compradores varias veces durante el mes según sus preferencias. El

sector retail en Colombia tiene tres grandes canales de distribución que lideran las ventas según un estudio de Kantar Worldpanel (KWP), *Share de Retailers* (KWP, 2016):

1. El *moderno*: Entendido como las cadenas de hipermercados y supermercados, donde convergen Éxito (Grupo Casino) con sus formatos Éxito, Surtimax, Superinter, y Carulla, con puntos de venta de cercanía de menos de 1,000 m<sup>2</sup> caso Éxito Express hasta más de 10,000 m<sup>2</sup> caso Éxito Envigado, con surtidos limitados o diversificados en función del posicionamiento de cada formato. También se encuentra dentro del moderno otras cadenas como Jumbo y Metro (Cencosud), Olímpica, Colsubsidio, y La 14 con surtidos y posicionamientos claros para el modelo de venta autoservicio. Igualmente, se tienen formatos de venta al por mayor o *club*, caso Makro, Alkosto, y Pricemart, los cuales generalmente son clasificados por los proveedores dentro del canal moderno, el cual será analizado a profundidad más adelante.
2. Los supermercados independientes, minimercados, o *superetes*: Contempla autoservicios con áreas de venta desde los 900 m<sup>2</sup> y una oferta menos amplia de surtido vs. los hipermercados y con alta proliferación en Colombia tanto en ciudades capitales como en ciudades intermedias.
3. El *tradicional*: Con un 51% de participación según un estudio de Nielsen *Tendencias y Oportunidades para el Retail en Latinoamérica* (como se citó en “Las Grandes Cadenas,” 2015), y está conformado por las tiendas de barrio, donde el consumidor accede a productos de consumo masivo de la “canasta familiar”, aseo personal, frutas, y verduras, bajo un modelo de compra al menudeo, lo del día a día, mejor conocido como la compra del diario e incluso con sistemas de crédito personal informales y sin respaldo, conocido en Colombia como *fiado*. Dada la importancia de este canal, empresas como el Grupo Éxito han desarrollado formatos de proximidad bajo el nombre Éxito Express, para competirle directamente a las tiendas de barrio. En los últimos tres años han entrado adicionalmente al sector nuevos modelos de retail sustitutos, con una oferta similar a la

tienda de barrio pero enfocada en productos de marcas propias y orientadas a ofrecer acceso a los clientes con productos de buena calidad y a bajo precio, comparado con el portafolio de productos que se manejan en el retail del canal moderno. Con este modelo de negocio de bajo costo, las grandes superficies estarían amenazadas y son ejemplo de estos formatos las tiendas de conveniencia Ara y D1.

Existen otros canales más pequeños como las panaderías y droguerías con portafolios limitados y especializados. Tal como se muestra en la Tabla 1, la mayor preferencia de los colombianos al momento de comprar es liderada por los minimercados con el 23%, tradicional 21%, grandes cadenas 18%, independientes 14%, panaderías 8%, venta catálogo 7.1%, otros canales 7%, e hiperbodegas 1.9% (KWP, 2016).

Tabla 1

*Donde Compran los Colombianos (Encuesta: 4,127 Hogares)*

Canal	Participación (%)
Minimercados	23.0
Tradicional	21.0
Grandes cadenas	18.0
Independientes	14.0
Panaderías	8.0
Ventas por catálogo	7.1
Otros Canales	7.0
Hiperbodegas	1.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Adaptado de “¿Quiénes Son los Canales Preferidos por los Hogares? [Noticias],” por Kantar Worldpanel (KWP), 2016. Recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Quines-son-los-canales-preferidos-por-los-hogares>

El canal de grandes superficies en Colombia cuenta con un total de 1,636 puntos de venta. En 2015 se abrieron 215 de ellos, ubicando al país en el cuarto lugar en Latinoamérica después de Brasil con 8,432, México con 5,715, y Argentina con 2,431, según *El Mapa del Retail 2016* presentado por el Instituto Latinoamericano de los Canales de Distribución (ILACAD) World Retail (como se citó en Eficacia, 2016). Para entender este canal, se debe



mencionar la relevancia y liderazgo que ha construido la cadena líder en retail llamada Grupo Éxito, que tiene 67 años de operación desde la apertura de su primera tienda en la ciudad de Medellín, cuenta con cuatro formatos: (a) Carulla, (b) Éxito, (c) Surtimax, y (d) Superinter; y tiene el 42% de participación del mercado minorista de Colombia debido a su estrategia de comprar cadenas comerciales grandes y fuertes regionalmente, pero a su vez, de establecer alianzas con las tiendas de barrio bajo el formato de Surtimax, donde le hace todo el despliegue a sus marcas propias buscando acercarse a la casa de los consumidores y compite en términos de precio básicamente.

A 2016 el Grupo Éxito cuenta con 537 puntos de venta en Colombia, y ofrece empleo a 41,000 colaboradores entre los cuatro formatos. Los ingresos en Colombia de esta cadena fueron \$10.6 billones COP, creciendo sus ingresos en un 8.2% en 2015 (Grupo Éxito, 2016a, 2016b); además, tiene bien definidos los negocios que complementan la oferta del supermercado, como lo son la venta de seguros, viajes, combustibles, industria textil, y tarjeta de crédito, generando una oferta más completa al cliente en sus diferentes tiendas; dándole más alternativas de satisfacción de sus necesidades. Por otro lado, siguiendo la estrategia de compra de cadenas que le ha caracterizado, tiene presencia en Uruguay con la compra de las principales cadenas de mercado local como Disco, Devoto, y Geant.

En el canal retail de grandes superficies se tienen más alternativas para el comprador colombiano y es necesario destacarlas, porque en los últimos años se ha dado una disputa interesante compitiendo por el segundo lugar. Por un lado se tiene al consorcio empresarial multinacional chileno Cencosud que ingresó a Colombia en 2007 realizando una alianza con el Grupo Casino por medio de un *joint venture* y realizó la apertura bajo el formato de Easy después de haber intentado ser accionista menor del Grupo Éxito. En 2012 realiza su ingreso directamente a Colombia con la compra de las operaciones de Carrefour. A 2016, tiene presencia a través de los formatos Jumbo y Metro con alrededor de 95 puntos de venta y en

2015 sus ingresos en Colombia fueron \$3.9 billones COP, según la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES). Por otro lado se tiene a la cadena Olímpica (i.e., supermercado y droguerías), empresa de capital 100% colombiano de origen barranquillero, que recientemente realizó la apertura de su tienda 300 en 2015, y tiene más de 15,000 empleados directo e indirectos. Su propuesta de valor ha estado orientada al eslogan: “siempre precios bajos”; sumado a ofrecer un excelente surtido y servicio al cliente, fortaleciendo su marca propia. Su plan de expansión está orientado a tener presencia en departamentos de baja densidad poblacional donde no existe masividad de retail, a través de la apertura de tiendas de alrededor de 2,500 m<sup>2</sup>, para generar cercanía con el comprador y una estrategia de precios competitiva, donde lo que prima es mantener transacciones bajas que sirvan de entrada a la canasta familiar. En 2015 sus ingresos en Colombia fueron de \$4.2 billones COP, según Supersociedades (como se citó en “Olímpica Desbancó,” 2015). Tanto Cencosud como Olímpica están haciendo en la actualidad un trabajo bien marcado en adaptarse a nuevos formatos y dentro de sus proyecciones está seguir creciendo por medio de aperturas en diferentes ciudades. Se debe destacar que ninguna de las dos empresas logra tener el 40% del total de los ingresos del Grupo Éxito en Colombia y sumadas las dos tampoco son más grandes en ingresos. Según un estudio de KWP (2016), los retailers ocupan el 18% de participación en las compras en las alhacenas de los hogares en 2015, Éxito lideró con 6.5% seguido de Olímpica con 3.3%, Jumbo con 2.2%, y Metro con 2%.

El retail de grandes superficies se está enfocando en el desarrollo de nuevos escenarios de venta on-line, para llegar a nuevos consumidores a quienes el tiempo no les alcanza para ir a las tiendas o quienes buscan practicidad y comodidad para comprar desde su hogar. El desarrollo de la tecnología ha crecido tanto, que seguramente a futuro las tiendas van a manejar menos inventarios disponibles; más aún, es probable que estos sean ubicados en grandes centros de despacho para atender la creciente compra mediante Internet. En un

estudio de BrandStrat (como se citó en Ramírez, 2016), donde se preguntó por el nivel de reconocimiento de los diferentes formatos de grandes superficies, con una ventaja bien amplia, el Éxito presentó un 96% de recordación y la segunda en conocimiento es Jumbo/Metro con el 82%.

Parece ser que dependiendo del grupo objetivo y la estrategia con la que la empresa haga su comunicación y segmentación va a obtener su grado de recordación; también es importante considerar el estrato social bajo, medio, o alto, puesto que dependiendo de este, existen variaciones en los primeros lugares y también dependiendo de la edad si son jóvenes o adultos varían sus preferencias y asimismo su poder adquisitivo. Éxito y Jumbo coinciden en superficies grandes con zonas de parqueaderos, donde le ofrecen al comprador comodidad y otras alternativas complementarias como zonas de comidas o cafetería, sus espacios son bien iluminados y su definición de comunicación es masiva, clara, y bien definida. Por la amplitud de sus espacios, cuentan con importante cantidad de cajas registradoras y la mayoría con cajas rápidas, esto definitivamente mejora la experiencia del comprador en términos de comodidad y rapidez.

En los últimos dos años la industria del retail en Colombia ha tenido cambios importantes en términos de mercado, ello debido al ingreso de nuevos formatos de tiendas como es el caso de D1, Ara, y Price-Smart, que buscan generar tráfico a través de una oferta de artículos de primera necesidad con marca propia a bajo precio y algunas marcas comerciales, para quitarle mercado tanto al retail de grandes superficies como al canal tradicional. El consumidor colombiano está cambiando sus prioridades al momento de tomar la decisión de la compra, siendo altamente influenciado por los precios bajos.

Koba (dueña de las tiendas D1) ha logrado posicionarse rápidamente después de entrar al mercado en 2009, debido a su acelerado plan de expansión, puesto que a 2016 cuenta con 500 tiendas según Supersociedades (como se citó en “La Batalla Comercial,”

2016), ubicadas estratégicamente en barrios con alta densidad poblacional de los estratos 3, 4, y 5, alcanzando ya presencia en varios departamentos de Colombia, después de su exitosa incursión en la capital bogotana. Su éxito radica en la eficiencia de la operación, la cercanía al comprador, y ofrecer precios competitivos en productos de primera necesidad; generando desplazamiento incluso de compradores que anteriormente visitaban las tiendas de barrio. Los puntos de venta de D1 están homologados en espacios entre 250 y 300 m<sup>2</sup>, manejan alrededor de 1,000 *referencias* [SKU codificados, donde SKU o *stock-keeping unit* es el número de referencia utilizado en el comercio para realizar seguimiento sistemático de los productos], conservando el mismo portafolio sin importar donde operen, no se ofrecen parqueaderos ni bolsas para empacar sus compras, solo se paga en efectivo. A través de estas eficiencias y la negociación con los proveedores, logran mantener su promesa básica de bajos precios de venta al público. Según Supersociedades (como se citó en “La Batalla Comercial,” 2016), al cierre de 2015 generaron ventas por \$1.1 billones COP. Adicionalmente al formato D1, también han ingresado a Colombia otros formatos similares como Ara y Justo y Bueno.

Dada la necesidad de las empresas del canal moderno de ser más relevantes, están fusionándose con otros formatos para atacar el canal tradicional, que lidera el mercado de abarrotes en Colombia con el 65% y una facturación aproximada de \$38,000 millones COP. Por lo anterior, cadenas como el Grupo Éxito, a través de su formato Surtimax, están ampliando su presencia hacia estratos medio-bajo y bajo en Colombia, convirtiéndose en el suplidor de los pequeños supermercados independientes con amplia presencia en barrios populares; los desarrolla generándoles crédito y abasteciéndolos a precios competitivos con marcas comerciales y con su marca propia, logrando de esta forma cubrir el mercado generando un grupo de aliados bajo el nombre Aliados Surtimax, generando un *cobranding* en el negocio y ventas adicionales que antes no tenía (Euromonitor Research, 2016).

## 1.2 Conclusiones

El retail en Colombia ha sido uno de los pilares para la inversión extranjera debido a la llegada de diferentes formatos de tiendas por departamentos, especializadas, y supermercados que apuestan a posicionarse de forma relevante en el país. Esta incursión masiva y agresiva a los consumidores y compradores, ha generado diversos cambios en la forma de comprar y por ende, un mercado donde las empresas se encuentran compitiendo con dinámicas comerciales atractivas en oferta de productos, para atraer flujo de tráfico a las tiendas, donde finalmente son los consumidores los beneficiados al conseguir productos de excelente calidad, cerca de sus hogares, y a precios competitivos. Este contexto genera que los canales de comercialización para los artículos de consumo masivo se encuentren en competencia constante y no sea tan claro para los proveedores lograr definir estrategias diferenciadas para tratar a cada comprador en cada canal, por la altísima mezcla de canales. Este es justamente uno de los grandes retos de esta industria, lograr esa diferenciación y preferencia por parte de sus compradores.

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

Este capítulo inicia la primera etapa de formulación y planeamiento del *Plan Estratégico del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*, por medio de la definición de sus componentes básicos: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. Así, se medirán los avances que se obtengan al respecto, formulando planteamientos e iniciativas que contribuyan con el fortalecimiento, evolución, y promoción del sector, considerando su desarrollo con el impulso de perspectivas de crecimiento realistas y desafiantes.

### 2.1 Antecedentes

Dado la alta competencia y rivalidad en el mercado en Colombia y en el mundo, es necesario que las organizaciones le den la importancia a la realización de un proceso de planeación estratégica estructurado, que sirva de guía para la consecución de los objetivos y no solo actuar de manera cortoplacista con objetivos no estructurados. En ese orden de ideas, es necesario que las compañías conforman el sector, desarrollen al interior su proceso de planeación estratégico, comenzando desde los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética; a través de los cuales se establece dónde se encuentra hoy la organización y se define una situación futura deseada.

### 2.2 Visión

Al 2021, el valor de ventas del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia representará el 7% del PIB nacional y estará posicionado con altos estándares de productividad, innovación tecnológica, calidad, servicio al cliente, y eficiencia logística, para competir en un entorno globalizado, dentro de un marco socialmente responsable y amigable con el medioambiente, siendo líder en el ámbito Latinoamérica. En 2015, el valor de ventas del sector representó el 5.18% del PIB nacional.

### 2.3 Misión

Ofrecer la mejor experiencia de compra al cliente de retail en Colombia, convirtiéndose en su aliado y la primera opción al momento de suplir sus necesidades de

productos y servicios; con altos estándares de calidad, tecnología avanzada en los sistemas de información y comercio electrónico, con personal motivado y calificado para atender los requerimientos del público en general; desarrollando relaciones rentables a largo plazo con los proveedores, con el fin de asegurar la mejor oferta en el mercado; con responsabilidad social, ética, y sostenibilidad del medioambiente.

## 2.4 Valores

Los valores que estructurarán los cimientos del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia son los siguientes:

- Satisfacción del cliente: Escuchar, entender, y ofrecer los requerimientos en productos y servicios que necesitan los clientes y consumidores, para lograr su satisfacción, preferencia, y lealtad;
- Responsabilidad: Ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad y bajo la construcción de relaciones rentables con los proveedores, para garantizar precios asequibles a los consumidores y clientes;
- Espíritu de superación: Los colaboradores del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia muestran un espíritu de altísimo emprendimiento, orientación al logro, y resiliencia;
- Respeto por las personas: Los empleados son la mayor prioridad; se aportará en la formación y calidad de vida para ellos y sus familias, fortaleciendo el conocimiento, la ética, y la integridad;
- Innovación y nuevas tecnologías: Realizar investigación permanente para generar innovación en los sistemas de información, logrando mantenerse a la vanguardia tecnológica y proporcionando agilidad en la toma de decisiones y procesos, con el fin de ofrecer precios competitivos dentro del marco de la rentabilidad;
- Concepción global y facilitación del comercio: Estar atentos al comportamiento de los competidores en el ámbito global, revisando nuevas tendencias y transformando los

procesos rápidamente, para mantenerse a la vanguardia y asegurar la sostenibilidad del sector; y

- Responsabilidad social: Actuar con respeto y cuidado del medioambiente, aportando de manera significativa en el crecimiento y bienestar de las comunidades cercanas.

## 2.5 Código de Ética

Este código de ética está diseñado para todos los colaboradores del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, el cual servirá de guía para actuar con ética profesional.

Dicho código debe estar publicado en cada una de las empresas pertenecientes al sector y firmado por sus empleados. El sector busca que su operación sea transparente y socialmente responsable, para lo cual deberá garantizar:

- Sentido de pertenencia: Los colaboradores del sector deben sentirse importantes en el entorno laboral, de tal manera que se actué con el fin del beneficio de la industria;
- Trabajo digno y justo: El empleador garantizará un trabajo con las condiciones justas, asegurando una remuneración acorde con el impacto del cargo dentro de la organización, sin importar raza, sexo, y/o estrato;
- Selección de los proveedores: Los proveedores serán seleccionados de acuerdo con la política establecida en contrataciones. El empleado no podrá recibir regalos, viajes, muestras en beneficio de él ni de su grupo familiar;
- Relación con los clientes: Se velará por el servicio al cliente, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho y que cualquier inconformidad sea informada oportunamente.

Asimismo, no se publicarán precios engañosos que puedan perjudicar al cliente o dañar la imagen del sector o generar sanciones; y

- Lavado de activos y/o financiación del terrorismo: Las compañías del sector velarán las transacciones con los clientes, proveedores, empleados y cualquier tercero vinculado a las mismas, con el fin de prevenir el lavado de activos y/o financiación del terrorismo.



## 2.6 Conclusiones

La visión se realizó a un horizonte de cinco años, considerando (a) el estado actual y futuro del sector retail, (b) el dinamismo del mercado en el que se encuentra, y (c) el alto impacto de la tecnología. La misión se encuentra dada por la definición clara de lo que es el sector y lo que aspira a ser a futuro a través de sus aliados estratégicos. La visión, misión, los valores, y códigos de ética del sector descritos en este capítulo definen la primera parte de la planeación estratégica e irán alineados con las estrategias, los objetivos a largo y corto plazo, los recursos, y el control.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis de los factores que externamente pueden afectar el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia. Para ello se seguirá el proceso estratégico (D'Alessio, 2015), con el cual se revisarán los focos de interés a desarrollar y en los que no es conveniente insistir. Asimismo, se generará entendimiento a nivel global de la situación del país y su influencia en el sector.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman (1978), el análisis tridimensional de las naciones evidencia los intereses nacionales de Colombia, el potencial nacional, y los principios cardinales. Con toda esta información se espera poder detectar fortalezas y sobre todo oportunidades del país, para maximizar el crecimiento y sostenibilidad del sector en estudio.

##### 3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales en el país hacen referencia a lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por el Gobierno, bien sea para protegerse frente a los demás Estados o lograr el desarrollo económico en todas las variables. Estos pueden ser comunes u opuestos Hartmann (1978). Neuchterlein (1973) clasificó los intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Gobierno colombiano, dentro de su plan de desarrollo, ha basado su estrategia en tres pilares fundamentales para la consolidación de los grandes logros de los últimos cuatro años y para el desarrollo de las políticas hasta 2018, en pro de un nuevo país (DANE, 2015):

1. La paz favorece la equidad y la educación;
2. La equidad propicia la paz y la educación; y
3. La educación genera condiciones de paz y equidad.

El avance de Colombia es significativo si se tiene en cuenta que en 2007 se ubicaba en la posición 30 a nivel mundial de países más atractivos para invertir, en 2011 en la

posición 24, en 2012 en la 23, y en 2016 se ubica en el puesto 15, tal como se evidencia en la Tabla 2. Colombia se ubicó en 2016 en el segundo puesto como el país más atractivo para invertir en retail en Latinoamérica. A la cabeza del listado se encuentra Perú. Para calcular las posiciones, el ranking se basa en cuatro dimensiones macroeconómicas, según A.T. Kearney (como se citó en “Colombia, el Segundo País,” 2016):

1. El nivel de riesgo país y entorno para realizar negocios: Estabilidad, desempeño macroeconómico, nivel de corrupción, entre otros factores;
2. Qué tan atractivo es el mercado: Tamaño de la población y su proporción urbana, cantidad de ciudades de un determinado tamaño, ventas retail per cápita, calidad de la infraestructura, marco regulatorio, entre otros;
3. El nivel de saturación del sector: Área retail per cápita, concentración del mercado, presencia de jugadores internacionales; y
4. El nivel de presión a la oportunidad de invertir: Crecimiento histórico y esperado tanto de la economía en general, como del sector retail.

Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, detrás de Brasil y México, y trae una tendencia positiva demográfica, sumado a un aumento en los ingresos reales de los ciudadanos. Esta realidad viene impactando el consumo y para el sector minorista el gasto representa el 58% del PIB en 2015. Este conjunto de factores ha hecho posible que Colombia registre un fuerte crecimiento en las ventas minoristas en la última década. Diversos inversionistas extranjeros, atraídos por el potencial del país (grupos chilenos, mexicanos, y portugueses), han entrado en el mercado colombiano. La entrada de estos grandes grupos minoristas ha contribuido a la generación de empleo e inversión. Sin embargo, la rentabilidad de este sector todavía es limitado, puesto que los ingresos de la población siguen siendo escasos (“Sector Retail en Colombia,” 2015).

Tabla 2

*Índice Global de Desarrollo Retail 2016*

Posición 2016	País	Puntaje GRDI 2016	Posición 2015	Variación 2015-2016
1	China	72.5	1	--
2	India	71.0	15	13
3	Malasia	59.6	9	6
4	Kazajistán	56.5	13	9
5	Indonesia	55.6	12	7
6	Turquía	54.3	11	5
7	Emiratos Árabes Unidos	53.6	7	-
8	Arabia Saudita	52.2	17	9
9	Perú	51.9	16	7
10	Azerbaiyán	51.2	22	12
15	Colombia	49.0	20	5
17	República Dominicana	45.8	NA	NA
20	Brasil	43.0	8	-12
25	Paraguay	39.6	NA	NA

*Nota.* Adaptado de "Colombia, el Segundo País más Atractivo para Invertir en Retail en América Latina," 2016, El Heraldo. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-segundo-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-retail-en-america-latina-271474>

Chile y México, que formaron parte de la lista hasta 2015, se han graduado del Índice al haber desarrollado sectores de comercio minorista maduros. Por otro lado, Uruguay, Costa Rica, y Panamá, a pesar de ser mercados atractivos para invertir en el sector de comercio minorista, no clasifican para el índice debido a que el tamaño de su población está por debajo de los 5 millones de habitantes.

En la Tabla 3 se muestra la matriz de intereses nacionales donde se observa la relevancia de mantener relaciones positivas con países como EE.UU., Francia, España, Panamá, Venezuela, Brasil, México, y Ecuador, dado que, a nivel de comercio exterior, pueden favorecer el avance comercial de Colombia, al igual que Chile y Canadá. Para el caso de países como Venezuela y Ecuador, es bueno conservar relaciones amistosas porque la situación política y social que se vive en dichos países puede afectar significativamente la paz y seguridad de las fronteras colombianas. Es importante, adicionalmente, tener relaciones favorables con los Emiratos Árabes Unidos como apoyo para el desarrollo de infraestructura del país y posibles inversores. A nivel de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, entre los países con los que se tiene relaciones comerciales se encuentran EE.UU., Canadá, Brasil, y Costa Rica; es importante aprovechar su experiencia interna en este aspecto para

actualizar las plataformas tecnológicas y aprender nuevas formas de hacer negocios. La relación con EE.UU y Cuba, actualmente, es fundamental debido el apoyo tan cercano que se recibe en las negociaciones de acuerdo de paz. Con China la relevancia es alta porque con los esquemas de productos que manejan a bajo costo, es mejor ser aliados y evitar competencia comercial más agresiva. En cuanto a las relaciones con la India, se puede visualizar un posible acuerdo de tratado de libre comercio (TLC) (Lozano, 2011; “La Pobreza en Colombia,” 2016).

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Paz y seguridad	** Venezuela ** Ecuador	* EE.UU. * Cuba		
2. Comercio exterior		* EE.UU., UE (Francia, España) * Panamá, Venezuela, Brasil, México * Ecuador	* Canadá * Chile	* India * Centroamérica y el Caribe
3. Desarrollo económico, poblacional, e infraestructura		** Venezuela, Ecuador * China, España, EE.UU.		* Emiratos Árabes Unidos
4. Investigación y nuevas tecnologías			* EE.UU, Canadá * Brasil, Costa Rica	

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

Esta parte analiza las fortalezas y debilidades que tiene Colombia en el Sector Retail de Grandes Superficies y su capacidad para lograr alcanzar los intereses nacionales. Según Hartmann (1978), se analizarán los aspectos demográficos, geográficos, económicos, tecnológico-científicos, histórico-psicológico-sociológicos, organizacional-administrativos, y militares.

**Demográfico.** La población en Colombia asciende a 48'747,708 al 30 de junio de 2016. De estos, el 50.62% son mujeres (24'678,673) y el 49.37% hombres (24'069,035); según el área geográfica, el 76.58% (37'332,955) se ubica en cabeceras y el 23.41% (11'414,753) en zona rural (DANE, 2016b). La Tabla 4 muestra la población de Colombia y sexos, según datos de la CIA (Agencia Central de Inteligencia). Esta información permite analizar la situación sociopolítica del país y determinar el foco de desarrollo económico, de acuerdo con la concentración de la población.

Tabla 4

*Poblacional de Colombia por Edades*

Rango de edades	%	Población masculina	Población femenina
0-14 años	24.57	5'940,903	5'659,594
15-24 años	17.54	4'216,437	4'066,079
25-54 años	41.82	9'788,057	9'958,982
55-64 años	8.90	1'973,215	2'230,609
De 65 años (2016 estimado)	7.17	1'412,209	1'974,771

*Nota.* Adaptado de "The World Factbook [Libro Mundial de Hechos]," por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2016. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

El porcentaje más alto de la población colombiana (el 41.82%) se sitúa entre los 25 y 54 años, siendo el rango de mayor de concentración de población. Con esto, se evidencia que el país tiene fortaleza en mano de obra, dados los rangos de edades de la población trabajadora, y debe focalizar prioridades en la educación, dado el porcentaje de población entre los 0 y 14 años (24.57%), siendo este el segundo porcentaje más numeroso, a pesar de que la natalidad ha disminuido con respecto a la década de los sesenta, donde las mujeres tenían normalmente seis hijos. Importante también las cifras que se evidencian del paso del rango de 25-54 años a 55-64 años donde la población baja del 41.82% al 8.9%. Indicando un número importante de mortalidad entre estos rangos de edad, data que podría ser aprovechada para revisión de temas de salud y tratar de alargar los años de vida. La tasa de crecimiento de la población colombiana es 1.02% (2016 estimada). El 90% de la población es católica romana. Se presentan 16.3 nacimientos por cada 1,000 habitantes y 5.4 muertes por cada

1,000 habitantes (2016 estimada). La tasa neta de migración es -0.6% de cada 1,000 habitantes (2016 estimada), la edad media de la madre en su primer parto es de 21.4 años y la mayor parte de la población vive al norte y oeste del país. En Colombia, el 84.2% de la población es mestizo y blanco, el 10.4% es afrocolombiano, el 3.4% es amerindio, y no especificado el 2.1% (2015 estimada) (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016). Toda esta información permite entender el contexto demográfico del país para focalizar estrategias de negocio en el Sector Retail de Grandes Superficies.

**Geográfico.** Colombia está ubicada en la esquina noroccidente de América del Sur, sobre la línea ecuatorial, en plena zona tórrida. La mayor parte ubicada en el hemisferio norte, pero equidistante con los dos extremos del continente americano (Toda Colombia, 2015). Se ubica entre Panamá y Venezuela bordeada por el Mar Caribe y entre Panamá y Ecuador bordeada por el Océano Pacífico. Sus coordenadas geográficas son 4 00 Norte y 72, W. Cuenta con un área total de 1'138,910 km<sup>2</sup>, de los cuales 1'038,700 km<sup>2</sup> están en tierra y agua de 100,210 km<sup>2</sup> (CIA, 2016).

Esta importante posición geográfica le permite ser el centro de negocios de diversos países hacia Sur y Norteamérica, por su cercanía al canal de Panamá y a numerosos vecinos. La presencia de dos costas le proporciona diversos beneficios que podrían ser más explotados a nivel de recursos naturales, turismo, y transporte. Colombia tiene límites fronterizos con Brasil de 1,790 km, con Ecuador de 708 km, con Panamá de 339 km, con Perú 1,494 de km, y con Venezuela de 2,341 km. Su clima varía por algunas regiones, existe presencia de clima tropical a lo largo de la costa y llanuras orientales, y refrigerador en tierras altas. Su terreno también es rico en diversidad y forma, existe llano en las tierras bajas, las tierras altas centrales, las altas montañas de los Andes (tres grandes cordilleras), y las planicies orientales (llanos). Esta información es importante entenderla para identificar la oferta en portafolio que se debe manejar y adaptar acorde con las necesidades del mercado (CIA, 2016).

**Economía.** La política económica, los acuerdos y TLC han logrado generar resistencia a los choques externos. Las principales fuentes de divisas en Colombia provienen de la energía, la minería, y los hidrocarburos, dada la caída en los precios internacionales, esto ha generado devaluación y, por ende, incremento en los precios de los productos básicos. Colombia es el cuarto mayor exportador de carbón del mundo, y el cuarto productor de petróleo de Latinoamérica; desafortunadamente, la insuficiente infraestructura, la pobreza (27.8% de la población en 2015), el narcotráfico, y el tema de la seguridad afecta el desarrollo económico del país. La caída de los precios del petróleo ha generado devaluación del peso frente al dólar y menos ingresos públicos; dado lo anterior, se han implementado diferentes reformas tributarias en el país que buscan cubrir el gasto público. Adicionalmente, fenómenos naturales como el de El Niño también generan incremento en el índice de precios al consumidor y, por ende, mayor inflación. Asimismo, para mantener la política monetaria y balanza comercial se ha requerido subir las tasas de interés de acuerdo con lo estipulado por el Banco de la República. El Gobierno espera que con el acuerdo de paz con las FARC (Fuerzas Revolucionarias Colombianas), el PIB se incremente en un 2% (CIA, 2016).

En el segundo trimestre de 2016, en comparación del mismo periodo en 2015, el PIB creció 2.0%, esto debido al buen desempeño de la industria manufacturera, establecimientos financieros, actividades inmobiliarias, y servicios a las empresas, actividades de servicios sociales, comunales, y personales. La actividad de mayor caída es el sector de minas y canteras (DANE, 2016c).

Los productos agrícolas más significativos respecto al PIB son: café, flores cortadas, plátanos, arroz, tabaco, maíz, caña de azúcar, cacao en grano, oleaginosas, verduras, y camarones. A nivel de industrias, los textiles, el procesamiento de alimentos, el petróleo, ropa y calzado, bebidas, productos químicos, cemento, oro, carbón, y esmeraldas. De acuerdo con la Tabla 5, que muestra la composición del PIB por sectores, se aprecia que los servicios representan el 59.2%, la industria el 34%, y la agricultura el 6.8% (CIA, 2016).



Tabla 5

*PIB por Sectores*

Sector	PIB Composición por sector de origen (2015 estimada) (%)
Agricultura	6.8
Industria	34.0
Servicios	59.2

*Nota.* Adaptado de “The World Factbook [Libro Mundial de Hechos],” por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2016. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

De manera significativa, la tasa de desempleo bajó del 9.1% en 2014 al 8.9% en 2015 (CIA, 2016). De acuerdo con la Tabla 6, las cifras de consumo en los hogares desde 2014 vienen beneficiando el crecimiento del PIB, esto refleja poder adquisitivo del cual puede beneficiarse el Sector Retail de Grandes Superficies.

Tabla 6

*Crecimiento Real Anual del PIB por Tipo de Gasto*

Concepto	2014 Completo	2015				2015 completo
		I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	
Consumo total	4.3	4.1	3.7	4.4	3.6	3.9
Consumo de hogares	4.2	4.4	3.8	4.3	3.0	3.8
Bienes no durables	3.2	4.4	4.1	4.6	3.4	4.1
Bienes semidurables	3.1	5.7	2.8	5.6	4.5	4.6
Bienes durables	13.5	5.1	1.4	-4.8	-8.4	-2.0
Servicios	4.7	4.4	4.2	4.5	3.7	4.2
Consumo final del Gobierno	4.7	1.9	2.2	3.3	4.0	2.8
Formación bruta de capital	11.6	6.5	0.8	3.4	0.2	2.6
Formación bruta de capital fijo	9.8	7.3	3.6	0.5	-0.0	2.8
Agropecuario, silvicultura, caza, y pesca	1.5	-5.4	-3.0	0.2	2.7	-1.5
Maquinaria y equipo	7.1	0.6	-2.0	-0.3	-5.3	-1.8
Equipo de transporte	10.0	41.3	6.0	3.1	-5.1	9.4
Construcción y edificaciones	7.7	2.3	10.1	-8.2	8.0	2.7
Obras civiles	14.0	3.7	7.2	7.6	2.5	5.2
Servicios	11.0	1.9	4.6	-3.3	0.7	0.9
Demanda interna	6.0	4.4	3.1	4.2	2.6	3.6
Exportaciones totales	-1.3	4.1	-0.2	-5.2	-1.0	-0.7
Importaciones totales	7.8	12.3	-0.7	7.4	-2.9	3.9
PIB	4.4	2.7	3.1	3.2	3.3	3.1

*Nota.* Tomado de “Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República,” por el Banco de la República, 2016a, p. 33. Bogotá, Colombia: Autor.

Colombia hoy tiene diferentes acuerdos comerciales, entre ellos están la Alianza del Pacífico, Mercosur, Unión Europea, Triángulo del Norte, Chile, EE.UU., México, etc.; los que generan mayor competencia en el país, pero también abren las puertas a la globalización en el territorio nacional, por lo que varias empresas dejaron de existir, varias otras se crearon, otras ingresaron, y otras se expandieron. Todo esto genera desarrollo económico y obliga a tener niveles más altos de eficiencia y productividad.

En la actualidad, la infraestructura no es suficiente y se ubica por debajo del promedio de países latinoamericanos. Por ello, el presidente actual, Juan Manuel Santos, tiene en su plan de desarrollo importantes obras en infraestructura de transporte (terrestre, ferroviaria, vial, y marítima), en infraestructura marítima (portuaria y canales), también en infraestructura aérea, energía, redes eléctricas, energías renovables, hidrocarburos, hidráulica, edificación y telecomunicaciones. Se tiene claro que el mejoramiento de la infraestructura es un medio para crecer en otros sectores económicos (Clavijo, Álzate, & Mantilla, 2015).

Se espera que los acuerdos de paz en curso con las FARC y los acuerdos de paz que se inician con el ELN, beneficien de manera importante no solo los temas de seguridad del país, sino que incrementen la inversión extranjera, el empleo, y disparen el desarrollo económico y social.

**Tecnológico-científico.** La importancia y necesidad de alinear la estrategia de la dirección de las empresas con las prioridades, actividades, y procesos de las áreas de las compañías, se hace cada vez mayor, y dado que gran parte de las estrategias ahora están digitalizadas, el campo de la innovación y nuevas tecnologías presenta mayor relevancia.

A nivel mundial, en 2015 los líderes en Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC) eran Singapur, Finlandia, y Suecia. Colombia, en abril de 2015, ocupaba la posición 63 de 143 países en el *Reporte Global de Tecnologías de la Información* del Foro Económico Mundial (FEM) de 2015. Chile y Uruguay lideran la región, pero Colombia es líder de la

región en uso, disponibilidad, y negocios TIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC], 2015a).

Colombia dispone del MINTIC que apoya el desarrollo de estos temas y que con su plan “Vive digital” ha avanzado en la propagación de puntos de Internet en diversos sectores para incentivar su uso (Agencia EFE, 2014). Adicionalmente, se encuentra apoyando sectores del agro, salud, pymes, y turismo (MINTIC, 2014, 2015c, 2015d, 2016c) para entrar en la economía digital, acompañándoles, mostrándoles casos de experiencias exitosas para promover su transformación digital, y aumentando, en consecuencia, la eficiencia y rentabilidad de sus empresas. Se está trabajando para lograr entre todos un nuevo país, en paz, con equidad, y educación.

En Colombia, el aporte de la industria TI en 2015 al PIB fue de 1.19%; de las 5,400 empresas de tecnologías de la información, la mayoría (63%) están ubicadas en Bogotá (distrito capital), generando el 85% de las ventas totales (MINTIC, 2016a). El país, en su proyecto de inversión 2016, dispone de \$984,492 millones COP, el 1% del PIB nacional, cifra que ha ido en aumento en los últimos años y que ha tomado una mayor relevancia para apoyar la globalización (MINTIC, 2016b). Es así que el Sector Retail de Grandes Superficies debe focalizar como una de sus prioridades el desarrollo tecnológico, para permitir trascendencia en su esquema de negocio y mantenerse rentable al aprovechar todo el mercado al que se puede llegar tanto en Colombia, Latinoamérica, como en el resto del mundo.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Los fuertes conflictos armados con la guerrilla, y diversos grupos insurgentes, el narcotráfico, la pobreza, y los desplazados del campo a la ciudad, han generado un efecto social desfavorable históricamente. Una gran cantidad de desplazados pasan de vivir con bienestar en el campo a vivir en austeridad en la ciudad. Por ello es relevante el tema de ayudas económicas a estas poblaciones, para incrementar su nivel de educación y puedan ser parte de la fuerza trabajadora en mejores ubicaciones laborales, disminuyendo con esto incluso la delincuencia común. Estas migraciones, a su vez,

incrementan los consumidores en las zonas urbanas, en las que, dependiendo del nivel socioeconómico, son clientes de las enunciadas tiendas de barrios tan famosas en Colombia, incluso con créditos (fiado) y con compras al menudeo, o de Retail de Grandes Superficies. El hecho de invertir el Gobierno en educación beneficiará incluso al sector. La población colombiana muestra una tendencia a tener menor número de hijos, por lo tanto, se incrementan los hogares pequeños, lo que conlleva también a considerar productos con menor tamaño, e incluso tendencia a futuro a realización de compras por Internet, dado el poco tiempo que tienen las madres en su rol de empleadas. Por ello, es sumamente importante la intervención de la tecnología en los procesos de negocio y esquema de ventas de los Retail de Grandes Superficies.

**Organizacional-administrativo.** Colombia cuenta con un presidente, ramas del poder público y organismos del Estado. Dispone en su territorio de 32 departamentos y un distrito capital: Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, César, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainia, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Putumayo, Quindio, Risaralda, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés, y Vichada (CIA, 2016). Es importante evaluar la cantidad de habitantes y el poder adquisitivo por cada ciudad, para establecer la forma de ir ingresando a las ciudades pequeñas donde la presencia del sector retail es escasa. Si bien es cierto, la infraestructura actual en ocasiones no facilita el transporte, se deben encontrar otras alternativas para llegar a zonas geográficamente de difícil acceso, pero de gran potencial.

**Militar.** Existen varias instituciones castrenses encargadas de la defensa del territorio nacional, en Colombia se cuenta con la Fuerza Aérea Colombiana, el Ejército Nacional, y la Armada Republicana de Colombia, que incluye la Aviación Naval, Infantería Naval (Infantería de Marina), y Guardacostas (CIA, 2016). Se dispone de unidades especializadas en combates de narcotráfico, delincuencia común, y contra guerrilla, así como equipos

sofisticados y escuelas de formación. Colombia es referente de estrategias militares en el mundo. En 2012, el gasto militar en Colombia ascendió al 3.28% del PIB nacional, más que lo invertido en tecnología. Se espera que con la firma de los acuerdos de paz con las FARC y el ELN a futuro, se logre minimizar estos costos y fortalecer en su lugar el desarrollo económico del país. Solución esta que beneficiaría favorablemente todos los sectores, incluido el Retail de Grandes Superficies.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Son la base de la política exterior, lo que debe hacer el país para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1978). Los principios cardinales a revisar son: (a) la influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Colombia presenta dependencia comercial con varios países, entre ellos están China, México, Argentina, Chile, Perú, Canadá, y Brasil, que manejan el volumen más alto de exportaciones a Colombia. Por lo cual, su influencia es alta en el Sector de Retail de Grandes Superficies. Los diferentes acuerdos comerciales firmados incrementan la influencia en el mercado en Colombia, dado que llegan productos del extranjero, que en algunos casos son igual o de mejor calidad y a menores costos. La llegada al país de productos novedosos, con cambios en su presentación, o las nuevas tendencias de estos, están influenciando fuertemente los hábitos de consumo de los colombianos.

***Lazos pasados y presentes.*** El pasado afecta las situaciones presentes y futuras, y en el caso de Colombia, las relaciones con países vecinos como Ecuador y Venezuela se han visto afectadas por los temas de contrabando y conflictos con grupos armados al margen de la ley. La delincuencia en bandas, común a lado y lado de la frontera, ha sido un tema históricamente difícil de solucionar con los países vecinos y en consecuencia, afectan las relaciones comerciales. La meta es lograr la paz interna en Colombia para mejorar las relaciones con los países vecinos y generar lazos de confianza más fuertes que beneficien ámbitos comunes comerciales y sociales.

***Contrabalance de intereses.*** En Colombia, la balanza comercial está desequilibrada y en desventaja con otros países de la región, las importaciones superan ampliamente a las exportaciones, situación generada principalmente por la caída en las exportaciones del petróleo. Por ello, es importante que se aprovechen los acuerdos comerciales con otros países y se logre diversificar la oferta de productos exportados para generar nuevamente el equilibrio. Es importante, también, incrementar por parte del Gobierno los incentivos al agro y los temas de seguridad en las zonas rurales.

***Conservación de los enemigos.*** Es importante contar con enemigos, pero mantener su número, no incrementarlos, ni disminuirlos, puesto que tener enemigos ayuda a mejorar, a crecer, esto por las actividades o estrategias nuevas que se deben generar para mantenerse a la vanguardia frente a la competencia. En el Sector Retail de Grandes Superficies los competidores de Colombia en la región son Chile, México, y Perú. Y dentro del país, la competencia corresponde a supermercados independientes, tiendas de conveniencia, y tiendas de barrio. Dado lo anterior, el sector debe optimizar los costos y cuidar el capital de trabajo para mantener la diferenciación vía precios competitivos y generar mayor cercanía con los compradores, a través de la profundización de su presencia en tiendas de conveniencia con formatos *express*; sumado a esto, complementar ofertas que permitan aumentar el tráfico en las tiendas, incrementando las ventas a través de mayores transacciones y aumento en el ticket de compra promedio.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

Realizar el análisis de factores que externamente pueden favorecer o perjudicar el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia es relevante para detectar oportunidades y amenazas que deben ser consideradas para fortalecer debilidades y maximizar ganancias aprovechando las oportunidades detectadas. El tener claro los intereses nacionales contribuye a focalizar con quién es conveniente mantener alianzas, por qué se tienen intereses comunes, o con quién no se debe relacionar, dado que no aportan en el logro de los intereses definidos.

Por ello es relevante para Colombia la firma de los acuerdos de paz, y mantener las relaciones con los países que lo están apoyando para tal fin, entre ellos Cuba, EE.UU., Canadá, México, Noruega, Suecia, y China, entre otros. Con este acuerdo el país logrará estabilidad nacional, seguridad, mayor desarrollo económico, mayor inversión extranjera, equidad, menor inversión en temas militares y focalización de estos recursos en otros campos, como por ejemplo, en educación, investigación, y nuevas tecnologías. Adicionalmente, tener clara la importancia de conservar las buenas relaciones con los países que mayor volumen de importaciones realizan a Colombia, dado que suplen con un portafolio amplio de productos al Sector Retail de Grandes Superficies, y aunque tener varios competidores no es tan bueno, lo cierto es que mantener competidores ayuda al crecimiento del sector, dado que provoca la generación de nuevas estrategias, optimización de procesos para disminución de costos, acercamiento al cliente, investigación, y desarrollo de nuevas tecnologías. Es importante asegurar un porcentaje significativo de inversión en el sector en tecnología para asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado a futuro en otras modalidades de negocio, con tendencia digital, y con esquema de omnicanalidad.

Mantener buenas relaciones y procesos colaborativos entre los integrantes del sector retail ayuda al crecimiento colectivo del sector, puesto que se pueden generar ahorros colectivos. Generar la mejor experiencia de cliente contribuye a fidelizar al consumidor y mejoramiento del buen nombre de la marca. Para el Sector Retail de Grandes Superficies, los diferentes acuerdos que tiene el país con otros países son favorables en el sentido que aumentan la oferta para el consumidor, generan inversión en el país al llegar retail del exterior, y ayudan a aprender a ser más competitivos a nivel global. Se observa también que en países como Venezuela, en donde la situación política es delicada, no es relevante retornar a sus mercados, debido a la difícil situación económica, social, y política que están viviendo. Las expropiaciones no permiten generar negocios a largo plazo en esa zona. Colombia, a pesar de sus antecedentes de violencia y guerrilla, se encuentra en un buen momento con planes de mejoramiento en diversos aspectos, lo que permitiría, con el alto volumen de la

clase trabajadora que tiene, un mayor desarrollo económico, al tener un país en paz, seguro, con equidad, mejores condiciones de salud, apoyo del Gobierno en desarrollo tecnológico, y más cubrimiento educativo de la población. La ubicación estratégica del país es otro punto importante a aprovechar, y con el mejoramiento de la infraestructura se generará mayor desarrollo en todos los aspectos.

### 3.2 Análisis Competitivo de Colombia

El FEM (como se citó en Datosmacro.com, 2016b) tiene una publicación anual que analiza a 142 economías y detalla cómo estos países utilizan sus recursos y la capacidad que tienen para proveer a sus habitantes en términos de prosperidad. Para el año 2016, el FEM muestra que Colombia mejoró con respecto al año anterior puesto que pasó su calificación de 4.23 a 4.28, lo que le permitió mejorar en el ranking cinco puestos, ubicándose ahora en la posición 61 (ver Tabla 7), esta calificación ha sido la mejor históricamente desde el año 2007, lo que es bueno debido a que muestra una evolución en su índice de competitividad. Este estudio es importante a nivel mundial porque mide la capacidad que tiene un país para mantener un crecimiento económico sostenible a mediano plazo y mide la competitividad de las principales economías en términos de productividad, analizando el conjunto de instituciones, políticas y todos los factores determinantes (Datosmacro.com, 2016b).

Tabla 7

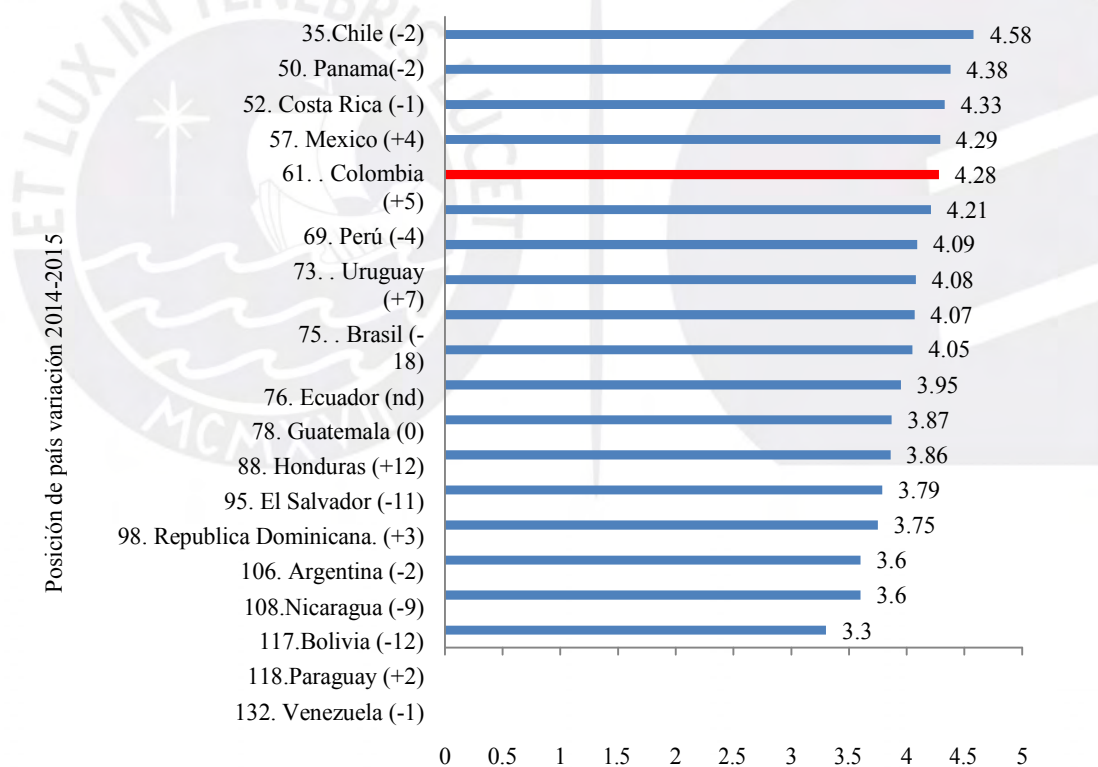
#### *Índice de Competitividad Global de Colombia*

Año	Puesto	Índice de competitividad
2007	63	4.10
2008	69	4.04
2009	74	4.05
2010	69	4.05
2011	68	4.14
2012	68	4.20
2013	69	4.18
2014	69	4.19
2015	66	4.23
2016	61	4.28

*Nota.* Adaptado de “Colombia: Índice de Competitividad Global,” por Datosmacro.com, 2016b. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>



Los 12 pilares de la competitividad son las cifras oficiales de los países que se componen en instituciones, salud, ambiente macroeconómico, infraestructura, educación básica y superior, capacitación, eficiencia en el mercado laboral y de bienes, desarrollo de mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los proyectos, e innovación. El país número uno del ranking y que continúa en este lugar es Suecia, seguido por Singapur y EE.UU. Se debe destacar a India que avanzó 16 lugares con respecto al informe competitivo de hace un año. Colombia, en la región Latinoamérica y el Caribe, se mantiene en la posición número cinco, luego de Chile que está en la posición 35, Panamá en la posición 50, Costa Rica en la posición 52, y finalmente, en el cuarto lugar, México en la posición número 57. Dentro de esta misma región los últimos lugares los ocupan Bolivia y Venezuela en las posiciones 121 y 130 respectivamente (Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología, e Innovación [SNCCTI], 2016) (ver Figura 2).



*Figura 2.* Ranking de competitividad global países de Centroamérica y Latinoamérica. Adaptado de “Indicadores a Nivel Internacional,” por el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), 2016. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

Otro indicador global a la hora de valorar si un país es competitivo, tiene que ver con el índice de facilidad para hacer negocios (i.e., Doing Business Índice 2016), creado por el grupo del Banco Mundial. Este índice proporciona una medición de las normas que regulan

la actividad empresarial en cerca de 189 economías y ciudades seleccionadas, es un comparativo de las normas que regulan las medianas y pequeñas empresas a lo largo de su ciclo de vida y Colombia está ubicada en el lugar número 54. El informe cubre 11 indicadores, y dentro de los más relevantes están obtención del crédito, pago de impuestos, y registro de propiedades. En resumen, este indicador analiza todos los procedimientos que un empresario debe seguir para colocar en operación una empresa (“Colombia Retrocede,” 2015).

Existe también el *Anuario de Competitividad Mundial*, en el que se realiza un análisis y clasificación de las habilidades de 61 economías en las cuales se provee un ambiente donde las empresas compiten por medio de cuatro pilares: desempeño económico, eficiencia del Gobierno, eficiencia de las empresas, e infraestructura. Este estudio es realizado por una de las más importantes escuelas de negocios en el mundo: el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (IMD, por sus siglas en inglés), y los resultados que arrojó en 2016 muestran que Colombia aumentó su calificación, pasando de 53.9 a 58.3 en una escala de 0 a 100, siendo este último el número más alto del país más competitivo. Frente a este estudio, la posición fue la número 51, lo que le permitió mantenerse y seguir en el tercer puesto de la región, luego de Chile y México respectivamente, como se muestra en la Tabla 8 (SNCCTI, 2016).

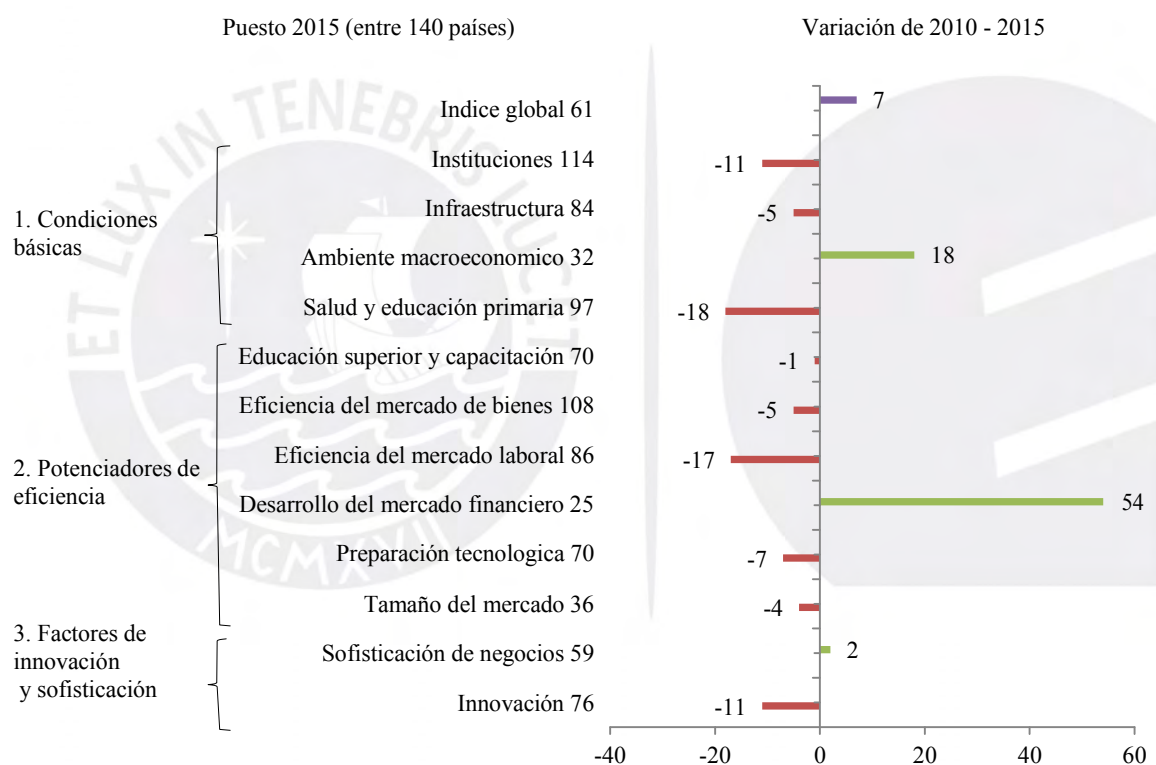
Tabla 8

*Anuario de Competitividad Mundial*

Posición 2016	País	Posición 2015	Variación
1	China Hong Kong	2	Subió 1
2	Suiza	4	Subió 2
3	EE.UU.	1	Bajo 2
36	Chile	35	Bajo 1
45	México	39	Bajo 6
51	Colombia	51	Igual
54	Perú	54	Igual
55	Argentina	59	Subió 4
57	Brasil	56	Bajo 1
61	Venezuela	61	Igual

*Nota.* Adaptado de “Indicadores a Nivel Internacional,” por el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), 2016. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

Colombia mantiene su ubicación de los últimos años en el informe del Anuario de Competitividad Mundial. Se analizará cómo ha sido su comportamiento con respecto a las variables de los 12 pilares del IGC 2010-2015. La principal variable que muestra un desarrollo acelerado es la del desarrollo del mercado financiero, en el que escaló en estos cinco años 54 puestos ubicándose en el top 25 de los países participantes. También es destacable que solamente mejora su calificación en tres pilares, pero la oportunidad está en la mayoría, donde muestra un retroceso significativo, las mayores desviaciones en el ranking están en salud y educación primaria, en donde pierde 18 puestos y la eficiencia del mercado laboral, en donde pierde 17 puestos en el ranking. Esto se muestra en la Figura 3.



*Figura 3.* Variación del indicador de competitividad de Colombia en el periodo 2010-2015. Adaptado de “Informe Nacional de Competitividad 2015-2016,” por el Consejo Privado de Competitividad (CPC), 2015. Bogotá, Colombia: Autor.

Dentro del análisis competitivo del país, también se contempla el diamante de la competitividad de las naciones que, según Porter (como se citó en D’Alessio, 2015), permite presentar los determinantes de la ventaja nacional. En este se ven las cuatro fortalezas que generan o crean ventajas para competir, como muestra la Figura 4.

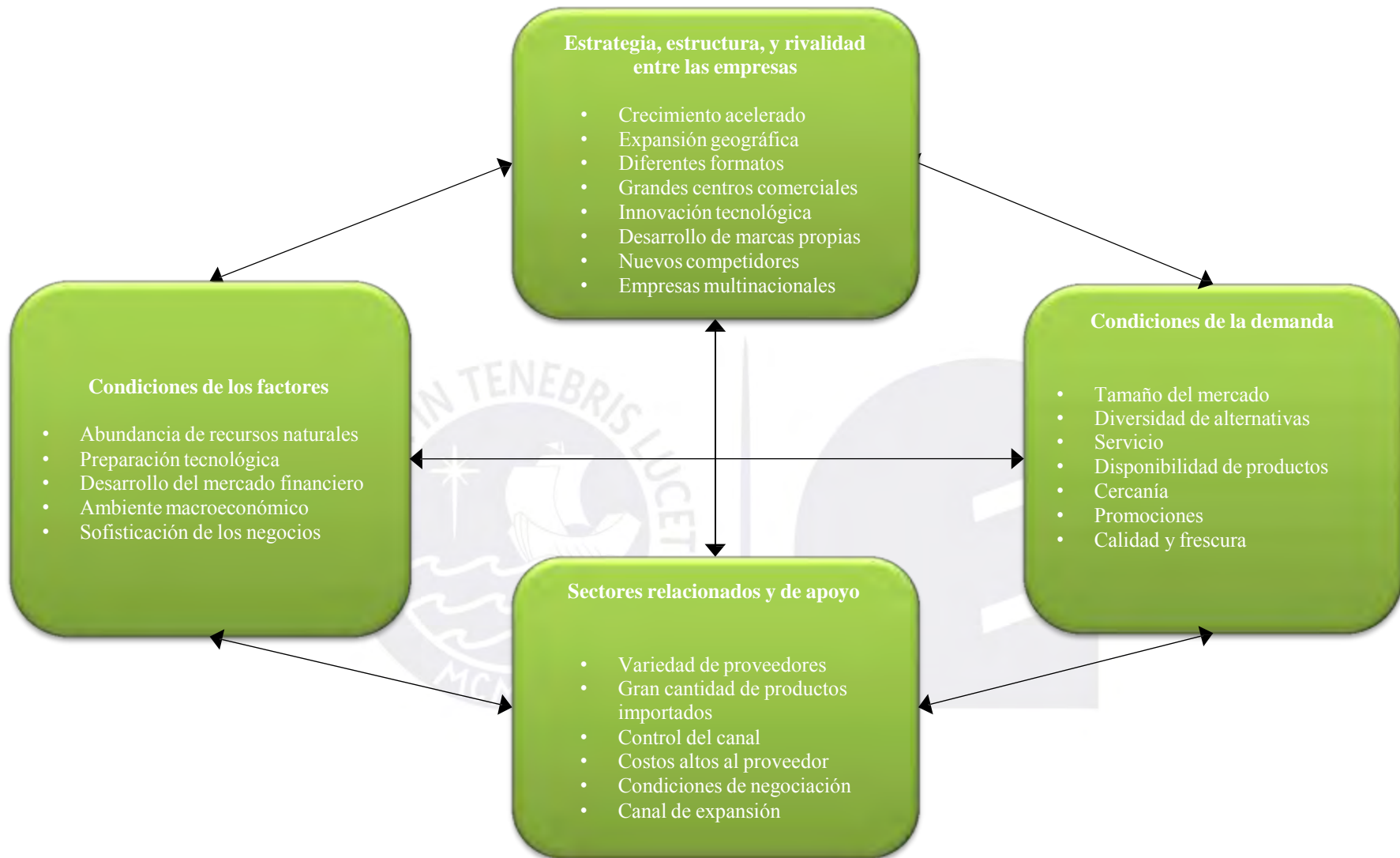


Figura 4. Diamante de la competitividad nacional de Porter.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

En la definición actual del país, se considerará aquello que impacta directamente en los factores de producción y el concepto de abundancia para generar ventaja competitiva. Al pensar en el desarrollo de estos factores y contrastarlos con el informe del índice de competitividad global, se puede determinar que la abundancia de los recursos de Colombia no es suficiente para generar una ventaja competitiva; dado esto, es necesario analizar los factores que generan las mayores oportunidades para lograr ventajas competitivas, como son las instituciones que están en el puesto 114 y la eficiencia en el mercado de bienes que tiene la posición 108, en ambos casos comparado versus 140 países. Es importante destacar que dentro de los factores que están mejor evaluados, se encuentra el tamaño de mercado en la ubicación 36 y el desarrollo del mercado financiero que es el factor de mejor calificación en la posición 25 de un total de 140 países. Estos dos últimos factores son relevantes en el sector retail, porque señalan la magnitud del mercado en términos de tendencias de crecimiento, pero acompañado de una serie de alternativas financieras que permiten que este mercado tenga capacidad de compra y de endeudamiento financiero (CPC, 2015).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

El consumidor colombiano tiene una gran diversidad de alternativas a la hora de tomar decisiones de compra, este es un sector que tiene una alta información en términos de quiénes son las empresas que dan los mejores beneficios en precio, servicio, cercanía, y disponibilidad de productos; de hecho, las grandes empresas de grandes superficies tienen constantes actividades promocionales y existe un calendario comercial en el año para atender los picos altos de demanda y relacionarlo con la mayoría de actividades donde el consumidor tiene ingresos adicionales como Navidad o primas salariales. Según un estudio de Nielsen de 2016, los consumidores de retail en Colombia están muy satisfechos, el 57% dijo que basta con una buena combinación de productos frescos de alta calidad, lo que influye en la

escogencia del sitio de compra. Este mismo estudio permite ver, dentro del top 5, lo que influye en la compra en una tienda, los factores asociados al precio, 55%, los factores asociados a la conveniencia, 55%, y todos los factores asociados al surtido, 49%. Lo que también revela este estudio es la importancia de analizar la demanda insatisfecha en beneficio de brindar los productos para lograr esa satisfacción, por eso aparecen ofertas complementarias como cafeterías, droguerías bancos, y servicios de salud. A nivel de categorías, es importante la mezcla entre diversidad y precio, pero con garantía de excelente calidad. Aquí aparecen también las promociones y ofertas en las principales categorías como carne y pollo, productos de cuidado personal, frutas y verduras congeladas, y lácteos. En estos prima más el precio y categorías como la salud y el cuidado de la piel, por ello, la marca es el factor determinante para la decisión de compra (Nielsen, 2016).

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

La industria del retail ha evolucionado positivamente en los últimos cinco años. La expansión geográfica de las grandes superficies en Colombia, por modelos más cercanos y de diferentes formatos, le permitieron crecer significativamente. Existen hoy líderes locales que apuestan a la mayor variedad de alternativas en el surtido de la tienda y grandes parqueaderos para la comodidad del comprador. También han crecido por la construcción de grandes centros comerciales ubicados en ciudades principales e intermedias, donde van como socios estratégicos en el impulso y desarrollo del nuevo centro comercial, una gran cadena de grandes superficies o supermercados. En la actualidad, el reto ha cambiado a los consumidores y el mercado está cambiando los hábitos de consumo y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Por tal razón, es importante innovar y ser diferente a los demás, puesto que la competencia cada vez es mayor; en Latinoamérica, la inflación creciente regional del 16,6% y una devaluación de más de 30% en aumento harán que todos tengan que enfrentar mayores

retos, por ello es necesario entender en este escenario, los cambios de hábito del comportamiento, debido a que sus necesidades y hábitos de consumo serán determinantes en la decisión de compra. La competencia se intensifica por tener las mejores promociones y comunicación masiva para traer más tráfico al punto de venta (Nielsen, 2015).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Los proveedores en el sector retail son numerosos. Todas las empresas que producen o comercializan pueden utilizar este medio para llegar al consumidor, lo difícil está en ser codificado, porque deben ser productos de buena rotación y rentabilidad. Por lo general, los proveedores son empresas multinacionales o nacionales, o marcas consolidadas en las diferentes categorías que marcan puntos de participación de mercado. Para estas empresas, el costo de estar en este canal de venta también es elevado por los altos descuentos que solicitan, lo que termina afectando la lista de precios. En general, son aquellos quienes pueden dar tiempos de respuesta alineados al modelo de distribución de las grandes cadenas de supermercados. La competencia también es importante porque existen varias categorías donde predomina un líder y un seguidor, y empresas que están buscando mejorar sus ventas, sus espacios, y sus participaciones. Las grandes superficies tienen indicadores donde miden el beneficio que cada proveedor le da en función de los espacios que ocupa en la tienda y, adicionalmente, con la mayoría de proveedores se realizan acuerdos anuales comerciales donde se pactan las condiciones de negociación para que ese proveedor pueda seguir vendiendo en esa tienda.

Por ejemplo, el Grupo Éxito tiene definido quiénes deben ser sus proveedores y qué características deben cumplir; estos son reconocidos como aliados, están clasificados entre proveedores nacionales con un total de 3,600 y proveedores extranjeros con 300; estos 3,900 clientes están divididos en pocos grupos, según la clasificación que ellos les dan; la mayoría son comerciales, de los cuales existen 758, que son los que les hacen toda la producción de

marcas propias; adicionalmente, tienen definida una clara política que está publicada, donde le muestran al proveedor qué debe tener para que alguno de sus productos esté codificado. Dentro de las más importantes están las especificaciones generales de constitución del proveedor, requisitos del producto, el procedimiento para llevar a cabo la codificación y, adicionalmente, cuáles son las causales de descodificación (Grupo Éxito, 2016c).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

Esta influencia del sector retail está enfocada en la importancia del poder del canal, porque es quien coloca las condiciones a los proveedores y, en la mayoría de veces, se apalanca con ellos; por ejemplo, en plazos de pago superiores a los tiempos en los que venden el producto y todos los descuentos comerciales que reciben de las empresas. Este es básicamente un negocio financiero, donde por bajos márgenes se apuesta a una venta por volumen. Las condiciones de los factores están dadas para que este sector siga creciendo y desarrollándose en la medida que se fortalezca la relación de colaboración del Retail-Fabricante en beneficio de las necesidades del consumidor y, adicionalmente, el compromiso que deben tener todos para que haya un desarrollo tecnológico en donde se beneficie la experiencia de compra y se consiga la fidelidad del consumidor.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis del entorno PESTE+C evalúa integralmente todas las variables del país que afectan directa o indirectamente al Sector Retail de Grandes Superficies, con el objetivo de entender su impacto. Estas variables se dividen en: políticas, gubernamentales, y legales; económicas y financieras; sociales, culturales, y demográficas; tecnológicas y científicas; ecológicas y ambientales, y por último, las variables competitivas con las que se analizan las cinco fuerzas de Porter, que contemplan el poder de negociación de los proveedores, el poder



de negociación de los compradores, la rivalidad de los competidores, la amenaza por los sustitutos, y la amenaza por nuevos jugadores que afecten el sector (D'Alessio, 2015).

### **3.3.1 Variables políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Colombia es el país con mayor índice de confianza en Latinoamérica, según el estudio realizado por Edelman Trust Barometer en 28 países (como se citó en Ortiz, 2016). Este estudio mide la confianza en cuatro instituciones: empresas, Gobierno, medios de comunicación, y ONG. El resultado obtenido en una muestra de 33,000 personas indicó que el 92% de los colombianos confía en las empresas, asimismo, muestra que entidades como el Gobierno vienen siendo percibidas con menores niveles de confianza.

Para lograr medir la gestión del Gobierno y el nivel de confianza para los inversores extranjeros, que estudian la apertura de sus operaciones en Colombia, es necesario entender en qué posición se encuentra el país según el Índice de Libertad Económica 2016 realizado por The Heritage Foundation en colaboración con The Wall Street Journal a nivel mundial. Este indicador demuestra que los países con mayor nivel de libertad tienen un resultado superior en variables como el crecimiento económico, ingresos per cápita, atención médica, educación, protección del medio ambiente, reducción de la pobreza, y bienestar general. Según el estudio realizado para 186 países, Colombia ocupa una posición privilegiada en el número 33 con 70.8 puntos, siendo el segundo país de Latinoamérica con mejor indicador, después de Chile que ocupa la posición número 7 con 77.7 puntos, como se observa en la Tabla 9; por lo tanto, se cataloga como una economía mayormente libre (Miller & Kim, 2016).

Asimismo, al comparar los resultados por región, se observa que en promedio, para los países de Centroamérica, el Caribe, y Sudamérica, el indicador general estuvo en 59.8 puntos (Miller & Kim, 2016).

Tabla 9

## Índice de Libertad Económica

Posición	Pais	Puntaje <sup>a</sup>	Posición	Pais	Puntaje <sup>a</sup>	Posición	Pais	Puntaje <sup>a</sup>
1	Hong Kong	88.6	66	Panamá	64.8	131	Vietnam	54.0
2	Singapur	87.8	67	Tailandia	63.9	132	Maldivas	53.9
3	Nueva Zelanda	81.6	68	Kazajistán	63.6	133	Burundi	53.1
4	Suiza	81.0	69	Samoa	63.5	134	Surinam	53.8
5	Australia	80.3	70	Filipinas	63.1	135	Togo	53.6
6	Canadá	78.0	71	Ruanda	63.1	136	Guinea	53.3
7	Chile	77.7	72	Ghana	63.0	137	Bangladés	53.3
8	Irlanda	77.3	73	Trinidad y Tobago	62.9	138	Grecia	53.2
9	Estonia	77.2	74	Kuwait	62.7	139	Mozambique	53.2
10	Reino Unido	76.4	75	Francia	62.3	140	Papúa Nueva Guinea	53.2
11	EE.UU.	75.4	76	Seychelles	62.2	141	Comoras	52.4
12	Dinamarca	75.3	77	Serbia	62.1	142	Sierra Leona	52.3
13	Lituania	75.2	78	Arabia Saudita	62.1	143	Liberia	52.2
14	Taiwán	74.7	79	Turquía	62.1	144	China	52.0
15	Mauricio	74.7	80	Sudáfrica	61.9	145	Guinea-Bisáu	51.8
16	Países Bajos	74.6	81	Namibia	61.9	146	Malawi	51.8
17	Alemania	74.4	82	Guatemala	61.8	147	Micronesia	51.8
18	Baréin	74.3	83	Paraguay	61.5	148	Etiopía	51.5
19	Luxemburgo	73.9	84	Kósovo	61.4	149	Tayikistán	51.3
20	Islandia	73.3	85	Marruecos	61.3	150	Haití	51.3
21	Chequia	73.2	86	Italia	61.2	151	Nepal	50.9
22	Japón	73.1	87	Madagascar	61.1	152	Lesoto	50.6
23	Georgia	72.6	88	Rep. Dominicana	61.0	153	Rusia	50.6
24	Finlandia	72.6	89	Vanuatu	60.8	154	Argelia	50.1
25	Emiratos Árabes Unidos	72.6	90	Eslovenia	60.6	155	Laos	49.8
26	Suecia	72.0	91	Azerbaiyán	60.2	156	Angola	48.9
27	Cora del Sur	71.7	92	Costa de Marfil	60.0	157	Bielorrusia	48.8
28	Austria	71.7	93	Sri Lanka	59.9	158	Birmania	48.7
29	Malasia	71.5	94	Suazilandia	59.7	159	Ecuador	48.6
30	Botsuana	71.1	95	Tonga	59.6	160	Bolivia	47.4
31	Bahamas	70.9	96	Kirguizistán	59.6	161	Islas Salomón	47.0
32	Noruega	70.8	97	Bután	59.5	162	Ucrania	46.8
33	Colombia	70.8	98	Líbano	59.5	163	Rep. Dem. del Congo	46.4
34	Catar	70.7	99	Indonesia	59.4	164	Chad	46.3
35	Israel	70.7	100	Mongolia	59.4	165	Kiribati	46.2
36	Letonia	70.4	101	Benín	59.3	166	Uzbekistán	46.0
37	Macao	70.1	102	Uganda	59.3	167	Timor Oriental	45.8
38	Santa Lucía	70.0	103	Croacia	59.1	168	Rep. Centro Africana	45.2
39	Polonia	69.3	104	Burkina Faso	59.1	169	Argentina	43.8
40	San Vicente y las Granadinas	68.8	105	Gabón	59.0	170	Guinea Ecuatorial	43.7
41	Uruguay	68.8	106	Zambia	58.8	171	Irán	43.5
42	Chipre	68.7	107	Fiyi	58.8	172	Congo	42.8
43	España	68.5	108	Bosnia-Herzegovina	58.6	173	Eritrea	42.7
44	Bélgica	68.4	109	Nicaragua	58.6	174	Turkmenistán	41.9
45	Barbados	68.3	110	Tanzania	58.5	175	Zimbabue	38.2
46	Jordania	68.3	111	Senegal	58.1	176	Venezuela	33.0
47	Macedonia	67.5	112	Camboya	57.9	177	Cuba	29.8
48	Jamaica	67.5	113	Honduras	57.7	178	Corea del Norte	2.3
49	Perú	67.4	114	Túnez	57.6	N/A	Afganistán	N/A
50	Costa Rica	67.4	115	Kenia	57.5	N/A	Irak	N/A
51	Brunéi	67.3	116	Nigeria	57.5	N/A	Libia	N/A
52	Omán	67.1	117	Moldavia	57.4	N/A	Liechtenstein	N/A
53	Dominica	67.0	118	Belice	57.4	N/A	Somalia	N/A
54	Armenia	67.0	119	Gambia	57.1	N/A	Sudán	N/A
55	Malta	66.7	120	Sto. Tomé y Príncipe	56.7	N/A	Siria	N/A
56	Eslovaquia	66.6	121	Mali	56.5	N/A	Yemen	N/A
57	Cabo Verde	66.5	122	Brasil	56.5			
58	Hungría	66.0	123	India	56.2			
59	Albania	65.9	124	Yibuti	56.0			
60	Bulgaria	65.9	125	Egipto	56.0			
61	Rumanía	65.6	126	Pakistán	55.9			
62	México	65.2	127	Guyana	55.4			
63	El Salvador	65.1	128	Mauritania	54.8			
64	Portugal	65.1	129	Níger	54.3			
65	Montenegro	64.9	130	Camerún	54.2			

Nota. Adaptado de "Puntos Destacados del Índice 2016 de Libertad Económica: Fomentando Oportunidad Económica y Prosperidad," por T. Miller, y A. B. Kim, 2016. Washington, DC: The Heritage Foundation.

<sup>a</sup>Puntaje de libertad económica: 80-100 Libre; 70-79.9 Mayormente libre; 60-69.9 Moderadamente libre; 50-59.9 Mayormente controlada; 0-49.9 Reprimida.

Este estudio también permite analizar las 10 libertades económicas de los países desde cuatro frentes: Estado de derechos de propiedad y libertad frente a la corrupción; tamaño de Gobierno, libertad fiscal, y gasto público; eficacia reguladora desde el ámbito de la libertad empresarial, laboral, y monetaria y; finalmente, apertura del país frente a los mercados, donde la fundación Heritage destaca los resultados de Colombia durante los últimos cinco años debido a su apertura financiera y comercial, y la disminución del riesgo país por temas de conflicto. Sin embargo, a pesar de este panorama positivo para el país, en el ranking de corrupción ocupó el puesto 94, siendo esta variable una de las principales oportunidades para lograr mayor progreso, confianza en los inversionistas extranjeros, y reputación a nivel internacional (Rojas, 2015).

**Estabilidad política.** Referente a la estabilidad política, esta es una de las variables que más polémica ha generado durante el último año en Colombia, como consecuencia del referendo que llevó a cabo la presidencia de la República en cabeza de Juan Manuel Santos, actual presidente, con el objetivo de conseguir el Acuerdo de Paz con uno de los grupos al margen de la ley que más dolor y daño le ha causado al país, las FARC. El pasado 2 de octubre de 2016, los colombianos dijeron no al plebiscito por la paz; sin embargo, el resultado mostró un país polarizado donde la diferencia entre el *sí* y el *no* estuvo en solo 60,396 votos. El *no* gana con el 50.23% de los votos y es el resultado de los opositores del Gobierno, en cabeza del Uribismo (“Polarización del País,” 2016). Si se logra firmar el acuerdo de Paz con las FARC, que se está realizando en La Habana, para Colombia será un logro a destacar internacionalmente, generándole al país influencia positiva en la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y UNASUR, afianzando las buenas relaciones con EE.UU., sumado a la llegada de posibles inversiones al país desde la China, dada la cercanía e intereses de los asiáticos con Cuba (Medellín, 2016).

En cuanto a la evolución de la inversión extranjera en Colombia, se observa, de acuerdo con los datos obtenidos por el BM (2016c), una tendencia positiva en la balanza de pagos a precios actuales en dólares durante los últimos cinco años, tal como se ilustra en el

Figura 5, que muestra los montos de inversión extranjera directa (IED), desde 1970 hasta el año 2015.

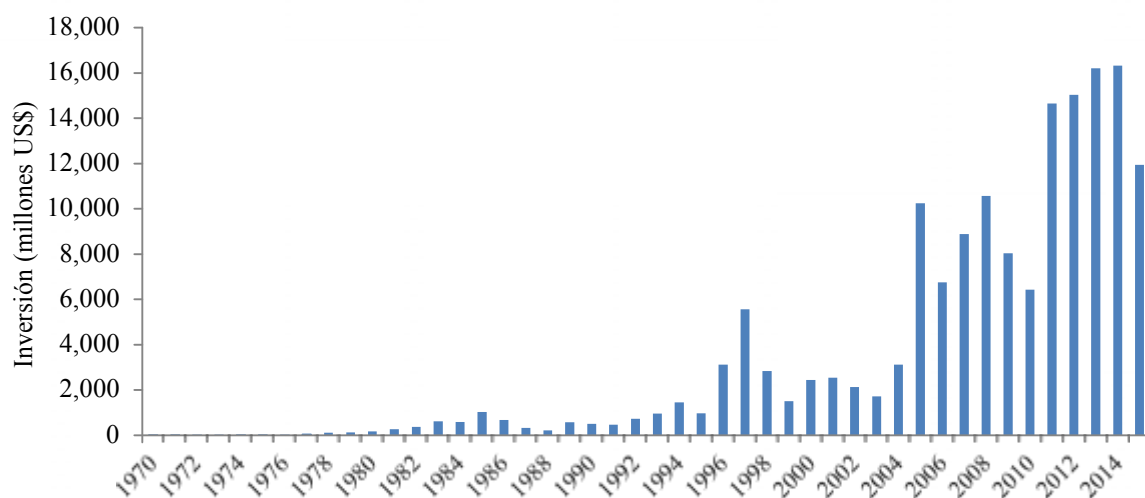


Figura 5. Inversión extranjera directa en Colombia, entrada neta de capital.

Adaptado de “Inversión Extranjera Directa, Entrada Neta de Capital (Balanza de Pagos, US\$ a Precios Actuales,” por el Banco Mundial (BM), 2016c. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2015&locations=CO&start=1970&view=chart>

La disminución en la inversión extranjera en el año 2015, se presentó en medio de la desaceleración de la economía colombiana, como consecuencia de la abrupta caída de los precios internacionales del petróleo que, hasta el año 2015, fue la principal fuente de divisas del país (Reuters, 2016). Al analizar los flujos de inversión extranjera directa (IED) por sectores, de acuerdo con la balanza de pagos del Banco de la República para el primer trimestre del año 2016, y según el informe generado por Exportaciones Turismo Inversión Marca País (PROCOLOMBIA), se observa que a pesar de la drástica caída en las inversiones extranjeras para el sector del petróleo, hidrocarburos, y minería, que pasa de US\$2,737 millones en el primer trimestre del año 2015 a US\$1,207 millones en el primer trimestre del año 2016, otros sectores vienen ganando importancia, como es el caso del sector de la electricidad, gas, y agua, que para el primer trimestre del año 2016 alcanza una IED de US\$2,437 millones, convirtiéndose en el sector de mayor crecimiento y relevancia para la inversión extranjera en Colombia, como se puede observar en la Tabla 10, que muestra los flujos de IED por sectores en el país (PROCOLOMBIA, 2016).

Tabla 10

*Flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) por Sector y Crecimiento (%) 2015 (I Trimestre) vs. 2016 (I Trimestre) (Millones US\$)*

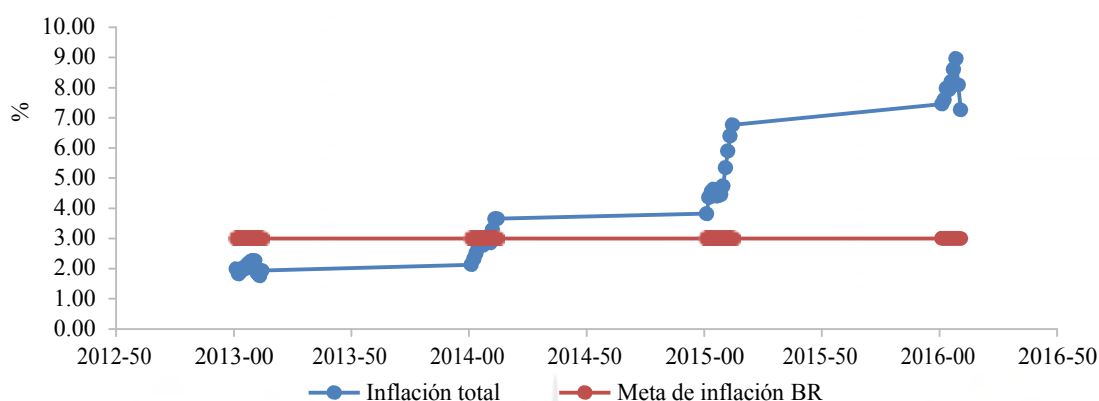
Sector	2015	2016	Var. (%)
Petróleo, hidrocarburos, y minería	2,737	1,207	-55.9
Electricidad, gas, y agua	29	2,437	8,303.4
Construcción	80	141	76.3
Servicios comunitarios	75	94	25.3
Agricultura, caza, silvicultura, y pesca	55	50	-9.1
Manufacturera	757	414	-45.3
Servicios financieros y empresariales	433	213	-50.8
Comercio, restaurantes, y hoteles	578	156	-73.0
Transportes, almacenamiento, y comunicaciones	(361)	765	-311.9
Total IED	4,383	5,477	25.0

*Nota.* Adaptado de “Reporte Trimestral de Inversión Extranjera Directa en Colombia,” por Exportaciones Turismo Inversión Marca País (PROCOLOMBIA), 2016, p. 5. Bogotá, Colombia: Autor.

Sin embargo, al analizar el comportamiento de los sectores para los primeros meses del año 2016, a pesar de que algunos crecen significativamente, se observa que el sector de petróleo e hidrocarburos continúa cayendo y el sector de electricidad, gas, y agua ya empieza a frenarse drásticamente como consecuencia de la caída en la cotización de los recursos minero energéticos, que ocasionan el aplazamiento de obras en el país. En el último reporte *Doing Business 2015* del BM, Colombia es considerada como el país más amigable para hacer negocios de Latinoamérica, por encima de Chile y Brasil. Dada la importancia de la inversión extranjera en Colombia, hoy se tienen 13 acuerdos internacionales vigentes, siete acuerdos de libre comercio, seis acuerdos para la promoción y protección de inversiones, 10 acuerdos negociados, y cinco en proceso, lo que demuestra un ambiente positivo y de confianza para los inversionistas extranjeros que le estén apostando a realizar inversiones en el país (“Se Acelera Caída,” 2015).

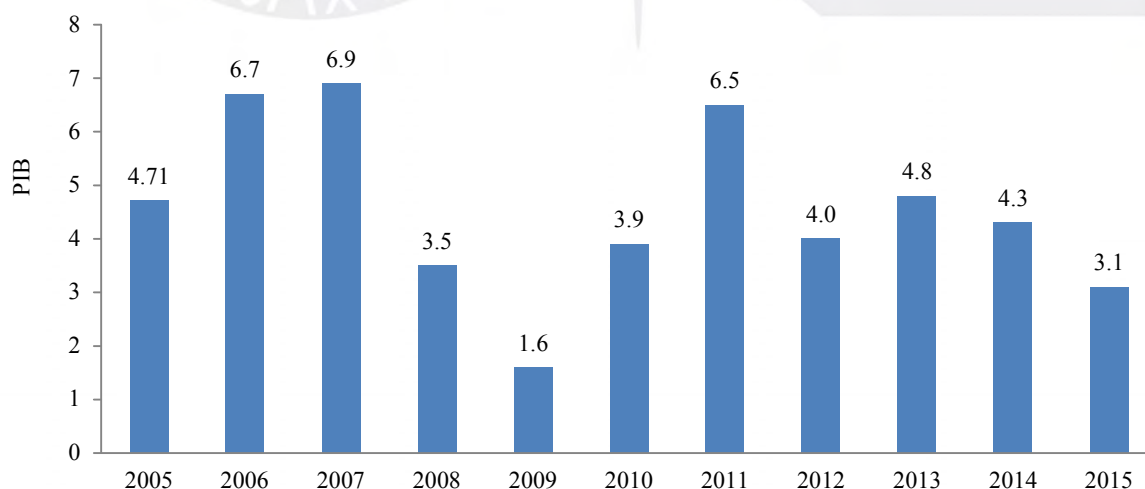
**Política monetaria.** En Colombia, la política monetaria se rige a partir de un objetivo de inflación a largo plazo definido por el Banco de la República (2016b), a partir de las perspectivas de la economía y las proyecciones y variación anual en el índice de precios al

consumidor. Como se observa en la Figura 6, la meta de inflación en el país durante los últimos años está en el 3%, sin embargo, dada la devaluación del peso frente al dólar, esta meta no ha logrado cumplirse en los últimos años, por el incremento en los precios no solo de la canasta familiar sino en general del costo de vida para los colombianos, lo que ha generado un incremento sostenido en el índice de precios al consumidor (IPC).



*Figura 6.* Evolución inflación real en Colombia vs. meta inflación. Adaptado de “Meta de Inflación,” por el Banco de la República, 2016b. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/meta-inflacion>

**Política fiscal.** Para entender la estabilidad en la economía colombiana, es necesario referirnos al comportamiento del PIB, tal como se muestra en la Figura 7, con los datos reportados por el BM (2015), donde durante los últimos seis años se muestra una recuperación y estabilidad, sin embargo, para el año 2015 cae al 3.1%.



*Figura 7.* Colombia crecimiento del PIB 2005-2015. Adaptado de “Colombia: Crecimiento del PIB,” por el Banco Mundial (BM), 2015. Recuperado de [http://es.theglobaleconomy.com/Colombia/Economic\\_growth/](http://es.theglobaleconomy.com/Colombia/Economic_growth/)

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (como se citó en Rojas, 2016), se estima que el PIB en Colombia cierre en el 2.7% para el año 2016, a pesar de las expectativas del Ministerio de Hacienda de cerrar en 3%. Este resultado no muy positivo para el país, es afectado por la disminución en la dinámica de los sectores energético y del petróleo, y apalancado en el crecimiento sostenido de los sectores de la construcción e industrial; sumado a la situación inflacionaria generada por la depreciación del peso frente al dólar, lo que ha generado una disminución en el consumo interno. Sin embargo, el panorama colombiano no es tan negativo frente a la recesión que se está viviendo en Sudamérica, que se estima pase de -1.7% a -2.1%, o frente a economías como México que se estima cierre en el 2.3%, Chile en el 1.6%, y por debajo de Perú, que se estima cierre en el 3.9%.

En cuanto a la balanza comercial, en la Figura 8 reportada por el DANE, se muestra el déficit que se ha venido aumentando como consecuencia de la caída en los precios del petróleo desde el año 2015 afectando las exportaciones y que, para el caso de Colombia, es una de las principales fuentes de divisas; asimismo, el incremento en el valor de las importaciones, como consecuencia de la depreciación del peso frente al dólar. Estas dos variables han perjudicado al país durante los últimos dos años.

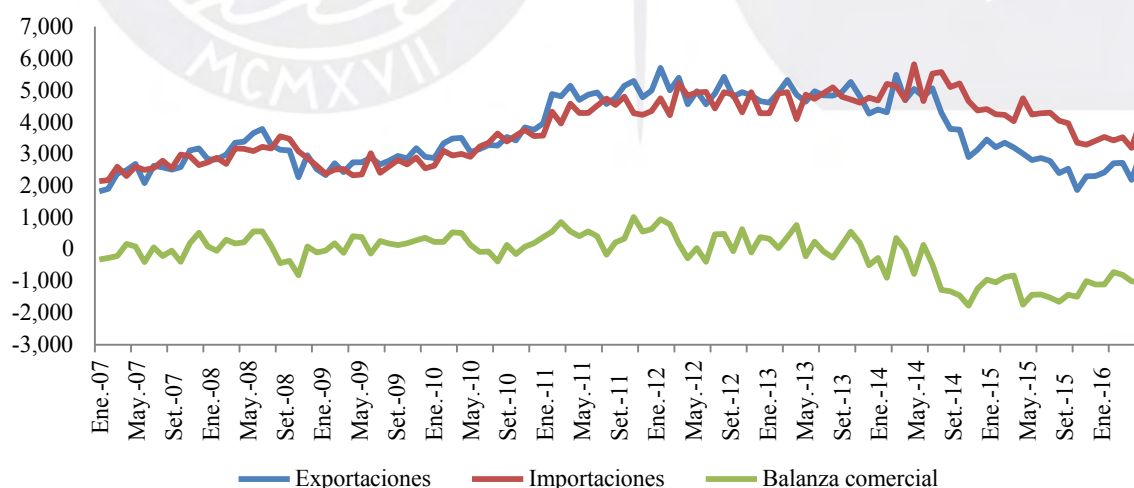


Figura 8. Balanza comercial mensual (2007-2016).

Adaptado de "Balanza Comercial [Información de Agosto de 2016]," por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016d. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

En la Tabla 11 se puede observar que mientras las exportaciones de Colombia caen el 0.7% de 2014 a 2015, pasando de \$84,098 miles de millones COP a \$83,538 miles de millones COP en 2015; las importaciones crecen el 3.9% en el mismo periodo de tiempo, pasando de \$147,215 miles de millones COP en 2014 a \$152,935 miles de millones COP en 2015. Dado lo anterior, en 2015 Colombia cerró con una balanza comercial negativa, tal como se refleja en la Figura 8.

Tabla 11

*PIB a Precios Constantes Desde el Año 2000 (Miles de Millones \$ COP)*

Período	PIB		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Valor	Variación anual (%)	Valor	Variación anual (%)	Valor	Variación anual (%)
2000	284,761		45,822		43,878	
2001	289,539	1.7	47,110	2.8	47,713	8.7
2002	296,789	2.5	45,990	-2.4	47,870	0.3
2003	308,418	3.9	49,375	7.4	51,781	8.2
2004	324,866	5.3	54,218	9.8	57,100	10.3
2005	340,156	4.7	57,316	5.7	63,896	11.9
2006	362,938	6.7	62,244	8.6	76,655	20.0
2007	387,983	6.9	66,542	6.9	87,422	14.0
2008	401,744	3.5	69,522	4.5	96,580	10.5
2009	408,379	1.7	67,544	-2.8	87,744	-9.1
2010	424,599	4.0	68,398	1.3	97,260	10.8
2011	452,578	6.6	76,438	11.8	118,158	21.5
2012	470,880	4.0	81,016	6.0	128,880	9.1
2013	493,831	4.9	85,233	5.2	136,584	6.0
2014	515,489	4.4	84,098	-1.3	147,215	7.8
2015	531,383	3.1	83,538	-0.7	152,935	3.9

*Nota.* Tomado de “PIB: Metodología Año Base 2005,” por el Banco de la República, 2015. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/4024>

Bajo este panorama, es responsabilidad del Gobierno colombiano mantener una política fiscal y monetaria controlada, especialmente generando control y vigilancia a detalle del gasto público, una política clara en materia de impuestos, así como una inflación moderada, para mantener el consumo interno y lograr que el país siga siendo atractivo para los inversionistas extranjeros.



**Regulaciones gubernamentales.** Si bien el desarrollo del país se da en paralelo con la mejora del empleo formal en los diferentes sectores, no se puede desconocer que, en Colombia, el trabajo informal sigue siendo una de las principales preocupaciones del Gobierno y según estudio realizado por FEDESARROLLO (como se citó en “La Informalidad en Colombia,” 2015) en 23 ciudades del país, representa el 49.7%, tal como se muestra en la Figura 9.

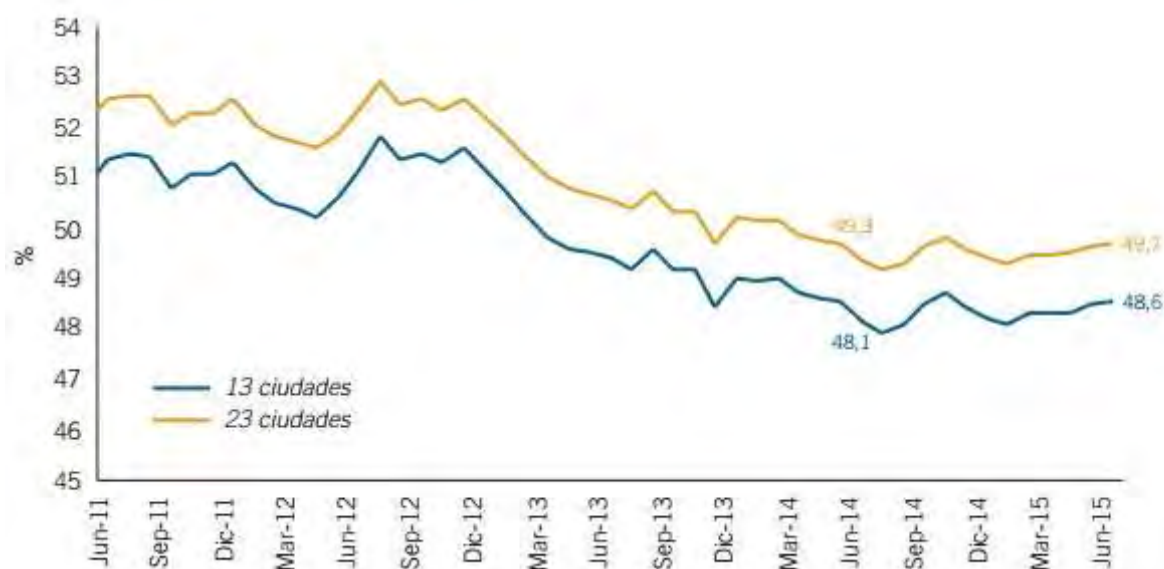


Figura 9. Porcentaje de informalidad en Colombia.

Tomado de “La Informalidad en Colombia Recupera Fuerzas,” 2015. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/informalidad-colombia-2015/212697>

Esta informalidad, según el DANE (como se citó en “La Informalidad en Colombia,” 2015), contempla a todas las personas ocupadas familiares que no reciben remuneración, peones, jornaleros, trabajadores en hogares, y por cuenta propia sin pago formal, acorde con las normas establecidas por el Gobierno nacional. Al evaluar tanto el sector formal como el informal para la generación de empleo, la Tabla 12 que presenta la generación de empleo, según análisis realizado por el DANE y la revista *Dinero*, en los diferentes sectores y diversas actividades económicas, muestra mejor crecimiento en el empleo informal. Esto puede obedecer a que los sectores generadores de empleo en Colombia, como lo son la agricultura, la construcción, y las actividades inmobiliarias están generando menos demanda de empleo,

lo que obliga a las personas ocupadas en estos sectores a buscar nuevas alternativas para subsistir.

Tabla 12

*Generación de Empleo Abril-Junio 2014-2015 (%)*

Sector de la actividad económica	Formal	Informal
Agricultura, pesca, ganadería, caza, y silvicultura	3.3	23.0
Explotación de minas y canteras	29.7	-4.5
Industria manufacturera	-0.9	1.5
Suministro de electricidad, gas, y agua	-14.2	196.0
Construcción	-5.6	15.3
Comercio, hoteles, y restaurantes	-0.3	0.5
Transporte, almacenamiento, y comunicaciones	8.5	0.4
Intermediación financiera	-2.4	-18.0
Actividades inmobiliarias, empresariales, y de alquiler	8.7	18.5
Servicios comunales, sociales, y personales	0.3	-0.2

*Nota.* Tomado de “La Informalidad en Colombia Recupera Fuerzas,” 2015. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/informalidad-colombia-2015/212697>

Dada la preocupación del Gobierno por proveer unas condiciones de trabajo justas para quienes hoy laboran en la informalidad, donde el principal renglón que se mueve bajo este modelo tiene que ver con las labores del campo, se suscribió entre el Gobierno de Colombia, en cabeza del presidente Juan Manuel Santos, y la Organización Mundial del Trabajo (OIT), un acuerdo el pasado 6 de Junio de 2015, con el objetivo de atacar los índices de pobreza que oscilan en el 40% en los trabajadores campesinos, para que durante los próximos cuatro años se mejoren las condiciones a través de la generación de empleos y puestos de trabajo decentes, que impulsen el desarrollo del campo y la reparación de las víctimas del conflicto, para recuperar el crecimiento, la confianza, y el desarrollo de tan importante rubro de la economía colombiana (Ministerio de Trabajo, 2015).

**Legislación laboral.** En Colombia, la legislación laboral está regulada en el marco de la Constitución Política, donde el derecho al trabajo es un derecho fundamental para los colombianos y debe ser garantizado por el Estado. Para 2016, se estableció un salario

mínimo legal mensual equivalente a \$689,455 COP, con una jornada ordinaria de 48 horas semanales, ocho horas diarias, de acuerdo con la Ley 50 de 1990 en el artículo 20, el cual debe estar enmarcado dentro de un contrato entre el empleador y el empleado, el cual puede ser verbal o escrito, y allí quedan definidas las condiciones de dicha relación laboral.

Asimismo, el Gobierno de Colombia establece la protección y defensa del menor, por tanto, está prohibido contratar a menores de edad (Sarmiento, 2012).

***Legislación arancelaria y contrabando.*** Con el objetivo de internacionalizar la economía colombiana, desde la Constitución de 1991 se empezaron a establecer reglas, lineamientos, y políticas en materia aduanera y de comercio exterior. Dado que hoy se está en un entorno globalizado, es necesario establecer las políticas de comercio exterior con otros países, a través de tratados y acuerdos, donde se establezcan los lineamientos en materia de aranceles, normas de origen, y legislación, para la comercialización de las diversas mercancías, buscando generar ventajas competitivas que puedan ser aprovechadas por las empresas productoras que deseen llevar su oferta de bienes y servicios al exterior (“Los Regímenes Aduaneros,” s.f.).

En cuanto al contrabando, continúa siendo una de las actividades al margen de la ley y que, de acuerdo con lo reportado por la DIAN, asciende a US\$330,000 millones. Los principales tres sectores del contrabando en Colombia son las confecciones, la gasolina, y los licores, que suman alrededor de US\$4,800 millones, seguido del arroz, el calzado, y los cigarrillos. Para contrarrestar estas redes de contrabando, el Gobierno está reforzando la inspección por parte de la Policía Fiscal Aduanera, así como el establecimiento de métodos de inteligencia para terminar con estas estructuras y sus líderes; así como el trabajo colaborativo con los diferentes ministerios y la Fiscalía General de la Nación (Agencia EFE, 2013).

**Legislación medioambiental.** El Gobierno de Colombia, a través de la Constitución Política de 1991, estableció la norma constitucional para el manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, detallando los siguientes elementos clave para cumplir con dicha norma: derecho a un ambiente sano, el medio ambiente como patrimonio común, y el desarrollo sostenible. De esta forma regula y establece la normativa según el sector y tipo de industria para asegurar el mantenimiento de un ambiente sano para los colombianos (Unidad de Planificación Minero Energética [UPME], s.f.).

**Seguridad jurídica y corrupción.** La seguridad jurídica en Colombia ha estado en entre dicho los últimos años, dado que a pesar de que existen normativas claras en diferentes ramas, estas no se cumplen a cabalidad y le generan al país daños irreparables al ecosistema o simplemente pérdidas económicas de gran magnitud. Esto obedece a una de las principales problemáticas que frena el desarrollo del país: la corrupción. Mediciones del observatorio de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República indican que de 1,850 sanciones generadas por delitos contra la administración pública, el 25% va a la cárcel, el 50% de los implicados no pagan cárcel, y un 25% restante logra obtener casa por cárcel. Asimismo, se estima que la corrupción le cuesta al país alrededor de cuatro puntos del PIB (López, 2016). Este es uno de los grandes retos que tiene por desarrollar el Gobierno en Colombia, a través de medidas más rigurosas y un mayor control que permitan frenar la corrupción en el país.

**Partidos políticos en el poder y sistema de Gobierno.** Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa, y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo, y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. La Constitución vigente fue adoptada en 1991. Son ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva, y la judicial, donde los diferentes órganos del

Estado tienen funciones separadas, pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines (Misión Permanente de Colombia ante Las Naciones Unidas, s.f.).

Dado que la mentalidad de la gente ha cambiado durante los últimos años, Colombia ya no es liderada por los tradicionales partidos políticos y hoy existe un Estado social de derecho, donde prima la democracia y la apertura a nuevos partidos con nuevas ideologías. Entre los partidos políticos que tienen presencia en el Congreso se encuentran: el Partido Conservador, que busca mantener buenas relaciones internacionales con otros países en pro del desarrollo de la industria; el Partido Liberal, con carácter pluralista y conocido como “el partido del pueblo” con matices de izquierda, y el Polo Democrático, con ideología hacia la justicia social, la equidad, y la igualdad de oportunidades (Encolombia.com, s.f.).

**Política social y subsidios.** El Gobierno colombiano establece su plan social y de subsidios a través de las Cajas de Compensación Familiar, con programas estructurados que buscan beneficiar a los trabajadores y sus familias, en pro del bienestar y la disminución de las condiciones de pobreza para los ciudadanos. Estas entidades son auditadas por la Contraloría General de la Nación para garantizar el mejor servicio y beneficios sociales para sus afiliados. El programa de subsidio familiar vigente en el país busca disminuir la pobreza y distribuir la riqueza mejorando las condiciones de vida de las familias con menores recursos, siendo una herramienta orientada a la reivindicación de la dignidad y fundamentada en los derechos humanos (“Alcances del Subsidio Familiar,” 2014).

**Amenazas de expropiación hacia los campesinos.** Según el reporte generado por la Defensoría del Pueblo, en Colombia, la expropiación de tierras, los desalojos, y el desplazamiento forzado por grupos armados ilegales son las principales causas de discriminación y amenaza contra los campesinos. También señaló que el analfabetismo es superior al 23% en el campo, sumado a que en las viviendas rurales de los campesinos no se dispone de alcantarillado y tienen muy poca asistencia técnica para el desarrollo del campo en el país (“Desalojo y Desplazamiento,” 2016).

La Defensoría del Pueblo es el ente encargado de velar por los derechos de los campesinos en el país, para esto ha generado cartillas informativas donde le explica a la comunidad cuáles son sus derechos, con el objetivo de generar igualdad y mejora en las condiciones de vida de este grupo tan importante para el desarrollo económico del país (“Expropiación de Tierras,” 2016).

***Defensa de la propiedad intelectual.*** En Colombia, la Delegatura para la Propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio es el ente regulador en materia de propiedad industrial, cuya misión es promover mecanismos para que las empresas inviertan en la investigación y desarrollo, para diferenciarse en un mercado tan competitivo.

Asimismo, la entidad nacional que administra los Derechos de autor es la Dirección Nacional de Derechos de Autor, cuya misión es proteger a los titulares a través de una cultura de respeto a estos derechos (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], s.f.-a).

***Seguridad y orden interno.*** El proceso de paz que adelanta el gobierno de Colombia con el grupo al margen de la ley conocido como las FARC, es uno de los programas con mayor difusión y que puede significarle al país una excelente imagen internacional, así como inversionistas extranjeros pueden ser atraídos por un escenario de confianza y seguridad que se desencadene debido a este. Sin embargo, el pasado mes de octubre, durante el plebiscito por la paz, se impuso el *no* con el 50.23% de los votos sobre el *sí* que alcanzó el 50.23%, con un muy bajo censo electoral que solo alcanzó al 37.43% de los colombianos que fue a votar. Este resultado deja en un escenario incierto el proceso de paz y no es claro si se reabrirán las negociaciones con las FARC (Arango, 2016).

***Leyes internacionales y derechos humanos.*** Colombia es un país que está comprometido en cumplir a cabalidad con los derechos humanos y las normas de derecho internacional humanitario, dado que cumple con el marco normativo que aplica en diferentes países; asimismo, existe el libre diálogo entre el Estado y las diferentes organizaciones de la sociedad civil (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

A pesar de ser el año 2015 de lento crecimiento mundial y de desaceleración de las economías emergentes, se ha puesto nuevamente a prueba la solidez de la economía colombiana. El *Reporte Global de Competitividad 2014* (como se citó en la Asociación de Industriales de Colombia [ANDI], 2016) indicó que Colombia se encuentra en el puesto 61 del ranking global entre 140 economías y los indicadores para 2015 siguen ubicando a Colombia en una posición intermedia en el mundo y con una tendencia a subir de puestos, para ser más atractivo a la inversión, a la creación de empresas, a la generación de empleos de calidad, y a la innovación. En la región, Colombia está por encima de países como Perú, Uruguay, Brasil, Ecuador, Argentina, Paraguay, y Venezuela. Sin embargo, Chile y México siguen estando en puestos superiores en el indicador (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Indicadores de Competitividad-Reporte Global de Competitividad*

País	Puesto 2014-2015	Puesto 2015-2016	Cambio
Número de Países	144 países	140 países	
Suiza	1	1	0
Singapur	2	2	0
EE.UU.	3	3	0
Alemania	5	4	1
Países Bajos	8	5	3
Corea	26	26	0
China	28	28	0
India	71	55	16
Chile	33	35	-2
México	61	57	4
Colombia	66	61	5
Perú	65	69	-4
Uruguay	80	73	7
Brasil	57	75	-18
Ecuador		76	
Argentina	104	106	-2
Paraguay	120	118	2
Venezuela	131	132	-1

*Nota.* Adaptado de “Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016,” por Asociación de Industriales de Colombia (ANDI), 2016. Bogotá, Colombia: Autor.

Las grandes áreas de oportunidad siguen siendo la debilidad de las instituciones públicas (puesto 114), la insuficiente infraestructura (puesto 84), el sistema educativo superior y capacitación (puesto 70), y los bajos niveles de innovación (puesto 76). El avance más significativo se logró en el desarrollo del mercado financiero, que pasó de la posición 70 a la 25 (mejoró 45 puestos). Esto se explica en parte por el índice de derechos legales, que pasó de la posición 85 a la posición 1, y la regulación de la bolsa de valores que mejoro 17 posiciones. En 2015, algunos aspectos que impactaron favorablemente el crecimiento son los siguientes: la buena posición que ha venido adquiriendo el país en la región e internacionalmente, la solidez de la economía colombiana, el mayor avance de las obras civiles, la buena dinámica del consumo de los hogares, y la recuperación de la tasa de cambio. De otro lado, pesaron desfavorablemente la fuerte disminución en los precios de los *commodities*, en particular el desplome del precio del petróleo que no solo incide sobre la balanza externa, sino que además impacta las finanzas públicas, la baja dinámica de la economía mundial y, en particular, el mal desempeño de las economías de la región que se reflejó en mercados internacionales deprimidos y, por consiguiente, en una reducción en las exportaciones; con limitantes de competitividad y los problemas de informalidad y contrabando (ANDI, 2016).

***Evolución del PBI nacional y PBI per cápita.*** Según el DANE (como se citó en “La Economía Colombiana,” 2016), el PIB creció 3.1% en 2015. Los sectores destacados fueron Servicios financieros, inmobiliarios con un 4.3% y Comercio, restaurante, y hoteles con un 4.1%. En 2015, las nueve ramas de la economía crecieron positivamente y cuatro de ellas estuvieron por encima del promedio. El PIB colombiano, con respecto a la variación anual, tiene el peor resultado en el año 2009, cuando el PIB alcanzó un crecimiento de 1.7%. Después de ese año, la economía colombiana ha venido creciendo por encima del 4% hasta el choque petrolero de 2015 que se refleja en las cifras de la Figura 10.



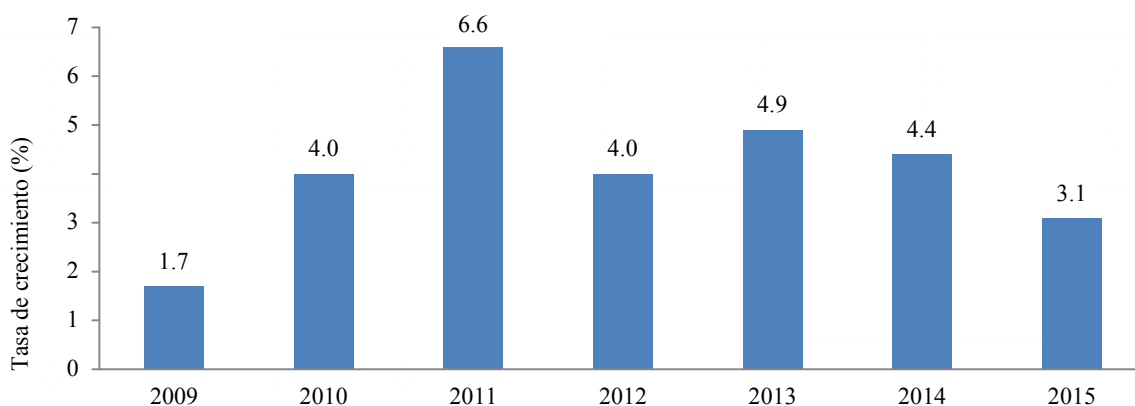


Figura 10. PIB variación porcentual acumulada anual 2009-2015.

Adaptado de “La Economía Colombiana Creció 3.1% en 2015,” 2016. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>

El único sector que presentó un decrecimiento en el último trimestre de 2015 fue Explotación de minas y canteras con una caída del 1.4%, lo cual llevó al sector a tener el peor desempeño en la economía colombiana. El crecimiento del último trimestre fue impulsado por la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, y pesca, con un aumento del 4.8%, seguido por la construcción con un 4.3% (“La Economía Colombiana,” 2016). La actividad que registró la mayor caída fue Transporte, almacenamiento, y comunicaciones como se observa en la Tabla 14.

Tabla 14

*Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2015-Cuarto Trimestre*

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, y pesca	4.8	1.1	3.3
Explotación de minas y canteras	-1.4	-0.7	0.6
Industria manufacturera	4.0	0.9	1.2
Suministro de electricidad, gas, y agua	4.0	0.2	2.9
Construcción	4.3	0.8	3.9
Comercio, reparación, restaurantes, y hoteles	3.6	0.7	4.1
Transporte, almacenamiento, y comunicaciones	0.5	-1.0	1.4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, y servicios a las empresas	4.2	1.0	4.3
Actividades de servicios sociales, comunales, y personales	3.4	1.0	2.9
Subtotal valor agregado	3.2	0.7	3.0
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3.5	0.8	4.0
Producto interno bruto	3.3	0.6	3.1

Nota. Adaptado de “La Economía Colombiana Creció 3.1% en 2015,” 2016. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>

El PIB per cápita en Colombia ha estado por debajo del promedio latinoamericano y el año 2015 fue el séptimo de la región. A la cabeza están Uruguay y Chile, con datos de US\$16,395 y US\$14,102, respectivamente. Le siguen Argentina, México, y Brasil, con cifras que superan los US\$9,000, y luego viene Colombia con US\$7,044. En la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) indican que Colombia logró un crecimiento de su PIB per cápita de 2.4% promedio anual entre 1965-2012, lo que implica que tuvo que esperar 29 años para duplicar el indicador. Un comportamiento similar ha tenido Latinoamérica, pero se encuentra atrasada frente a otras naciones emergentes. Teresa Kersting, economista de *FocusEconomic*, señaló que el PIB per cápita de Colombia ha aumentado al pasar de US\$5,209 en 2009 a US\$7,975 en 2014 (“Por Qué No Crece,” 2015). Sin embargo:

La razón por la cual Colombia no ha alcanzado los niveles de otros países en la región, como Brasil, se debe a que ni el crecimiento real ni la inflación han sido suficientemente altos para nivelar las diferencias en el PIB per cápita entre los países. Por otra parte, se puede tomar en cuenta un aumento en la inmigración en Colombia como un factor que aumenta la tasa de crecimiento poblacional, dadas las complicaciones económicas en Venezuela y Argentina en estos momentos. (“Por Qué No Crece,” 2015, párr. 7)

**Tasas de interés.** El Banco de la República (2016d) ha decidido mantener la tasa de interés de intervención en 7.75%. Esta decisión fue tomada considerando los siguientes aspectos:

- En septiembre de 2016, la inflación anual del consumidor y el promedio de las medidas de inflación básicas disminuyeron y se situaron en 7.27% y 6.29%, respectivamente. Las expectativas de inflación de los analistas a uno y dos años se sitúan en 4.23% y 3.65%, y las que se derivan de los papeles de deuda pública a dos, tres, y cinco años se encuentran alrededor de 3.6%.

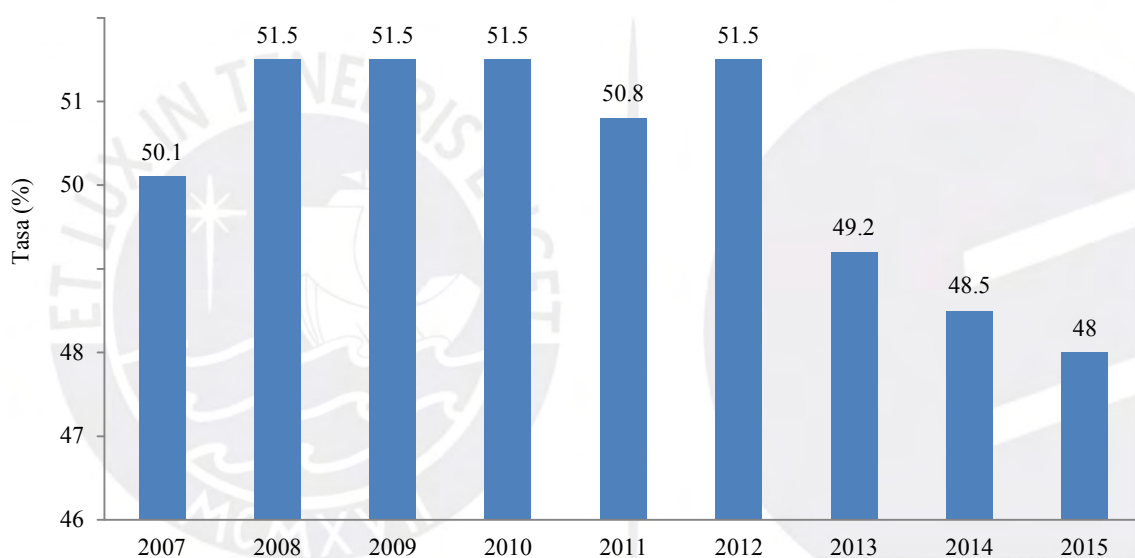
- La actividad económica mundial ha sido algo más débil que la estimada y es probable que en 2017 se registre una leve recuperación. Para los EE.UU. se sigue proyectando un endurecimiento gradual de la política monetaria. El precio del petróleo se mantiene por encima de los niveles registrados a comienzos del año, y algunos precios internacionales de bienes básicos que importa Colombia han descendido. Con esto, los términos de intercambio aumentaron en el tercer trimestre, pero siguen en niveles bajos, cercanos al promedio observado en 2015.
- Los indicadores de actividad económica para el tercer trimestre, algunos de ellos fuertemente afectados por el paro camionero, indican que el crecimiento económico será inferior al registrado en el primer semestre.

En síntesis, la economía colombiana continúa ajustándose a los fuertes choques registrados desde 2014 y el déficit en la cuenta corriente está disminuyendo gradualmente. La dinámica del producto ha sido más débil que la proyectada, la inflación ha descendido, pero sus expectativas superan la meta. En resumen, son los efectos negativos de la caída de los precios del petróleo sobre las finanzas públicas, pero el proyecto de Reforma Tributaria estructural presentado por el Gobierno al Congreso constituye una acción fundamental que contribuye al crecimiento a largo plazo, al reforzar la sostenibilidad fiscal, propender por la estabilidad macroeconómica, y preservar la calificación crediticia (Banco de la República, 2016c).

**Tasas de inflación y devaluación.** Para el año 2015, la inflación se convirtió en un reto de la política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se había mantenido en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República. Esta tendencia se rompió en 2015 y al terminar el año estará alrededor del 6.5%. Para 2016, las expectativas de los agentes económicos apuntan hacia una moderación en este indicador. El Banco de la República estima que la inflación retornará al rango meta hacia 2017 y agentes del mercado de valores encuestados por la Bolsa de Valores de Colombia y

FEDESARROLLO esperan, en promedio, que la tasa de inflación se modere a una tasa de 4.8% (ANDI, 2016).

**Nivel de informalidad de la economía.** La informalidad en Colombia, registrada en la última medición del DANE, que consideran el tamaño de los establecimientos (se define como informal el ocupado en una empresa con menos de cinco trabajadores, excluyendo las oficinas de consultoría especializada), registra una constante mejoría en los tres años y para 13 principales ciudades. Sin embargo, estos niveles siguen siendo altos para el país, ubicando este fenómeno como uno de los más críticos y al que se debe poner especial atención (ANDI, 2016). En la Figura 11 se ve la evolución de la informalidad.



*Figura 11.* Colombia: Evolución de la informalidad.

Adaptado de “Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016,” por la Asociación de Industriales de Colombia (ANDI), 2016. Bogotá, Colombia: Autor.

**Riesgo país.** Los esfuerzos del país en política económica son reconocidos internacionalmente. Las calificadoras así lo indican y por ello se conserva el grado de inversión, manteniéndonos en este selecto grupo junto a Chile, México, Perú, Uruguay, y Panamá (ANDI, 2016).

**Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC).** Colombia ha suscrito una serie de tratados de integración y cooperación económica tales como: Mercado Común del

Sur (MERCOSUR) con Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay; Comunidad Andina (CAN) con Perú, Bolivia, Chile, y Ecuador; CARICOM entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe; Asociación Europea de Libre Comercio (AELC o EFTA) con Suiza, Islandia, Liechtenstein, y Noruega; TLC Colombia - México; con Canadá, EE.UU., Cuba, Nicaragua, Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia, y Perú; y Alianza del Pacífico con Corea y Costa Rica (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016).

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

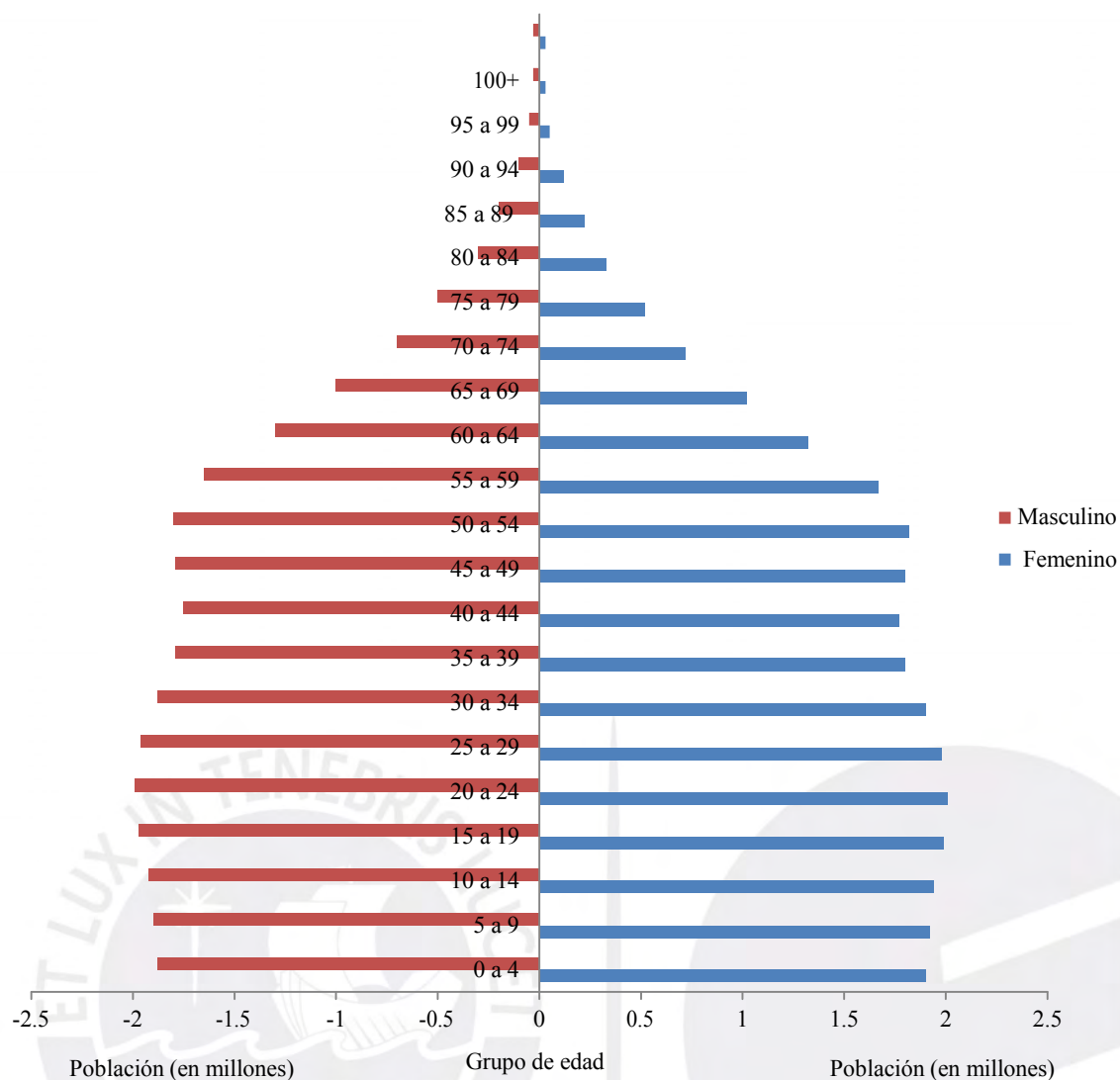
**Tasa de crecimiento población.** La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005 pasando de 30'794,425 a 42'888,592 habitantes. En el año 2020, la población del país habrá alcanzado un total de 50'912,429 habitantes. El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el periodo 1985-2005, las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y Orinoco). Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamento con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá, y Tolima (Ministerio de la Protección Social, s.f.). En la Tabla 15 se ve en Colombia las estimaciones y proyecciones de población 1985-2020; y en la Figura 12 se muestran las pirámides por edades y sexos en Colombia.

Tabla 15

*Colombia, Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020*

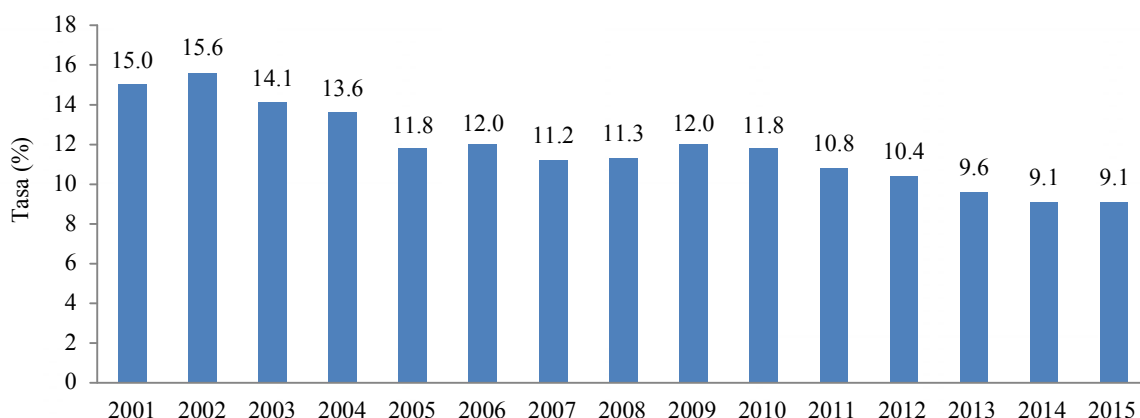
Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15'187,066	15'607,359	30'794,425
1990	16'834,671	17'289,864	34'124,535
1995	18'497,463	18'992,203	37'489,666
2000	19'877,987	20'404,230	40'282,217
2005	21'169,835	21'718,757	42'888,592
2010	22'465,760	23'042,445	45'508,205
2015	23'799,306	24'403,311	48'202,617
2020	25'138,723	25'773,706	50'912,429

*Nota.* Adaptado de "Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia," por el Ministerio de la Protección Social, s.f. Bogotá, Colombia: Autor.



*Figura 12.* Distribución de hombres y mujeres por edades año 2016. Adaptado de “The World Factbook [Libro Mundial de Hechos],” por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2016. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

**Tasa de desempleo y subempleo.** En materia laboral, Colombia ha registrado importantes avances durante los últimos años y así lo reflejan sus indicadores. El país ha logrado conservar tasas de desempleo de un dígito, se ha logrado mantener la generación de nuevos puestos de trabajo, a pesar de la desaceleración económica, y en los nuevos empleos predomina el empleo formal. Sin embargo, aún se sigue siendo uno de los países con mayor desempleo en la región y se mantienen altos niveles de informalidad, siendo estos algunos aspectos relevantes para mejorar en los próximos años (ANDI, 2016). En la Figura 13 se ve el comportamiento de tasa de desempleo desde el año 2001.



*Figura 13.* Tasa de desempleo promedio anual.

Adaptado de “Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016,” por la Asociación de Industriales de Colombia (ANDI), 2016. Bogotá, Colombia: Autor.

***Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.*** Los indicadores sociales han registrado un avance importante en los últimos años. La tasa de pobreza se ha logrado disminuir casi 21 puntos en la última década, alcanzando valores de 28.5% en 2015, a diferencia de 2002, cuando esta cifra ascendía a casi un 50% de la población. Es importante destacar que el porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza para las 13 ciudades logró por segundo año consecutivo, niveles inferiores al 18%, ubicándose en 15.9%. La población por debajo de la línea de pobreza extrema actualmente es de 8.1%, con lo que por segundo año consecutivo se situó en niveles inferiores al 10%, mientras que 13 años atrás se ubicaba en 17% (ANDI, 2016).

***Distribución del ingreso en la población.*** Los avances del país en materia de desigualdad son indiscutibles y se observan en una pujante clase media que se sigue consolidando con un mejor nivel de ingresos y calidad de vida. Según cálculos del DNP (2016), la clase media consolidada, es decir, aquellos hogares con ingresos entre \$1'800,000 COP y \$7'000,000 COP, ya representa el 30.5% de la población del país (13 millones de colombianos). Entre 2010 y 2015, más de cuatro millones de personas ingresaron a la clase media consolidada. Entre 2010 y 2015, el país logró que 4'574,000 personas salieran de la pobreza, de los cuales 2'600,000 personas abandonaron la pobreza extrema, apoyadas en programas como “Red Unidos” que acompaña a un millón de hogares en pobreza extrema, y

“Más Familias en Acción”, con 2’600,000 hogares beneficiarios. Las ayudas institucionales han apoyado este esfuerzo por la reducción de la pobreza, y su aporte en el último año fue de 1.5 puntos porcentuales, que corresponde a 702,000 personas que salieron de pobres. Este dato refleja, además, una buena focalización de los programas, como señaló el Director del DNP. Una medición más exigente de pobreza, la Multidimensional, presenta también grandes avances. Entre 2010 y 2015 esta se redujo en 10.2 puntos porcentuales, es decir, más de cuatro millones de personas mejoraron sus condiciones de vida.

**Tasa de analfabetismo.** El Gobierno colombiano lanzó este año 2016 una ambiciosa apuesta para que Colombia se convierta en un país libre de analfabetismo en 2018, cuando se termina el segundo periodo del presidente Juan Manuel Santos en la Casa de Nariño. La intención del Ejecutivo es reducir los índices en esta materia de 5.7%, que es el que se registra actualmente, a solo 3.2%, lo que permitiría dejar al país como una de las naciones de Latinoamérica con mayor número de ciudadanos alfabetizados. Cifras oficiales, dadas a conocer, indican que en el primer periodo presidencial de Santos (2010-2014) se logró la alfabetización de más de 450,000 personas. Esto impone el reto, para declarar a Colombia libre de analfabetismo, de llevar esa cifra a los 800,000 colombianos asistidos en esta área antes de agosto de 2018 (“El País, con Menos,” 2014).

Vamos a concentrarnos en aquellas zonas donde está concentrado el analfabetismo que, y esto no es una sorpresa o no debe a sorprender a nadie, también coinciden con las zonas donde ha estado más presente el conflicto, donde el conflicto armado ha hecho más estragos, enfatizó Santos (“El País, con Menos,” 2014, párr. 6).

Algunos de los municipios que tendrán prioridad en este plan de alfabetización son El Carmen de Bolívar, San Jacinto, y San Juan Nepomuceno, en Bolívar; Mapiripán, en el Meta, y San Vicente del Caguán, en Caquetá. Por supuesto, también se trabajará en muchas otras zonas. En este proceso están colaborando Ecopetrol, el Sena, y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), entre otras entidades (“El País, con Menos,” 2014).



**Nivel promedio de educación.** El promedio de años de educación es un indicador aproximado del esfuerzo que ha hecho el país para instruir sistemáticamente a su población. Colombia está cerca del promedio de Latinoamérica, aunque debería aumentar su nivel de escolarización para acercarse a la situación de los países más desarrollados. Los colombianos de 25 años y más años tienen, en promedio, 5.01 años de escolaridad, levemente superior a Brasil (4.56 años), pero por debajo de Argentina (8.49) y de Chile (7.89 años). También queda distante de un país industrializado como Grecia (8.51), que siendo de los menos desarrollados de Europa, tiene un nivel superior al de Latinoamérica, y es evidente que la distancia aumenta cuando la comparación se hace con un país recientemente industrializado del sudeste del Asia, como Corea (10.46) o con un país pequeño que se ha desarrollado en función de sus recursos naturales, como es Nueva Zelanda (11.52). Estas últimas comparaciones muestran la necesidad de realizar un esfuerzo adicional que, en este caso, implicaría expandir el acceso a la escuela secundaria (Schiefelbein, 2003).

**Cultura e idiosincrasia.** Los colombianos, en general, aún no tienen ideas claras y definidas sobre lo que son y cómo son, en términos de carácter o modo de ser. Se suelen emplear estereotipos y generalizaciones sobre la idiosincrasia de los colombianos, resaltando más los aspectos negativos de la conducta, pero sin profundizar en lo medular y la esencia del ser colombiano; hasta dónde es posible esta pretensión. Inicialmente se puede decir que el alma del colombiano se parece a la compleja morfología de su ámbito geográfico, a la variedad de sus climas, a la diversidad de géneros y ritmos musicales cultivados en las distintas regiones, así como a sus apasionantes vicisitudes históricas y sociales: como su paisaje, compuesto de cordilleras majestuosas y ríos caudalosos, valles inmensos, precipicios indescifrables, y selvas inhóspitas, así, muy compleja y diversa, se ha configurado el alma del colombiano, según su origen racial, los procesos de mestizaje y migración, su hábitat, su contexto sociocultural, y los influjos externos (Díaz, 2012).

***Estilos de vida de la población.*** Los hábitos de consumo en los hogares colombianos han cambiado drásticamente en la última década; los factores que lo regulan están ligados a la adopción de un nuevo estilo de vida, que busca una alimentación más sana y de fácil preparación, y al alza en los precios de algunos productos. La tendencia del consumo de una alimentación mucho más sana, en diversos casos orgánica, genera todo un reto para el sector agro en el país, que se ve obligado a implementar estrategias que le permitan acoger este nuevo nicho de mercado. Por otra parte, además de la población que acoge el estilo de vida saludable, también existe una mayor parte que consume cada vez más alimentos altamente procesados. La falta de tiempo de muchos de los integrantes de las familias colombianas, derivan en el consumo de alimentos enlatados y de fácil preparación, que en un alto número de casos pueden parecer sanos, pero que tienen aditivos y procesos industrializados. Otros de los factores que generan el cambio de hábitos en los hogares colombianos es el alza en los precios de algunos de los alimentos más importantes en la canasta familiar, debido a la ola de calor que se ha presentado durante los últimos meses. Está claro que los hogares colombianos acogen diferentes tendencias en sus mesas, pero se impone cada vez más el estilo de vida saludable, tema en particular que representa todo un reto para los distribuidores de alimentos del país (“Estilo de Vida,” 2014).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

***Velocidad de transferencia de tecnología.*** Desde el punto de vista económico, la repercusión clave de este proceso es la mayor importancia adquirida por la tecnología como factor de producción, esto debido a los cambios que esta ha hecho posible en aspectos tales como la naturaleza de los bienes producidos, los mercados, y la competencia internacional. Todo esto se ha visto acompañado (y en mayor parte ha sido consecuencia) del incremento del contenido tecnológico de los bienes y servicios, derivado del conocimiento científico, conceptos avanzados de diseño, materiales inteligentes, automatización, software, conceptos avanzados de servicio, y descubrimientos médicos y biológicos entre otros (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2007).

***Inversión de investigación y desarrollo (I&D).*** El Gobierno nacional planea duplicar la inversión en las actividades de ciencia, tecnología, e innovación, reunidas bajo el acrónimo de ACTI, de 0.5% hoy a 1% del PIB en 2018. Estos recursos ascenderán a \$8.8 billones COP. La clave de este propósito está en la generación de ciencia, tecnología, e innovación, trípole de sectores que se alimenta de recursos. De acuerdo con el BM, EE.UU. invierte 2.79% de su PIB en investigación más desarrollo (I+D). En Colombia se llegó a 0.19% en 2014, según el Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología, e Innovación (OCyT) y el DANE. Por su parte, en Actividades de Ciencia, Tecnología, e Innovación (ACTI), los gastos ascendieron a 0.46% (“Colombia le Apuesta,” 2015).

***Desarrollo de las comunicaciones.*** En Colombia, los cambios tecnológicos obligaron al Ministerio no solo a flexibilizar su normatividad, sino también este adecuó la planta física de acuerdo con las exigencias arquitectónicas de la última década. Desde 2008 se adelanta una remodelación total del edificio que incluye reforzamiento estructural antisísmico, la recuperación de elementos como la bóveda de cañón que ilumina la primera planta. Asimismo, desde el 30 de julio de 2009, fecha en la que el expresidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, sancionó la Ley 1341, el entonces Ministerio de Comunicaciones se convirtió en Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. La nueva ley creó un marco normativo para el desarrollo del sector y promover el acceso y uso de las TIC a través de la masificación, el impulso a la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y, en especial, fortalecer la protección de los derechos de los usuarios (MINTIC, s.f.).

***Uso de tecnologías de la información.*** Colombia está acelerando cada vez más rápido en materia del uso de tecnologías de información. Los países de Latinoamérica, sobre todo Colombia, han sido capaces de dar nuevos pasos en la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Según el más reciente estudio realizado por Everis, una consultora multinacional, y el IESE Business School de la Universidad de Navarra (España), al tercer trimestre de 2011, los países emergentes habían avanzado

considerablemente en el uso de las tecnologías de las TIC. El estudio incluye el Indicador de la Sociedad de la Información (ISI), el cual demuestra que Colombia está en ese grupo de los que más avanza, manteniendo un crecimiento moderado con respecto al resto de países de Latinoamérica. El ISI de Colombia se encuentra en un 4.2% al igual que Chile, quitándole la quinta posición a Brasil (“Colombia Avanza,” 2012).

**Uso de Internet.** El servicio de Internet que, de acuerdo con el comportamiento de Internet banda ancha y angosta, el banda ancha tiene una tendencia creciente alcista alcanzando, para el cierre del tercer trimestre de 2014, 9’718,739 de suscriptores, lo que representa un crecimiento del 27.2% de un año a otro. Por el contrario, el Internet banda angosta viene disminuyendo aceleradamente, para el tercer trimestre de 2014 se evidencian 616,706 suscriptores a banda angosta, lo que representa un 23.7% de decrecimiento anual (MINTIC, 2015b).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

**Protección del medio ambiente y preservación de recursos no renovables.** A 2020, el MADS fomentará el desarrollo sostenible del país, a través de la consolidación de un marco de política y gobernabilidad para el ordenamiento integral del territorio, cambio climático, la conservación y uso sostenible del capital natural, marino, y continental, y el mejoramiento de la calidad ambiental a partir del fortalecimiento del desempeño ambiental de los sectores productivos, y será líder de la educación ambiental y articulador entre el sector productivo y los diferentes actores para la implementación y seguimiento a las políticas y lineamientos ambientales. Con el Decreto 3570 de 2011, el ministerio genera el marco institucional por el cual se modifican los objetivos y estructura del MADS y se integra el sector administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS, 2016).

**Cultura de reciclaje y manejo de desperdicios y desechos.** Colombia genera aproximadamente 9’488,204 toneladas al año de residuos sólidos, donde se están reciclando aproximadamente 1’775,191 Tm/año entre vidrio, cartón, papel chatarra, y la mayoría de plástico. Además, dado el incremento en las importaciones de electrodomésticos y equipos

electrónicos, la recuperación de estos se hace necesario. El consumo de agua promedio que se utiliza para la producción de una tonelada de papel es de 85 m<sup>3</sup>. Esta cifra es un 79% menor para la producción de papel reciclado, puesto que su producción no solamente requiere aproximadamente 18 m<sup>3</sup> de agua por tonelada de papel. Lo anterior significa que por las 658,238 toneladas de cartón y papel que se recuperaron en 2010 en el país, se logró un ahorro anual equivalente a 44 millones de metros cúbicos de agua. En términos de consumo de energía, en promedio se utiliza 8,300 kwh para la producción de una tonelada de papel. Por las 658,238 toneladas de cartón y papel que se recuperaron en 2010 en el país, se logró un ahorro anual equivalente a 3 mil millones de kwh. En 2011, en la fabricación de papel se utilizó un 48% de material reciclado respecto al total producido, de manera similar, en 2004 la industria del vidrio utilizó un 64% de material reciclado respecto a la producción. Por el contrario, el tetrapak únicamente se aprovecha en un 20% en la elaboración de nuevos productos diferentes, habiendo un amplio potencial de aprovechamiento por explotar (MADS, 2015).

### **3.3.6 Fuerzas competitivas**

Para medir la competitividad del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, se analizaron los 10 aspectos que miden la competitividad del sector, como se muestra en la Tabla 16, donde se aprecia que el sector es atractivo y competitivo dado que presenta una tasa de crecimiento potencial entre 6% y 9% acorde con el crecimiento económico del país y del sector. También se evidencia que tiene un potencial de crecimiento en los próximos años con oportunidades de desarrollo en tecnología, innovación, canales de distribución, y debido a que no existen barreras de entrada pueden existir nuevos participantes de mercado, incluyendo a los sustitutos, lo que representa una amenaza al sector. En Colombia, existen gerentes y directivos altamente capacitados enfocados en conducir o enfocar a la compañía a la estrategia de negocio, sin embargo, existen oportunidades para que el talento profesional se especialice en *e-commerce*, razón por la cual se ha buscado talento en países como EE.UU. y Chile, donde el tema digital se encuentra más avanzado.

Tabla 16

*Análisis Competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0% - 3%_____	6% - 9% X__	12% - 15%_____	18% - 21%_____
3% - 6%_____	9% - 12%_____	15% - 18%_____	>21% _____

2. Facilidad de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera	_____X_____	Virtualmente imposible de entrar
-----------------	-------------	----------------------------------

3. Intensidad de competencia entre empresas

Extremadamente competitivo	_____X_____	Casi ninguna competencia
----------------------------	-------------	--------------------------

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos	_____X_____	Ningún sustituto disponible
-------------------	-------------	-----------------------------

5. Grado de dependencia en productos (bienes y servicios) y complementarios o de soporte

Alta dependencia	_____X_____	Virtualmente independiente
------------------	-------------	----------------------------

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos	_____X_____	Productores establecen términos
----------------------------------	-------------	---------------------------------

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos	_____X_____	Compradores establecen términos
---------------------------------	-------------	---------------------------------

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Tecnología de alto nivel	_____X_____	Tecnología muy baja
--------------------------	-------------	---------------------

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida	_____X_____	Casi ninguna innovación
-------------------	-------------	-------------------------

10. Nivel de capacidad gerencial

Muchos gerentes muy capaces	_____X_____	Muy pocos gerentes capaces
-----------------------------	-------------	----------------------------

*Nota.* Adaptado de "Strategic Management: A Methodological Approach (4th ed.) [Dirección Estratégica: Un Enfoque Metodológico]," por A. Rowe, A., R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y M. Mockler, 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

En la Tabla 17, se muestra la atractividad del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, donde se aprecia un puntaje de 105, lo que indica que el sector se encuentra en un nivel de atractividad aceptable y con oportunidades de mejora que se pueden lograr con la implementación del plan estratégico para lograr el puntaje máximo de 150.

Tabla 17

*Análisis de la Atractividad del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia*

	Factor	Impulsor	Puntaje 0 -10
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	6
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	5
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5	Concentración	Número de jugadores	8
6	Ventas	Cíclicas, continuas	9
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	6
8	Identificación de marca	Facilidad	8
9	Distribución	Canales, soporte requerido	7
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11	Posición en costos	Competitivo, bajo o alto costo	6
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	7
13	Tecnología	Liderazgo	6
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	7
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	8
Total			105

*Nota.* Adaptado de “Strategic Management: A Methodological Approach (4th ed.) [Dirección Estratégica: Un Enfoque Metodológico],” por A. Rowe, A., R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y M. Mockler, 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

En la sección 3.5 se analizarán las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicadas al Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia identificadas así: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como se muestra en la MEFE (ver Tabla 18), se identifican 14 factores determinantes de éxito, donde siete corresponden a oportunidades y siete a amenazas. En esta matriz se obtuvo un puntaje de 2.26, lo que indica que el sector tiene un comportamiento promedio, y entonces, en la medida que se logre atesorar las oportunidades con acciones concretas y se contrarresten las amenazas, se puede mejorar significativamente el desempeño. Respecto a

las oportunidades identificadas, las más relevantes son: (a) O5. Fortalecimiento de los esquemas de distribución con el fin de manejar eficientemente los inventarios, (b) O7. Mejorar la experiencia de compra para ganar fidelización por parte del cliente, y (c) O1. Desarrollo de procesos colaborativos entre el retail y los fabricantes en función del consumidor y sus necesidades.

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
O1. Desarrollo de procesos colaborativos entre el retail y los fabricantes en función del consumidor y sus necesidades	0.12	2	0.24
O2. Potencializar el desarrollo tecnológico para administrar eficientemente los procesos	0.10	2	0.20
O3. Desarrollo de estrategia omnicanal en el sector	0.05	2	0.10
O4. Expansión a ciudades intermedias y zonas rurales con formatos de conveniencia donde la tienda de barrio es fuerte	0.10	2	0.20
O5. Fortalecimiento de los esquemas de distribución con el fin de manejar eficientemente los inventarios	0.10	3	0.30
O6. Construcción de marca propia como ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia	0.04	2	0.08
O7. Mejorar la experiencia de compra para ganar fidelización por parte del cliente (i.e., mayores transacciones y diversificación en medios de pago)	0.14	2	0.28
	0.65		1.40
<b>Amenazas</b>			
A1. Estabilidad nacional (i.e., procesos de paz, negociación con sectores-paro)	0.08	3	0.024
A2. Reforma tributaria 2016	0.08	3	0.24
A3. Subdesarrollo de infraestructura de transporte (i.e., terrestre, ferroviaria, y marítima, aérea) y redes eléctricas	0.05	2	0.10
A4. Incremento de la inflación como consecuencia de la devaluación del peso colombiano frente al dólar, afectando negativamente el poder adquisitivo	0.05	2	0.10
A5. Informalidad del canal tradicional (i.e., tiendas de barrio no tecnificadas, no pago de impuestos, y con facilidades crediticias)	0.03	2	0.06
A6. Mayor dependencia de los productos importados como consecuencia de los tratados que desfavorecen la producción nacional y desarrollo agrícola	0.03	2	0.06
A7. Factores climáticos que afectan la producción y abastecimiento de alimentos en Colombia	0.03	2	0.06
	0.35		0.86
<b>Total</b>	1.00		2.26

*Nota.* 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.



### 3.5 El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y sus Competidores

En el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, existe poca competencia, puesto que el sector se encuentra altamente concentrado en cuatro participantes de mercado. Tal como se muestra en la Tabla 19, Éxito tiene una participación del 38.26%, seguido de Olímpica con 20.37%, Alkosto con 15.17%, y Cencosud con 13.88%, teniendo estas cuatro empresas una participación del 87.68% (Euromoney Institutional Investor Company [EMIS], 2017).

Tabla 19

*Participación de Ventas en 2015 del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

Grandes superficies	Ventas	Participación (%)
Éxito	10'539,297	38.26
Olímpica	5'610,393	20.37
Cencosud	3'822,348	13.88
Alkosto	4'179,589	15.17
La 14	1'438,120	5.22
Makro	1'106,509	4.02
Pricesmart	848,967	3.08
Total	27'545,223	100.0

*Nota.* Adaptado de "Search [Búsqueda]," por Euromoney Institutional Investor Company (EMIS), 2017. Recuperado de <https://www.emis.com/php/search/search>

Considerando la Tabla 19 de participación de mercado de Retail de Grandes Superficies de Colombia, se calculó el Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH). A través de este indicador se conoce el nivel de competencia del sector por medio del grado de concentración económica. El IHH se obtiene a partir de la Fórmula 1 (EMIS, 2017):

$$IHH = \sum P^2 \quad (1)$$

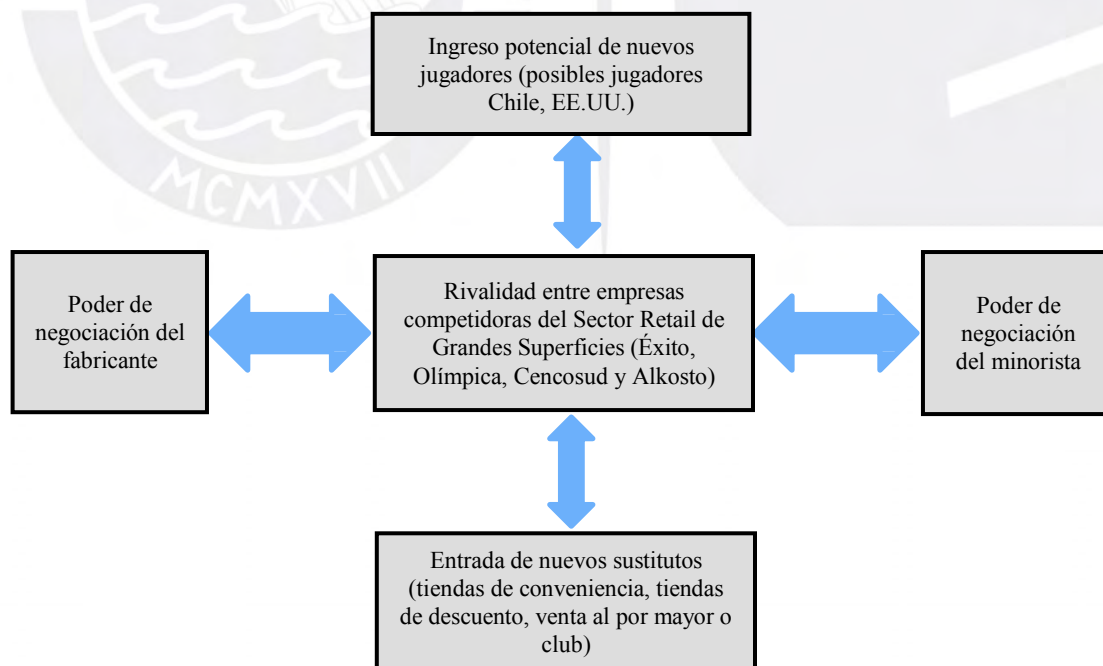
Siendo P la participación del mercado.

Para el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia se tiene (ver Fórmula 2):

$$IHH = 38.26^2 + 20.37^2 + 15.17^2 + 13.88^2 + 5.22^2 + 4.02^2 + 3.08^2 = 2,355 \text{ puntos} \quad (2)$$

De acuerdo con lo propuesto por D'Alessio (2015), cuando es menor de 1,000 se considera que el mercado es competitivo. Entre 1,000 y 1,800 es moderadamente competitivo. Superior a 1,800 no es competitivo y superior a 10,000 se considera monopolio, lo que indica que el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia no es competitivo, puesto que se encuentra altamente concentrado en cuatro participantes de mercado.

Con respecto al ciclo de vida del sector retail, dependiendo del canal en el que se encuentre, se clasifica considerando las cuatro etapas del ciclo de vida: (a) naciente, (b) en desarrollo, (c) madura, y (d) declinante. Para el canal moderno, se clasifica en una etapa en desarrollo, los supermercados independientes, minimercados o superretes, y el canal tradicional en una etapa madura, las tiendas de descuento en etapa naciente, y las plazas de mercado en una etapa declinante (D'Alessio, 2015). En la Figura 14 se aprecian las cinco fuerzas de Porter, las cuales se analizarán más adelante aplicado al Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia. Estas fuerzas representan la estructura y atractividad del sector y permiten hacer un análisis competitivo y comparativo con el sector y los productos sustitutos.



*Figura 14.* Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D'Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a las condiciones impuestas por las grandes superficies en la negociación que afectan al proveedor como: (a) espacio, (b) mantenimiento del producto, (c) publicidad, (d) rentabilidad, y (e) rotación del producto. En el Sector Retail de Grandes Superficies, se ofrecen diversos productos de la canasta familiar, a través de diferentes proveedores nacionales y extranjeros. En promedio, el 88% en los supermercados son de origen nacional y el 12.3% son de origen extranjero (Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO], 2011).

En la Tabla 20 se aprecia que el 34% de participación pertenece al grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido de electrodomésticos y muebles del hogar con un 12.94% (DANE, 2014).

Tabla 20

*Participación en 2014 del Grupo de Mercancías en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia (%)*

Grupos de mercancías	2014-I
Alimentos y bebidas no alcohólicas	34.03
Electrodomésticos y muebles del hogar	12.94
Productos de aseo personal, cosméticos, y perfumería	8.29
Productos textiles y prendas de vestir	7.50
Otras mercancías	7.23
Productos farmacéuticos	6.98
Equipos de informática, hogar	4.59
Artículos y utensilios de uso doméstico	3.66
Productos para el aseo del hogar	3.60
Libros, papelería, periódicos, y revistas	2.89
Artículos de ferretería, vidrios, y pinturas	2.37
Licores, cigarros, y cigarrillos	2.32
Repuestos y accesorios para vehículos	2.21
Calzado, artículos de cuero, y sucedáneos del cuero	1.40
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado de “Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas –GAHM,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/grandes-almacenes-e-hipermercados-minoristas-gahm>

De acuerdo con la Tabla 21, los principales líderes del grupo de mercancía de alimentos y bebidas no alcohólicas son: Coca Cola Femsa, Colanta, Alimentos cárnicos, Colombina, Nestlé de Colombia, Molinos Roa, Team y grasas, Incauca, Harinera del Valle, y Galletas Noel (La Nota Económica, 2015).

Tabla 21

*Proveedor Líder por Sector en el Grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas de Acuerdo con las Ventas en el Año 2014*

Empresa	Sector	Ventas
Coca Cola Femsa	Gaseosas y jugos	1'967,089
Colanta	Productos lácteos	1'876,366
Alimentos cárnicos	Productos cárnicos	1'405,733
Colombina	Chocolates y confitería	1'298,214
Nestlé de Colombia	Alimentos varios	1'275,260
Molinos ROA	Molinería de arroz	907,896
Team y grasas	Aceites y grasas vegetales	864,747
Incauca	Ingenios	743,326
Harinera del Valle	Molinería de cereales	615,926
Galletas Noel	Panadería y pastas	596,700

*Nota.* Adaptado de “10,000 Empresas (Vademécum de Mercados 2015),” por La Nota Económica, 2015. Bogotá, Colombia: Autor.

En cuanto a los productos importados directamente por las grandes superficies, se destaca los alimentos corrientes y gourmet, licores, juguetes, electrodomésticos, muebles, y artículos de decoración. China es el país de donde viene el mayor monto de productos importados con un 60%, seguida de lejos por EE.UU. con un 11%. La lista también incluye países como México (6% de participación), además de Argentina, Chile, Perú, Canadá, y Brasil, entre otros. En el caso de China, las grandes superficies les están comprando electrodomésticos directamente a los fabricantes sin recurrir a intermediarios, razón por la cual es menor el precio a los establecidos por los representantes de algunas marcas en Colombia (González, 2014).

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de las grandes superficies es alto, las promociones y descuentos que hacen las grandes superficies en beneficio de los consumidores provienen casi en su totalidad por los proveedores. Las políticas de pago para los proveedores pueden ir de 45 a 120 días, implicando que el proveedor debe contar con un buen nivel de capital de trabajo, mientras que las grandes superficies reciben el pago de sus clientes al contado. Para los consumidores, que son en su mayoría personas naturales, como amas de casa o personas independientes, existe una variedad de productos ofrecidos en la canasta familiar, lo que hace que la competencia entre los proveedores sea alta. Para los consumidores, es importante el precio, la calidad del producto, y la localización de los locales. Por esta razón, las grandes superficies están incrementando las marcas propias en Colombia, a través de las cuales las cadenas compiten directamente con sus mismos proveedores. El desarrollo de marcas propias implica una reducción significativa en el precio y mantiene la calidad del producto, lo que implica una desventaja para el proveedor, quien se ve obligado a una reducción de precios, o incremento en la publicidad de su producto y promociones de los mismos. Asimismo, es de considerar que la participación de las marcas propias en Colombia es del 15%, ubicando al país en el puesto 25 (Nielsen, 2015).

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

En Colombia está creciendo el mercado de tiendas de descuento, modelo proveniente de Alemania en donde se encuentra en etapa madura. Este formato tiene diferenciación en precios, lo que hace que los clientes prefieran cambiar las grandes superficies por los mercados sustitutos. D1, proveniente del grupo Valorem, ingresó en Colombia en 2009, el formato se encuentra diseñado para reducir la logística, costos de transporte, y gastos de publicidad, y sus productos principalmente son marcas propias. Jerónimo Martins, grupo proveniente de Polonia, ingresó en Colombia en 2013 con tiendas ARA, teniendo un

crecimiento exponencial en dos años y al igual que D1 se encuentra diseñado para reducir logística, costos de transporte, gastos de publicidad, y sus productos provienen principalmente de proveedores locales. Surtimax, del Grupo Éxito, ofrece estrategias de ahorro permanente con descuentos en marcas propias, menor precio con productos con un menor volumen, y pagando con tarjeta de crédito Éxito.

Otro mercado sustituto se encuentra en las tiendas de conveniencia, donde el cliente prefiere ir por comodidad. Por esta razón, y debido a que esta es una amenaza para las grandes superficies, empresas como Grupo Éxito han incurrido en este mercado con tiendas como Carulla Express o Éxito xExpress, y Cencosud con tiendas metro. Dentro de estas tiendas de conveniencia se encuentran las tiendas de barrio, las cuales en ocasiones el consumidor las prefiere por el servicio personalizado que se tiene, la relación estrecha entre el tendero y el cliente, permitiendo sistemas de crédito sin respaldo, conocido en Colombia como *fiado*.

Alemania ocupa el segundo puesto en el mercado de distribución. Las cadenas en Alemania están siendo remplazadas por las tiendas de conveniencia, y las compras *online*. Existen barreras de entrada que impiden el ingreso de nuevos competidores, puesto que la legislación laboral y fiscal es estricta. El retail en Alemania se caracteriza por ser empresas comprometidas con sus clientes, medio ambiente, proveedores, y la sociedad. De Alemania nace el formato de descuento donde Schwartz Unternehmenstreuhand KH ocupa el cuarto puesto y Aldi Einkauf GmbH Co. OHF el séptimo puesto dentro del *Top 250 Global Power of Retailing* (Deloitte, 2015).

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia ha tenido en los últimos años nuevos participantes, esto debido a lo atractivo que se ha vuelto el mercado, de tal manera que le ha dado una dinámica importante al sector, generando mayor competencia en los

diferentes formatos, lo cual ha hecho que en el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia y mercados sustitutos tengan una importante presencia de empresas multinacionales. En 1994 ingresó la holandesa Makro (grandes superficies); en 2011 ingresó la compañía americana Pricemart (Cash&Carry/Clubes). En 2012, ingresó Cencosud proveniente de la holding Cencosud - París con Tiendas Jumbo y Metro (grandes superficies).

Un factor decisivo para la entrada de nuevas empresas del retail en el país es el informe *Doing Business 2016*, creado por el BM (como se citó en “Colombia Retrocede,” 2015), donde ubicó a Colombia en el cuarto país en Latinoamérica, después de México, Chile, y Perú en hacer negocios. Esto ubica a Colombia entre los intereses de superficies extranjeras como Wal-mart, que ha mostrado intenciones de operar en este país, o en países como Chile, que ve en Colombia un mercado atractivo a mediano y largo plazo. Asimismo, debido a que en Colombia las grandes superficies se encuentran en una etapa de desarrollo, inversionistas extranjeros encuentran atractivo invertir en Colombia puesto que ven espacio de crecimiento y penetración de formatos de retail moderno.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

El Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, tal y como se muestra en la Tabla 19, se encuentra altamente concentrado en cuatro participantes de mercado. Debido a que el consumidor puede cambiar fácilmente de escogencia de la tienda en razón a: (a) precio, (b) calidad, (c) servicio, y (d) surtido, las grandes superficies han diseñado programas de fidelización de clientes, como el Grupo Éxito que ha diseñado un programa de acumulación de stickers, el cual se basa en comprar determinados montos y productos y a cambio el supermercado ofrece cierta cantidad de stickers que se van pegando y acumulando en un cartón. Al completar los sticker en el cartón en un tiempo corto establecido entre 16 a 20 semanas, el consumidor puede acceder a productos específicos como copas, cubiertos, y ollas a un precio por debajo del valor de mercado, obligando de esta manera al consumidor a

volver a la tienda para la acumulación de los stickers. Asimismo, otra manera de fidelización se encuentra en la tarjeta Súper cliente, donde supermercados como Éxito, Olímpica, y Cencosud ofrecen a sus clientes la acumulación de puntos por cada compra realizada, y después de una determinada cantidad de puntos puede canjearla por productos o descuentos en ciertas mercancías. Empresas como el Éxito, Cencosud, y Olímpica han realizado alianzas con el sector financiero para el otorgamiento de una tarjeta de crédito al consumidor. Esta alianza implica un mayor consumo, puesto que ofrece una disponibilidad inmediata para realizar compras y ofrece de la misma manera puntos adicionales por compras con la tarjeta de crédito. Es importante considerar que el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, por su naturaleza, no es de alta exportación y esto se debe principalmente al costo de la inversión. En Colombia, compañías del sector, como Éxito, provienen del grupo Casino de Francia, su operación se concentra en Colombia, adicionalmente tiene presencia en Uruguay con Grupo Disco y Grupo Devoto, en Brasil con Grupo Pão de Açúcar, y en Argentina con Libertad, convirtiéndose en líder de los hipermercados con las marcas Éxito, Extra, Geant, y Libertad. Cencosud proviene del Holding Cencosud - París, y tiene actualmente presencia en Chile, Argentina, Brasil Colombia, y Perú.

En cuanto a empresas del sector en Latinoamérica, de acuerdo con un estudio de la consultora A.T. Kearney (2016), Perú, Colombia, y Brasil lideran el estudio de los países en desarrollo que se encuentran en crecimiento y expansión, destacándolos por tener mayores oportunidades de crecimiento en el Sector Retail, mientras que Chile y México salen del ranking en 2016, debido a que lo califica como un mercado maduro, saturado, y altamente competitivo.

De acuerdo con A.T. Kearney (2016), en Chile el retail ha crecido más de un 40% en los últimos cinco años y se registra que hay 248 m<sup>2</sup> por cada 1,000 habitantes. De acuerdo con un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, 2016), el objetivo del retail en



Chile ya no está en ampliar superficies, debido a que es un mercado saturado, sino en sistemas de información que mejoren la eficiencia, márgenes, y productividad conectando a los proveedores directamente con las tiendas y las necesidades del retail. En Chile, los centros comerciales han entrado en una etapa de desaceleración, remplazándola el comercio electrónico. Las tiendas de conveniencia se encuentran en etapa de desarrollo y expansión. Asimismo, debido a la alta regulación en el mercado crediticio, se ha disminuido el acceso al crédito en los estratos medio - bajo.

De acuerdo con A.T. Kearney (2016), en México, en el retail se registra que hay 210 m<sup>2</sup> por cada 1,000 habitantes. México ha sido considerado como el punto de entrada al retail de EE.UU., de empresas como Walmart, y en los últimos años el mercado *online* ha venido incrementándose. De acuerdo con el estudio de Deloitte (2015), la Organización Soriana SAB de CV de México ocupa el puesto 133 y Grupo Comercial Chedraui, SAB de CV el puesto 176 dentro del *Top 250 Global Powers of Retailing*. El crecimiento en el sector se debe a las prácticas colaborativas, mayor ingreso promedio por hogar, mayor acceso a crédito, y mayor penetración a través de diversificación de formatos. A pesar de que México está creciendo de manera lenta, la inversión no ha disminuido debido a las reformas que promulgó el Gobierno para fomentar la competencia económica.

### **3.6 El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y sus Referentes**

En cuanto a los referentes del sector, se encuentran EE.UU. y Francia, como se detalla a continuación:

- En EE.UU., las grandes superficies se encuentran en etapa *madura*. De acuerdo con un estudio de Deloitte (2015), Wal-Mart Stores Inc. se encuentra posicionada como la primera dentro del *Top 250 Global Power of Retailing* seguida de Costco Wholesale Corp. Estas empresas se destacan por tener grandes centros de distribución, bajos precios, logística sofisticada, y tiendas de gran tamaño. Dichos aspectos son referentes

principales a seguir para el sector en Colombia. En cuanto a las marcas propias, tienen una participación en el mercado del 17.4%.

- En Francia, el retail se caracteriza por ser un sector dinámico, sofisticado, y competitivo. El poder se encuentra concentrado en el canal y las redes de distribución. Las barreras de entrada son altas y se encuentran reguladas por la Ley Royer de 1973 y la Ley Raffarin de 1996, que buscan proteger a los comercios locales. En 2012, la venta minorista en Francia cuenta con 7,619 supermercados hipermercados y 4,717 tiendas de conveniencia. El canal moderno representa el 77% y el canal tradicional el 23% de participación. Actualmente, empresas francesas como Carrefour tienen presencia en Latinoamérica expandiéndose a través de inversiones en diferentes países de la región (Banco Santander, 2016).

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

En la MPC (ver Tabla 22) se evidenció que el sector obtiene una ponderación de 2.08, que lo califica como débil frente a sus competidores. Al compararlo con México, se observa que este obtuvo un puntaje de 3.88, indicando que es un competidor fuerte, lo cual se evidencia en factores claves como lo son: (a) penetración del sector en el país y (b) tecnología sofisticada para administrar las operaciones; siendo estos los aspectos más relevantes y donde tiene el sector en Colombia más oportunidades de mejora para ser exitoso. Cuando se compara el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia con el Sector Retail No Grandes Superficies en Colombia, se evidencia que el sustituto obtiene una valoración de 2.02, calificándolo también como débil en el mercado y dentro de los factores claves de éxito se encuentran: (a) penetración del sector en el país y (b) competitividad en el precio. Al comparar el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia con el Sector Retail Online en Colombia, dicho sector obtuvo una valoración de 2.35 que es débil frente a competidores como México y Chile. Sin embargo, es un sector que está creciendo a una tasa mayor cada

año y, dentro de los factores claves de éxito se encuentran: (a) plataforma de distribución de las mercancías, (b) desarrollo de compras online, y (c) poder adquisitivo y estabilidad económica. Finalmente, comparando al sector con los posibles entrantes al mercado colombiano, se analizó a Chile el cual obtuvo una ponderación de 3.93 evidenciando una fortaleza mayor, donde los factores claves de éxito están orientados hacia: (a) penetración del sector en el país, (b) tecnología sofisticada para administrar las operaciones, (c) plataforma de distribución de mercancías, y (e) negociación con los proveedores (promociones) y programas de colaboración.

Tabla 22

*Matriz Perfil Competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

Factor clave de éxito	Peso	Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia		Sector Retail de Grandes Superficies en México		Sector Retail No Grandes Superficies en Colombia		Sector Retail Online en Colombia		Sector Retail de Grandes Superficies en Chile	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Penetración del sector en el país	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68	1	0.17	4	0.68
2. Variedad y disponibilidad de productos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
3. Plataforma de distribución de las mercancías	0.14	2	0.28	4	0.56	2	0.28	3	0.42	4	0.56
4. Tecnología sofisticada para administrar operaciones	0.16	2	0.32	4	0.64	1	0.16	2	0.32	4	0.64
5. Competitividad del precio	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
6. Desarrollo de compras online	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48
7. Poder adquisitivo y estabilidad económica	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
8. Negociación con los proveedores (promociones) y programas de colaboración	0.14	2	0.28	4	0.56	1	0.14	2	0.28	4	0.56
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.08</b>		<b>3.88</b>		<b>2.02</b>		<b>2.35</b>		<b>3.93</b>	

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Respecto a la MPR (ver Tabla 23), se compara al sector de Colombia que obtuvo una ponderación de 2.08 lo cual lo califica como débil, frente a los principales referentes en el Sector Retail de Grandes Superficies del mundo, que son EE.UU. y Francia con un puntaje de 4 mostrando una fortaleza mayor. En ambos casos, los factores clave del éxito relevantes

son: (a) penetración del sector en el país, (b) plataforma de distribución de las mercancías que va asociada al cuidado en la administración del capital de trabajo, (c) tecnología sofisticada para administrar las operaciones, y (d) negociación con los proveedores (promociones) y programas de colaboración. Cuando se compara el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia con el Sector Retail de Tiendas de Descuento en Alemania como referente, se evidencia que obtiene una valoración de 3.88, con una fortaleza importante y dentro de los factores claves de éxito se encuentran: (a) penetración del sector en el país, (b) tecnología sofisticada para manejar las operaciones, y (c) negociación con los proveedores (promociones) y programas de colaboración.

Tabla 23

*Matriz Perfil Referencial del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

Factor clave de éxito	Peso	Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia		Sector Retail de Grandes Superficies en EE.UU.		Sector Retail de Tiendas de Descuento en Alemania		Sector Retail de Grandes Superficies en Francia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Penetración del sector en el país	0.17	2	0.34	4.00	0.68	4.00	0.68	4.00	0.68
2. Variedad y disponibilidad de productos	0.10	4	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
3. Plataforma de distribución de las mercancías	0.14	2	0.28	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56
4. Tecnología sofisticada para administrar operaciones	0.16	2	0.32	4.00	0.64	4.00	0.64	4.00	0.64
5. Competitividad del precio	0.10	2	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
6. Desarrollo de compras online	0.12	1	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48
7. Poder adquisitivo y estabilidad económica	0.07	2	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28
8. Negociación con los proveedores (promociones) y programas de colaboración	0.14	2	0.28	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56
Total	1.00	2.08		4.00		3.88		4.00	

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

En la matriz de intereses nacionales se logra identificar con qué países tiene fortalezas Colombia en el ámbito de los negocios y con qué países le interesa asegurar y mantener las buenas relaciones para garantizar el logro de sus intereses nacionales; y de esta forma generar un ambiente de confianza para la inversión extranjera.

En el análisis PESTE+C es importante entender las variables (i.e., fuerzas) del país que pueden afectar el desempeño y desarrollo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia: (a) políticas, gubernamentales, y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; (e) ecológicas y ambientales, y finalmente (f) competitivas; para luego complementar con el análisis de las cinco fuerzas de Porter: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, y (d) la amenaza de sustitutos y entrantes; e identificar en la MEFE las oportunidades y amenazas que van a permitir establecer las estrategias para lograr la visión definida a cinco años.

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia se encuentra en una etapa de desarrollo, con alto potencial de crecimiento a largo plazo, debido a que no solo se puede aumentar la penetración hacia zonas de menor densidad poblacional como las ciudades intermedias sino hacia el aumento de tiendas express o de conveniencia para lograr la cercanía con el comprador, donde a 2016 la tienda de barrio lidera la oferta. Dentro de la región se realizó el análisis competitivo con los sectores retail de México y Chile por ser países con sectores desarrollados y altamente competitivos; así como el Sector Retail No Grandes Superficies en Colombia y el Sector Retail Online en Colombia, donde se evidencia que el primero es un sector con altísima penetración y el segundo está en desarrollo con marcado potencial de crecimiento; asimismo se analizó adicionalmente como referentes a los

sectores de EE.UU, Francia, y Alemania, lo cual brinda información clave para la elaboración e implementación de las estrategias, basadas en los factores clave de éxito evidenciados en la MPC y MPR.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se realizará el análisis interno del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia. Se busca potenciar las fortalezas y detectar las debilidades, al identificar, según D'Alessio (2015), males endémicos, es decir, posturas en el curso negativo de la organización que no han sido resueltas en el transcurso del tiempo. Se deben detectar los síntomas y las causas que los generan, para con ello lograr realizar procesos de cambio y transformación al interior del sector, que le generen fuertes ventajas competitivas.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Se realizará el análisis al interior del sector, enfocado en las principales áreas enunciadas por el análisis AMOFHIT: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas e investigación de mercado, (c) Operaciones y logística e infraestructura, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura, (f) Sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia, encargada de administrar, entre otros, los recursos, los costos, la calidad, el mercado, los sistemas de información, actualizaciones tecnológicas, y estrategias, presenta un rol relevante en el posicionamiento y rentabilidad de cualquier organización, pues debe asegurar que todas las áreas estén perfectamente interconectadas para el logro de los objetivos a mediano y largo plazo, así como la visión corporativa; sin esta alineación y trabajo de equipo es imposible que las organizaciones se diferencien y logren la satisfacción de los *stakeholders* o grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, Gobierno - regulador y medioambiente).

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia se encuentra fuertemente regulado por entidades para protección del cliente, según Mejía, Ruiz, Laurrido, y Delgado (2013), es gobernado por instituciones locales que vigilan las buenas prácticas del comercio en Colombia como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Banco de la

República de Colombia, el Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX), FIDUCODEX (Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), SEGUREXPO de Colombia S.A., y el Ministerio de Cultura de la República de Colombia, para esto es importante entender el rol de cada una de ellas dentro de la industria del comercio. La DIAN tiene como objetivo ayudar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia, y legalidad. El Banco de la República es el banco central y se encarga de emitir, manejar y controlar los movimientos monetarios de Colombia, así como imprimir los billetes de la moneda legal en el país: el peso.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como objetivo primordial, dentro del marco de su competencia, formular, adoptar, dirigir, y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración, y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno, y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas, y proyectos de comercio exterior (SIC, s.f.-b).

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es un organismo técnico de carácter administrativo, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que se encarga de fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano, adicionalmente protege la libre competencia y ejerce como autoridad nacional de propiedad industrial, vigila las cámaras de comercio, y puede suspender la producción o comercialización de productos hasta por un término de 60 días, y prorrogable en 60 días más si existen indicios de que algún producto atenta contra la vida o seguridad de



los consumidores, o que no cumple con el reglamento técnico suficiente. Asegura la SIC el cumplimiento de las garantías y la reparación de los daños causados a los bienes en la prestación de servicios o por la información de publicidad engañosa (Red Nacional de Protección al Consumidor [RNPC], 2016).

La SIC en Colombia puede sancionar previa investigación a las Cámaras de Comercio, por el incumplimiento de la Ley, sus estatutos o las instrucciones impartidas por parte de esta Entidad, con multas hasta por 85 salarios mínimos mensuales legales vigentes, o decretar la suspensión o cierre de la cámara infractora. Asimismo, respecto de los comerciantes, la SIC tiene la facultad de imponer previa investigación, multas, de hasta 17 salarios mínimos mensuales legales vigentes, a quienes ejerzan el comercio sin encontrarse inscritos en el Registro Mercantil, quienes no lo renueven dentro de los tres primeros meses de cada año, o no inscriban sus establecimientos de comercio, sucursales, y agencias. De igual manera, tiene la función de resolver las quejas y reclamos que se hagan en contra de las Cámaras de Comercio y de los comerciantes, así como resolver los derechos de petición que se eleven sobre los temas relacionados (SIC, s.f.-c).

Las Cámaras de Comercio son personas jurídicas, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil. La Cámara de Comercio de Bogotá le brinda una completa asesoría a los empresarios, comerciantes, inversionistas, contratistas, ciudadanos, y medios de comunicación. Ofrece las herramientas necesarias para que cada uno de estos cumpla con sus expectativas de información, capacitación, herramientas, además de poner a disposición de los empresarios y los comerciantes matriculados bases de datos para incrementar el flujo de clientes (Uniderecho.com, 2009). Por su parte, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es una entidad del Estado dedicada a realizar control sobre los productos asociados a la alimentación, aseo personal, y medicina, traídos desde el exterior. También diseña y desarrolla el Sistema Nacional de Vigilancia Sanitaria (Mejía et

al., 2013). Adicionalmente existen asociaciones gremiales, entre ellas FENALCO y ACOPI, como voceras de los comerciantes ante el Gobierno. La Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), que representa al sector comercio y servicios, promueve productos y servicios líderes e innovadores que impulsan la competitividad empresarial y son un foro de pensamiento y reflexión sobre los retos del país (FENALCO, s.f.-a). La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) es una organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos con el fin de fomentar su desarrollo, dentro de los preceptos de la economía social y económica (Korin, s.f.).

Dada la responsabilidad social que cumple el Sector de Retail de Grandes Superficies, por su función de acercar los productos y marcas a toda la población colombiana, es su deber y obligación garantizar una comercialización segura, responsable, con productos de óptima calidad, y asegurar que sus proveedores cumplan con la normatividad vigente para evitar futuras sanciones que puedan deteriorar la imagen del sector o la salud de los consumidores. Según Rojas (2013), en Colombia la población está tendiendo a comprar productos que involucren un origen y distribución responsable, por ello cada día más organizaciones se adhieren a acuerdos de RSC. Las compañías de retail ven en la administración y gestión responsable una ventaja competitiva que se utiliza como herramienta de mercadeo para involucrar al usuario como generador y participe de campañas sociales, pretendiendo de esta forma generar preferencia de compra ante sus competidores.

Respecto a los derechos humanos, el Sector de Retail de Grandes Superficies en Colombia cumple una labor social masiva por la cantidad de empleos que genera, por esta razón, se involucra constantemente en programas de capacitación para sus empleados; asimismo, buscar ofrecer un lugar agradable de trabajo, donde los empleados se sientan comprometidos y bien remunerados, dado que el talento humano es uno de los factores que más se deben cuidar, porque no solo son la imagen de las organizaciones, impactan

directamente en los resultados del negocio porque la productividad y eficiencia no se logra solo con tecnología o maquinaria. Para el comercio moderno, incentivar el desarrollo social de forma responsable es uno de los principales pilares de su estrategia corporativa, generando mecanismos que mejoren la calidad de vida de la comunidad y del país en general, por ello las grandes cadenas e hipermercados se han comprometido con programas educativos, atención a los damnificados, a la primera infancia, a los más desfavorecidos, inclusión laboral de población vulnerable, así como con el desarrollo de estrategias que contribuyen a la sostenibilidad del medioambiente (FENALCO, s.f.-b).

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Aquí se analiza el sector en función del mercado, sus cambios y adaptaciones el desempeño de cada empresa en el sector, y las compañías que participan activamente en el desarrollo y crecimiento de las grandes superficies, su comportamiento relevante de ventas, así como la interacción de todos los participantes con el comprador y el consumidor, y cómo se ofrecen alternativas competitivas en términos de productos diversidad de marcas ambiente de las tiendas y, en general, toda la propuesta de valor comunicada masivamente al público en general.

Para esto se señalará la importancia y el avance significativo y progresivo que ha tenido Colombia en los últimos años. Un estudio elaborado por la firma consultora estratégica internacional A.T Kearney para 2016 muestra que el país se ubica en el segundo lugar de los países de Latinoamérica en el Índice Global de Desarrollo, avance significativo puesto que para en 2007 se ubicaba en la posición 30, en 2011 en la posición número 24, y en la posición era la numero 23. Para 2016, Colombia ocupa la segunda posición dentro de los países de Latinoamérica, después de Perú, y en el índice global está en la posición número 15. Esto muestra un claro avance del país puesto que en nueve años escaló 15 posiciones, lo que lo coloca en una excelente posición dentro de la región. Este mismo estudio muestra también la importancia del Sector Retail de Grandes Superficies en países en vía de

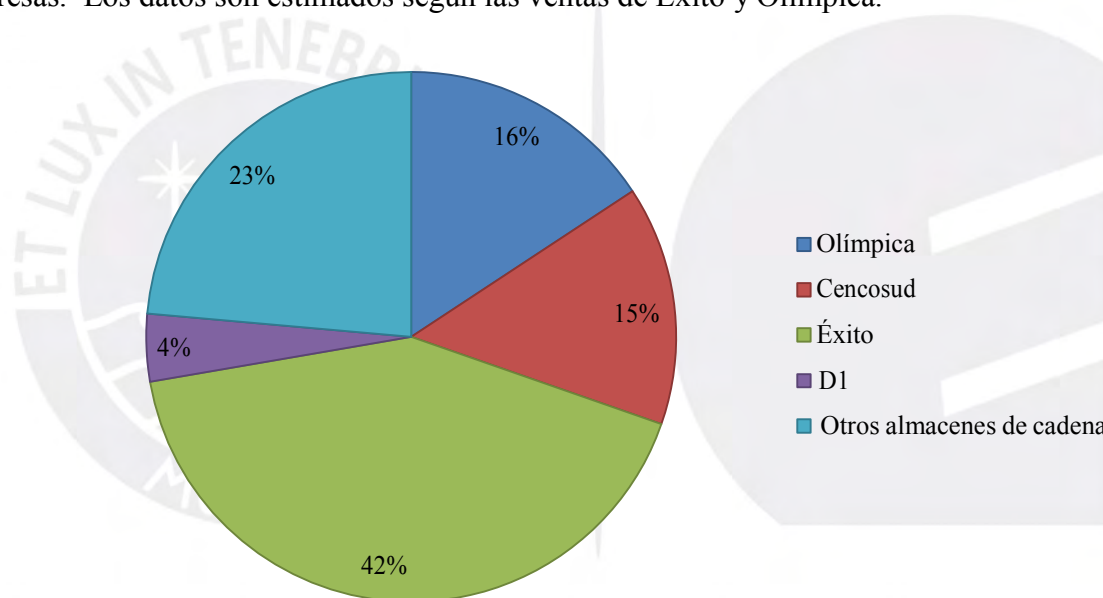
desarrollo en donde las ventas han crecido 3.5 veces. El estudio se basa en cuatro variables: (a) el riesgo país y el entorno para realizar negocios, (b) lo atractivo que es el mercado, (c) el nivel de saturación del sector, y (d) el costo de oportunidad de invertir en el sector. El estudio también menciona varios aspectos positivos que le dan dinamismo al retail en Colombia como el aumento en la capacidad de grandes operadores como Éxito y Cencosud, y OXXO, la llegada de nuevos operadores como PriceSmart y Jerónimo Martins, la entrada de nuevas marcas como Sfera y Decathlon, el desarrollo de grandes proyectos de centros comerciales en ciudades como Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, y Pereira, el crecimiento de APPs para conectividad y servicios a domicilio, y, finalmente, la expansión de tiendas de bajo precio como D1 (Pérez, 2016).

Ahora aparece un concepto relevante en este sector, es el Retail Marketing, que es clave en el proceso de compra, estas condiciones son importantes si lo que se quiere es realizar estrategias de mercadeo en el Retail puesto que el proceso de compra está definido más como un proceso que como una acción que inicia cuando el consumidor elige dónde satisfacer sus necesidades, continúa en algún punto de venta seleccionado, y termina con todo el proceso de poscompra. Según Alfaro (2015), hoy todo comprador espera encontrar en un proveedor estas cuatro etapas y deben tenerse muy presentes para estructurar una marca: (a) relevancia, que es básicamente que el cliente debe sentirse fundamental en la estrategia de promoción del producto; (b) recompensa, que es el beneficio o premio que el cliente espera por elegir una marca o producto; (c) reducción de costos, hacer más eficientes los procesos para no gastar más; y (d) relación con el cliente, el seguimiento que se le debe hacer al *shopper* [comprador] por medio de la marca para buscar su lealtad después de recibir la información de cómo fue su experiencia de compra.

Según el modelo ciclo operativo de la organización, presentado por D'Alessio (2015), se debe analizar el manejo de la organización con relación a sus mercados, cómo vende y cómo es la satisfacción con sus clientes y consumidores, para esto se deben analizar las 4P

(Precio, Producto, Plaza y Promoción), pero antes de hablar de este tema, es importante en el proceso de auditoría del Marketing y Ventas considerar las siguiente variable.

La participación de mercado está liderada por el Grupo Éxito con un 42% del mercado minorista nacional, con ventas anuales de \$11 billones COP y en la segunda posición esta Olímpica, con ventas de \$4.2 billones COP (“Éxito y Olímpica,” 2015); de estos datos se puede calcular que la participación de Olímpica es del 16% en un mercado de \$27 billones COP, las ventas de Cencosud son de \$3.9 billones COP (“Olímpica Desbancó,” 2015), y las ventas de D1 están por encima de \$1 billón COP (Traslaviña, 2016a), también aparecen dentro de otros Almacenes de cadena la 14, las tiendas Ara, Alkosto, y Makro, entre las más importantes. En la Figura 15 se muestra cómo está la participación del mercado por empresas. Los datos son estimados según las ventas de Éxito y Olímpica.



*Figura 15.* Participación del mercado por empresas en 2015.

Adaptado de “Éxito y Olímpica, de Compras en los Barrios,” 2015, *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/supermercados-en-colombia-/15193880>

**Producto.** Para hablar de producto es necesario entender que son muy diversos, puesto que la cantidad de estos está dirigida a varias necesidades, por eso es importante hablar primero de cómo están clasificados estos productos dentro de las diferentes categorías. Dentro del formato de retail se pueden definir claramente nueve categorías: artículos de mercado, ropa y accesorios, el mundo del bebe, tecnología, electrohogar, deportes y

entretenimiento, hogar y decoración, muebles, y, por último, se encuentran los artículos de salud y belleza. Dentro de estas nueve grandes categorías también existen subcategorías, por ejemplo, si se detalla a la categoría de tecnología se puede encontrar tablets, celulares, televisores, audio, computadores y videojuegos, lavadoras, pequeños electrodomésticos, y ventiladores. De estas se desprenden las marcas más representativas que compiten en las diferentes subcategorías como LG, Samsung, Panasonic, y Apple. En un almacén de cadena se pueden encontrar, aproximadamente, 27,000 productos en un formato de hipermercado tipo Éxito o Cencosud, lo que muestra la diversidad de productos que están dirigidos a todas las necesidades de consumo.

Los productos ahora también pueden ser digitales, dado el desarrollo tecnológico en retail se puede encontrar que no necesariamente todos los compradores desean tener la experiencia del diseño de la tienda. En la actualidad se encuentran categorías de Retail Digital que vienen creciendo con relevancia, el gasto del comercio *online* ha crecido un 14% durante 2015 y dentro de este el comercio móvil tiene una incidencia del 56%. Dentro de las categorías que más se están vendiendo por Internet, están la de videojuegos 44%, los juguetes 42%, productos relacionados con el deporte 32%, y joyas y relojes 30% (Murgich, 2016).

Los productos que se ofrecen al shopper en el retail tienen también una relevancia dentro de la participación de la tienda en función de las ventas y el margen de contribución que este le genera a la categoría; asimismo, tiene los mayores y mejores espacios dentro del diseño de los lineales y, por supuesto, la mayor cantidad de puntos de conexión, visualmente es fácil para el consumidor encontrar a los proveedores líderes con masividad de productos en toda la tienda. En estas grandes superficies existen también otro tipo de productos que son de mayor penetración y alcance para el consumidor, el primero son todas las marcas propias que, por lo general, están en la categoría de artículos de mercado y también todas la ofertas que se colocan como productos temporales que están directamente impactando el calendario comercial que definen cada año los almacenes de cadena.

**Precios.** En el Sector Retail de Grandes Superficies los precios están también en función de la categoría en la que compita. Para los grandes competidores es un negocio de bajas rentabilidades balanceado por un crecimiento en volumen que al final da el ingreso esperado, sin embargo, en estos formatos existe una sensibilidad grande al precio dependiendo del tipo de formato, por ejemplo, el Grupo Éxito tiene definida su estrategia de precios en Colombia en formatos bien posicionados y para estos existe una propuesta de valor en función del tipo de tienda, su variedad, y su ubicación, como se puede observar en la Figura 16.



Figura 16. Marcas y formatos bien posicionados.

Tomado de "Grupo Éxito (Presentación Corporativa)," por Grupo Éxito, 2014a, p. 7. Bogotá, Colombia: Autor.

Existe en la actualidad un competidor, D1, que lleva seis años en el país y está realizando una apuesta por precios bajos permanentemente, tanto así que no necesita hacer ningún tipo de promoción para atraer nuevos compradores, su promesa de valor está dirigido a mantener precios bajos siempre, con una mezcla importante de productos propios, y trabajar en el desarrollo de proveedores en varias categorías de producto, lo que también está

ayudando el desarrollo de la industria local. Por ahora parece que, aunque son una tienda de descuentos, no le están quitando participación de mercado a los grandes competidores de retail por su cercanía geográfica en los barrios y, según Traslaviña (2016b), su portafolio de productos, que no supera los 500, sí le están quitando relevancia al canal más fuerte hasta ahora en el país, las tiendas de barrio; sin embargo, al lograr hoy tener una proyección de tiendas al final de 2016 de más de 520, sí se tendría que tener presente dentro del capítulo de precios.

**Plaza.** Los productos tienen una mezcla importante de proveedores de marcas reconocidas, el desarrollo propio de otros proveedores de marcas propias, y también en una alta proporción los productos importados. Casi todos trabajan sobre un sistema bien desarrollado llamado EDI que es básicamente el intercambio electrónico de documentos, esto le facilita a la cadena de suministros mantener el flujo constante de productos y abastecimiento, porque se requiere de la disponibilidad de los productos en función de las ventas que generan movimientos rápidos de los inventarios. El *Supply Chain* es importante aquí puesto que permite mejorar la gestión del negocio, el control de los inventarios, la colaboración entre clientes y proveedores, además de la generación de ahorro en costos de los procesos de información, y la reducción de los plazos de entrega y de los costos administrativos.

**Promoción.** En esta se encuentran diversas actividades que, por lo general, están dirigidas al comprador final. Existe todo un diseño de calendarios comerciales como días de precios o actividades relacionadas a fechas específicas del año, como el momento donde los empleados reciben sus primas salariales, amor y amistad, la celebración del día de los niños, Halloween o Navidad, en este sentido, hay fechas específicas donde los proveedores se deben involucrar casi obligatoriamente y participar económicamente con aportes en la implementación de este calendario comercial, paralelamente y constantemente se encuentran catálogos físicos y electrónicos dirigidos al comprador, donde la variedad de ofertas en



descuentos está presente en todas las categorías. Dentro de las más usadas están los descuentos directos en precio en días específicos o fines de semana, las ofertas de pague uno y la segunda lleva un importante descuento, bonos de recompra, extracontenidos, los madrugones; campañas que se repiten todas las semanas que hablan del producto del día, por ejemplo, el día de la carne, el día de las verduras, productos de tecnología o de vestuario que ya en un par de meses pasaron de moda y, finalmente, las más agresivas, donde a través del medio de pago, por lo general tarjeta de crédito, se da un descuento más alto siempre y cuando el pago se realice a través de la tarjeta de crédito, con la que el almacén de cadena tiene convenio con un banco específico.

Las promociones siguen siendo un mecanismo eficaz para dinamizar la actividad comercial, porque sus resultados son positivos, algunas inclusive logran duplicar su facturación o sobrepasar el doble de las ventas normales. El tema de la promoción apunta a, por lo menos, tres temas: salir de inventarios, obtener rápidamente liquidez, y posicionar mejor la marca, por eso en las grandes superficies la apuesta es a los grandes volúmenes por medio del gancho de la promoción, incluso por debajo de la inversión, con el único fin de traer mayor tráfico a la tienda. A inicios de año suele encontrarse otro tipo de promociones, todos aquellos artículos o productos que no se vendieron en la temporada de fin de año de la temporada de diciembre están en unos descuentos atractivos para el comprador.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

De acuerdo con el modelo del ciclo operativo de la organización presentado por D'Alessio (2015), se establecen las 4P que se deben estudiar: Producto, Proceso, Planta, y Personal.

**Producto.** El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia tiene como principal función la compra y venta de productos al detalle. En ese sentido, la gestión de compras, definición del surtido, y administración de inventarios es fundamental para alcanzar la rentabilidad esperada. Dado que este sector no fabrica los productos que comercializa,

necesita establecer relaciones de confianza y largo plazo con sus proveedores, haciendo una selección exigente y estableciendo parámetros claros para garantizar el abastecimiento constante de las tiendas, con productos de excelente calidad, en las cantidades necesarias para garantizar el surtido óptimo, acorde con el espacio asignado para el producto en la góndola o estante, con toda las normas y regulaciones para su comercialización, acorde con lo requerido por las entidades que vigilan y protegen al consumidor, y a precios competitivos que sean atractivos para lograr una percepción adecuada por parte de los clientes que visitan las tiendas y compran los productos dentro de dichos establecimientos. Según Sanabria (2016), dada la globalización, para poder ser competitivos en la cadena de abastecimiento y atender las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes, es necesario que dicha cadena contemple cuatro aspectos fundamentales: los ciclos de compra y tiempos de entrega de los proveedores al retail y al consumidor final; las relaciones comerciales entre productores y comercializadores o retail desde la cercanía y confianza, construyendo relaciones a largo plazo y bajo modelos donde las eficiencias y ahorros se comparten; el comercio electrónico y la integración de las plataformas de información y sistemas productivos para hacer trazabilidad a los productos y lograr ahorros en el capital de trabajo a través del óptimo manejo de los inventarios.

**Proceso y planta.** En el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, dentro de las operaciones que son la base para ser eficientes en la compra y venta de mercancías, están la logística y la gestión de la cadena de suministro, dado que se maneja un alto número de proveedores que necesita llevar sus marcas al consumidor final, siendo el retail el canal a través del cual se comercializan toda clase de productos. Esta logística debe contemplar el espacio físico para la correcta disposición de los productos de venta al público en estanterías, garantizando al comprador un ambiente adecuado, donde este se sienta cómodo, seguro, y facilitándole a través de la correcta disposición del *lay out*, que pueda recorrer la tienda en su totalidad encontrando fácilmente lo que está buscando. Asimismo, es necesario contar con

centros de distribución o acopio de productos que son comprados a los diferentes fabricantes, los cuales deben contar con la infraestructura correcta para el cargue, descargue, y alistamiento de vehículos con las mercancías que, posteriormente, deben llegar a las tiendas en excelentes condiciones de calidad y de manera oportuna para evitar la ruptura de inventarios o stocks, para lo cual es necesario contar con una plataforma de información óptima que permita la correcta administración de las existencias, sin incurrir en sobrecostos de capital de trabajo, considerando el tipo de artículo, la vida útil, y la normatividad para el almacenamiento y transporte, de acuerdo con las entidades sanitarias y regulatorias del país. Todos estos costos implícitos en la operación logística, finalmente, serán cargados en el precio de venta al público y, posteriormente, pagados por el comprador, razón por la cual, en la medida que se administre eficientemente este proceso tan complejo, se logrará un precio competitivo para atraer a los compradores a las tiendas.

Las mermas del Sector Retail de Grandes Superficies ascendieron en 2014 al 1.33% del total de las ventas (\$498,476 millones COP) vs. el indicador global del 1.21%, lo que muestra que Colombia tiene aún grandes oportunidades de mejora en establecer sistemas más eficientes para el control de los inventarios, tanto en las bodegas como en las tiendas físicas, dado que estas mermas comprenden todos los desajustes de inventario que se dan entre el inventario físico y el real, clasificada en merma operativa: por vencimientos, averías, desperdicios; y merma desconocida: por robo y errores administrativos. Esta pérdida está compuesta, el 46%, por productos perecederos equivalente a \$227,673 millones COP, y 54% por productos no perecederos equivalente a \$270,802 millones COP (FENALCO & Centro de Investigación del Consumidor [CICO], 2015).

En la Tabla 24 se compara el comportamiento de la merma 2014 vs. 2013 en diferentes secciones del retail, donde se puede evidenciar que la mayoría de las secciones incrementaron la merma de un año a otro, solo algunas tuvieron reducciones como es el caso de: papelería, entretenimiento, textil masculino, ferretería, y textil femenino.

Tabla 24

*Merma Real Operativa (Venta) por Sección Año 2014 vs. 2013 (%)*

Sección	2013	2014
Frescos/Perecederos	4.10	4.11
Hogar	2.52	2.74
Accesorios	1.04	2.70
Ropa de bebé	1.23	2.60
Papelería	2.75	2.53
Entretenimiento	2.30	2.11
Merma real	1.69	1.75
Farmacia/Droguería	1.16	1.61
Cuidado personal	1.47	1.48
Textil masculino	1.47	1.38
Abarrotes	1.32	1.34
Ferretería	1.42	1.27
Textil femenino	1.28	1.24
Cuidado del hogar	0.48	0.56
Electrodomésticos	0.32	0.50
Materiales de construcción	0.19	0.19

*Nota.* Adaptado de “Décimo Quinto Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas: Mercado Detallista (Censo Mermas 2015),” por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) y el Centro de Investigación del Consumidor (CICO), 2015, p. 6. Bogotá, Colombia: Autor.

Para reducir y mantener controlado el nivel de merma en el retail, se han establecido tres mecanismos de control: cámaras de video en las diferentes secciones de la tienda y trastienda, aumento de la vigilancia a través de personas dedicadas a este fin, y, finalmente, la implementación de antenas a las salidas y entradas a los puntos de venta (FENALCO & CICO, 2015).

**Personal.** Esta es otra de las variables críticas en la operación, dado que existe una altísima rotación del personal encargado de administrar las tiendas y surtir las góndolas, poniendo en riesgo la experiencia del comprador cuando visita los puntos de venta, si estos no se encuentran lo suficientemente capacitados e idóneos para atender los requerimientos de los clientes. Asimismo, es necesario ofrecerles un empleo digno y bien remunerado, dada la responsabilidad social empresarial que tiene el sector con las familias que se impactan positivamente a través de todos los programas de bienestar que se ofrece a los empleados, independientemente de que estos sean contratados directamente o tercerizados.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El sector retail en Colombia tiene una gran relevancia para el desarrollo económico del país y se encuentra asociada a la industria de consumo masivo. Las compañías de gran tamaño del sector retail cuentan con un área de auditoría interna, basada en la revisión de los riesgos y la forma cómo mitigarlos. Dicha área le da un valor agregado a la organización puesto que genera confianza y transparencia a los accionistas, clientes, y proveedores. Los principales riesgos que tiene el sector son: (a) riesgos de mercado: dado por la alta volatilidad de la tasa de cambio, tasas de interés o precios de las acciones, lo cual es mitigado a través de operaciones de cobertura como *forwards* y *swaps*; y (b) riesgo de liquidez: riesgo de que las Compañías del sector tengan dificultades para cumplir con las obligaciones adquiridas.

Las compañías del sector deben medir sus indicadores financieros a través de KPI que les permita tomar decisiones ágiles y oportunas. Los KPI más importantes son ventas y margen neto. Las ventas pueden compararse entre locaciones y categoría de productos, para identificar tendencias de desempeño. Asimismo, debe evaluarse el margen neto puesto que debe medirse cuál es el costo y gasto asociado, lo cual podría tener un impacto en el momento de tomar decisiones a corto y largo plazo.

**Rotación de inventario.** Las compañías del sector deben tener una buena rotación de inventarios y evitar de esta manera el exceso o bajo stock. Las compañías deben realizar un análisis por categoría para saber qué productos necesitan replantearse o remplazarlos con productos de mayor rotación.

**Análisis de liquidez y actividad.** Es importante el análisis de este ratio en el sector de tal manera que se garantice el cubrimiento de las obligaciones a corto plazo. En cuanto al riesgo de liquidez, las compañías del sector se encuentran dentro de los ratios apropiados de acuerdo con la Tabla 26, excepto por Cencosud que tiene un ratio de 0.82. El ratio superior a 1 indica que las Compañías del sector se encuentran en la capacidad de financiar sus

operaciones; asimismo, se considera que no cuentan con cartera morosa, puesto que el recaudo es al contado y paga a sus proveedores en promedio de 67 días de acuerdo con la Tabla 27. Para que el sector mitigue el riesgo de liquidez debe realizar un seguimiento del flujo de caja diario, sin embargo, de acuerdo con lo anteriormente dicho, el riesgo de que se materialice es bajo.

En la Tabla 25 se muestra el análisis del margen neto de las compañías del sector, donde se evidencia en 2014, que Éxito tuvo la mayor venta en el sector por \$10'094,267 millones COP, generando un margen neto del 4.55%, un rendimiento sobre el activo del 0.90 y un apalancamiento financiero de 1.37; en cuanto a Alkosto, el margen neto fue del 0.03%, un rendimiento sobre el activo del 1.34, y un apalancamiento financiero de 1.76. Como se puede apreciar, el margen neto del sector es bajo, existe una importante rentabilidad del activo, lográndose una mayor utilidad y manteniendo controlado el nivel de inversión; adicionalmente, para el sector es conveniente apalancarse financieramente considerando que el valor obtenido en la muestra realizada en la Tabla 25 es superior a 1 (FENALCO, s.f.-b).

Tabla 25

*Indicadores de Margen Neto, ROA, y Apalancamiento Financiero*

Razón social <sup>a</sup>	Ventas (millones \$COP)	Margen neto (%)	ROA (%)	Apalancamiento financiero (%)
Éxito	10'094,267	4.55	0.90	1.37
Olimpica	4,247,683	2.46	1.64	1.74
Cencosud	3,966,378	-6.70	0.66	1.29
Alkosto	3,535,072	0.03	1.34	1.76

*Nota.* Adaptado de "SIREM," por la Superintendencia de Sociedades, 2016, recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>; y de "Generamos Acción: Generamos Gestión (Informe de Gestión)," por el Grupo Éxito, 2014b, Bogotá, Colombia: Autor.

<sup>a</sup>Corresponde a los estados financieros no consolidados de 2014 de las cuatro más importantes compañías del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia.

En la Tabla 26, se puede evidenciar que las compañías del sector tienen un buen ratio de liquidez, por encima de 1, excepto por Cencosud con 0.82, y aunado a la pérdida neta de

\$265,705 millones COP, lo cual no puede ser un buen síntoma para la compañía, puesto que necesita una reestructuración. Para compañías como Éxito, Olímpica, y Alkosto, el indicador muestra que estas tienen cómo financiar sus operaciones a corto plazo. En cuanto a la rotación de inventarios, compañías como Éxito y Olímpica rotan sus inventarios en 44 y 38 días, respectivamente, y Cencosud y Alkosto en 52 y 53 días, respectivamente, lo que significa que Olímpica es la compañía que más rota sus activos (Superintendencia de Sociedades, 2016; Grupo Éxito, 2014b).

Tabla 26

*Indicadores de Ratio de Liquidez y Rotación de Inventarios*

Razón social <sup>a</sup>	Ratio de liquidez (%)	Rotación de inventarios (días)
Éxito	1.49	44
Olímpica	1.35	38
Cencosud	0.82	52
Alkosto	1.35	53

*Nota.* Adaptado de “SIREM,” por la Superintendencia de Sociedades, 2016, recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>; y de “Generamos Acción: Generamos Gestión (Informe de Gestión),” por el Grupo Éxito, 2014b, Bogotá, Colombia: Autor.

<sup>a</sup>Corresponde a los estados financieros no consolidados de 2014 de las cuatro más importantes compañías del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia.

La Tabla 27 muestra el periodo promedio de cobranza y de pago a los proveedores de los cuatro principales *retailers* de grandes superficies de Colombia, donde Éxito y Cencosud tiene un periodo promedio de cobranza de cuatro días, y Olímpica de seis días, lo que muestra que su recaudo se realiza principalmente al contado, excepto por Alkosto, con un promedio de 34 días, debido a que vende al por menor y al por mayor al canal institucional “horeca” (hoteles, restaurantes y casinos); en cuanto al periodo promedio de pago, a los proveedores Éxito es de 100 días, Olímpica 65 días, Cencosud 49 días, y Alkosto 53 días, por lo cual el sector tiene una ventaja al recaudar en el menor tiempo posible y realizar pagos entre 40 a 100 días, lo que significa que se financian con el proveedor (Superintendencia de Sociedades, 2016; Grupo Éxito, 2014b).

Tabla 27

*Indicadores de Periodo Promedio de Cobranza y Promedio de Pago en el Sector Setail de Grandes Superficies de Colombia*

Razón social <sup>a</sup>	Periodo promedio de cobranza	Periodo promedio de pago
Éxito	4	100
Olimpica	6	65
Cencosud	4	49
Alkosto	34	53

*Nota.* Adaptado de “SIREM,” por la Superintendencia de Sociedades, 2016, recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>; y de “Generamos Acción: Generamos Gestión (Informe de Gestión),” por el Grupo Éxito, 2014b, Bogotá, Colombia: Autor.

<sup>a</sup>Corresponde a los estados financieros no consolidados de 2014 de las cuatro más importantes compañías del Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia.

Las compañías del sector trabajan bajo estructuras de financiación a través del capital aportado por los accionistas y a la financiación que logran de proveedores de bienes y servicios, permitiendo a las compañías reinvertir los excedentes o decretando los dividendos en la asamblea general de accionistas (FENALCO, s.f.-b).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

El mercado laboral colombiano está regulado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social bajo el código del trabajo. Dentro de Latinoamérica, Colombia se ha caracterizado por mantener una tasa de empleo del 10-11%, es un país que tiene altos índices de informalidad que se evidencian en la baja estabilidad laboral y la baja productividad laboral, existe una alta población que siente insatisfacción con su nivel de ingresos, horas de trabajo o la subutilización de sus capacidades, y alrededor de la mitad de la población activa que está trabajando gana menos de un salario mínimo por mes; el sindicalismo de Colombia tiene una mayor presencia en el sector público que en privado y el Gobierno cuenta con un acto administrativo que regula la conformación de sindicatos, pero también tiene el poder judicial de disolverlos, la tasa de sindicalización es del 5% para el año 2014 que, comparado



con otros países de Sudamérica, como Argentina, Uruguay, y Brasil, es baja porque estos tres países están casi al 30% (Styles, 2015).

A nivel de salarios, el sector retail, comparado con otras industrias, según el análisis del estudio que realizó la *head hunter* Michael Page, para ejecutivos de diferentes industrias del sector de consumo masivo y retail, farmacéutico, automotor, y tecnologías de la información, en donde estas empresas fueron clasificadas por su cantidad de empleados y sus ventas en tres grupos, se demostró que las empresas que están ubicadas en el sector de consumo masivo y retail son las que mejor pagan y seguirán siendo un sector atractivo para trabajar por su actual crecimiento y mayores oportunidades para hacer carrera. Según el estudio, esta industria representa el 30% de las posiciones que se han abierto para trabajar en el mercado laboral local y, de estas, la mitad corresponden a las áreas de venta y mercadeo (“Dime Qué Cargo,” 2016). Bajando un poco en cargos más operativos, se puede encontrar un modelo de tercerización del personal por medio de cooperativas o empresas especializadas en seleccionar y contratar personal temporal; en este rango, la rotación es alta y los sueldos son cercanos al salario mínimo mensual vigente, que para este año está en 689,454 COP (“Salario Mínimo,” 2016). Comparado este salario dentro de los países de Sudamérica, Colombia ocupa el segundo salario más bajo después de Venezuela (como se muestra en la Tabla 28); también se aprecia que los países que tienen el mejor salario mínimo de la región están Argentina, Chile, y Ecuador, respectivamente, sin embargo, estos salarios pueden tener un impacto diferente si se cruzan con la inflación de cada país, por ejemplo, la inflación de Colombia fue una de las más altas de Latinoamérica, lo que visto desde el índice de precios al consumidor, afecta más la capacidad de compra en relación a su salario mínimo.

Existe una mayor atención en Latinoamérica al desarrollo de los recursos humanos en el retail, este ya no es un tema de acoplarse solamente a los procesos o inventariar productos,

ahora deben ser más especializados, en el sentido de uso de equipos técnicos, conocimientos en ventas, y el desarrollo de capacidades como la toma de decisiones, analizar categorías y el mercado, dar un mejor servicio, y hacer la experiencia de compra más cercana al shopper.

Esta inversión en el talento, sobre todo en el operativo, podría marcar la diferencia entre las empresas de retail y su competencia.

Tabla 28

*Comparación de Salarios Mínimos en 2016*

País	Salario mínimo moneda local 2016	Tipo de cambio local por US\$	US\$/salario
Argentina	6,060	14.319	423
Chile	250,000	669.845	373
Ecuador	366	1	366
Uruguay	11,150	31.93	350
Paraguay	1'824,055	5,508.89	331
Perú	850	3.28	259
Brasil	880	3.5209	249
Bolivia	1,656	6.915	239
Colombia	689,455	2,948.13	233
Venezuela	11,577		32

*Nota.* Adaptado de “Salarios Mínimos Legales Vigentes para el Año 2016 en Países Latinoamericanos,” por la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP Nacional) y Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), 2016. Bogotá, Colombia: Autor.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

El sector minorista comienza y termina con el cliente, y es por eso que debe adaptarse con éxito a los vertiginosos cambios que el mercado presenta, sobre todo desde la llegada e instalación definitiva del comercio electrónico. Los sistemas informáticos se constituyen en herramientas clave para administrar los altos volúmenes de información que el negocio genera y optimizar la toma de decisiones, así como la relación con proveedores y clientes. Frente a clientes cada vez más exigentes e informados, contar con información precisa es fundamental para planificar estrategias que aseguren su satisfacción y, por ende, el éxito del negocio. El retail continuamente está en proceso de cambios para adaptar sus prácticas en función de la demanda actual del sector, donde las operaciones se ven forzadas a evolucionar

para satisfacer las necesidades masivas y similares, por productos diversos, a una alta cantidad de clientes con preferencias distintas, las cuales son definidas por aspectos tales como la marca, presentación del producto, promociones, entre otros. Una tarea que para el cliente resulta habitual y en mayor medida simple, para el *retailer* es la suma de esfuerzos tanto con sus proveedores como con sus canales de distribución, lo cual se evidencia en los retos que deben enfrentar continuamente (Corporación Sofos, 2014):

- El negocio de retail comienza y termina con el cliente. El mayor desafío para las empresas de ventas al detalle es el de utilizar la información de los clientes para crear lealtad, vender más, y construir la preferencia de marca;
- Altos ingresos en ventas, pero márgenes pequeños;
- Cadenas como Cencosud o Falabella pueden facturar millones de dólares, pero los márgenes probablemente no superarán el 12%;
- El sector retail está siendo alimentado por un flujo continuo de nuevos compradores en línea y de ventas de nuevas categorías de productos a través de la plataforma de Internet; y
- Fuerte competencia, pues se considera que el sector retail, en el mundo, está saturado en términos de proveedores y ofertas; sin embargo, continuamente aparecen nuevos participantes en el mercado.

Las empresas de retail se caracterizan por manejar grandes volúmenes de información, producto de la enorme cantidad de transacciones que manipulan, y por la necesidad de tomar decisiones de manera rápida. En consecuencia, los sistemas de gestión de información como, por ejemplo, SAP Retail, pueden ofrecerle al *retailer* (Corporación Sofos, 2014):

- Aportes en la gestión de costos: Al integrar de forma homogénea la planificación de mercancías, las previsiones de demanda, la distribución, y las funciones de reabastecimiento, se asegura una mayor eficacia y flexibilidad en el flujo de las

mercancías y, al mismo tiempo, se minimizan gastos. Aprovechar la plataforma de Internet para compartir información con todos los integrantes de la cadena de abastecimiento, ayuda a mejorar la eficacia de la comunicación y puede contribuir a la reducción de los costos asociados;

- Aportes en la gestión de ingresos: La gestión de relaciones y de transacciones de múltiples canales, junto con las funcionalidades de marketing automatizado y de autoservicio del cliente, le ayudan a estimular las ventas, a incrementar la frecuencia de compras, a aumentar la fidelización de los clientes existentes, y a atraer a otros nuevos de una forma más efectiva. Las funciones de selección, de gestión de la vida útil de los productos, de personalización a gran escala y de ventas cruzadas, le permiten reducir los niveles de inventario y mejorar la eficacia del espacio, ofreciéndole ciclos de vida de productos más amplios y una mayor rentabilidad.
- Impacto en la estrategia: Las sofisticadas funcionalidades de informes y análisis que puede ofrecer un sistema con respecto a datos integrados financieros, de comercialización, de clientes, y de empleados, ofrecen perspectivas más amplias de los mercados a atender, y de sus operaciones, al mismo tiempo que le permiten adaptarse más rápidamente a los cambios de los mismos.

El *e-Commerce*, desafía al sector retail, las empresas que conforman este sector prácticamente están obligadas a desarrollar una oferta de valor en esa plataforma, y deben estar preparadas para enfrentar los siguientes retos (Corporación Sofos, 2014):

- El *e-Commerce* impacta cada vez más a los consumidores en el uso del tiempo, lo cual se está convirtiendo en una preocupación que aumenta en las empresas. Cada vez más las generaciones jóvenes están empujando el uso de medios digitales para relacionarse, conocer, y cotizar, productos, servicios, y lugares;
- Mientras que una tienda física depende del espacio físico para que las transacciones tengan lugar, una tienda *online* está presente en cualquier lugar en que el cliente pueda acceder a una computadora con conexión a Internet (ubicuidad);

- Es posible realizar transacciones electrónicas entre actores separados a grandes distancias en el planeta. De esta manera, el mercado potencial de una tienda *online* se puede expandir a prácticamente el mundo entero; y
- Con el desarrollo de la Web, existe una mayor cantidad de información para todos los participantes del mercado, lo que implica que no solo los precios se hacen más transparentes, sino que los vendedores pueden conocer mucho más acerca del comportamiento de sus consumidores.

Internet es un medio interactivo que permite la comunicación recíproca entre vendedor y consumidor. En ningún otro medio el emisor puede establecer una comunicación tan rápida, directa, y rentable con su público potencial. Las tecnologías de información facilitan la comunicación interna y externa, contribuyendo a la integración de cadenas de abastecimiento y a lograr estos beneficios (Corporación Sofos, 2014).

El concepto de negocios electrónicos es un elemento crítico para recolectar información en tiempo real sobre el comportamiento de la demanda, cuyo análisis y difusión facilita la colaboración y la toma de decisiones conjuntas entre los integrantes de la cadena de abastecimiento. En consecuencia, han surgido aplicaciones y sistemas de negocios electrónicos, diseñados no solo para compartir información entre integrantes de una cadena de abastecimiento, sino también para facilitar la coordinación de los flujos de producto y la planificación conjunta, entre ellos se debe destacar los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), los Sistemas de información en el Punto de Venta (POS), los Sistemas de Administración de Inventarios por parte del Proveedor (VMI), y los Sistemas Colaborativos de Planificación, Pronóstico, y Reaprovisionamiento (CPFR). Condiciones importantes para que estas tecnologías favorezcan la integración de una cadena de abastecimiento, es que las empresas mantengan relaciones de cooperación basadas en objetivos comunes, que la información que intercambian sea exacta, apropiada, y oportuna, y que los procesos de negocios tengan la capacidad de utilizarla para la toma de decisiones. Lo que no se mide, no se controla, y por lo tanto, no se puede mejorar, y la logística no es la

excepción, así que los *retailers* deben contar con un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión logística, y así poder tomar decisiones en lo que respecta a introducir mejoras en términos de agilidad y efectividad de la cadena de abastecimiento. Con más tecnologías de información disponibles para las empresas, se plantea el inicio de una nueva era en la medición del desempeño logístico. Los beneficios se pueden identificar en tres niveles. Para la alta dirección, la toma de decisiones acertadas en tiempos más cortos de los habituales. El cliente disfrutará de un alto nivel de servicio, debido a la relación ganar-ganar con la empresa, que busca mejorar indicadores de la gestión. Y por último, las unidades del negocio dejarán de preocuparse por indicadores locales con impactos irrelevantes en las utilidades, y tendrán suficiente tiempo para tomar decisiones de impacto global (Corporación Sofos, 2014).

El sector retail es, con diferencia, el de mayor implantación en el uso de las tecnologías de información para el intercambio electrónico de datos y documentos comerciales. Este sector gestiona múltiples transacciones comerciales como pedidos, avisos de expedición o facturas electrónicas, integrando clientes, proveedores, operadores logísticos, y cualquier *partner* implicado en la cadena de suministro. La amplitud y la profundidad de la gama de artículos, la heterogeneidad en el perfil de proveedores y clientes, y la adopción de modelos automatizados para la gestión de stocks, son algunos de los factores clave que han hecho del retail, el sector de mayor implantación de tecnologías para la integración de datos. En este sentido, Edicom es una de las compañías con mayor implantación de soluciones tecnológicas de estas características en Europa, y principal proveedor de algunos de los mayores *retailers* del mundo (Edicom, 2016).

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo**

Esta área involucra esfuerzos en investigación y desarrollo para llevar a las organizaciones a obtener ventajas competitivas frente a los competidores. Involucra desarrollos de nuevos productos y procesos, mejorar la calidad de los productos y procesos,

mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión, entre otros (D'Alessio, 2015).

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia presenta diversas oportunidades de mejora aún en automatizaciones, son pocas las cadenas locales que tienen sistemas tan modernos como los de los grandes *retailers* a nivel mundial. En este aspecto, es relevante contar con el apoyo y directriz de la gerencia, así como focalizar tiempo e inversión para aprender las mejores prácticas a nivel global y buscar cómo actualizarse en las tendencias que el futuro pronostica. Según Trends Hopper (2016), requerimientos de catálogos digitales en cualquier dispositivo que facilite las compras será lo mínimo esperado por las nuevas generaciones. Existen muchas rutas que recorrer a nivel de geolocalización, omnicanalidad, y *multichannel* (presencia en las diferentes pantallas disponibles al comprador). Es un sector en crecimiento impulsado por tres factores: la construcción de nuevas plazas comerciales, los avances tecnológicos, y un nuevo enfoque en el marketing (*shopper marketing*), y su relación vital con las ventas y los decisores de compra.

La entrada de inversión extranjera fortalecerá el avance tecnológico del país. En la actualidad, en el sector, la vanguardia en tecnología la lidera el Grupo Éxito, que en febrero de 2015 anunció inversiones en tecnología y logística de \$90,000 millones COP, mencionan que existen diversos desarrollos que se necesitan para garantizar el crecimiento de los almacenes y el desarrollo del comercio electrónico (“En 2015 Grupo Éxito,” 2015).

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia se apoya principalmente en la investigación y desarrollo de sus proveedores, son ellos quienes traen la mayor parte de la innovación al sector, con tendencias de países de vanguardia y más desarrollados. Este sector periódicamente compra investigaciones a proveedores de información como Nielsen (empresa líder en medición de tamaños de mercado y canastas de consumo en general), quien tiene una importante cobertura de encuestas a nivel nacional, mide procesos de categorías en las regiones (coberturas, penetración, ventas, y participación de mercado). El retail se mide

con otros canales por este medio y logra obtener información de las diferentes categorías en lo referente a precios, tamaños de mercado, participación de venta en canales, comportamiento en zonas geográficas, entre otros. Nielsen adicionalmente vende información más desagregada por formato y zona, con esto se puede saber cuáles son las tiendas que más venden ciertos productos, para definición del surtido y estrategias de precio. Otra empresa dedicada a investigación es Kantar Worldpanel (s.f.), expertos globales en el comportamiento del consumidor, a través de continuo monitoreo, avanzados análisis, y soluciones a la medida, inspira decisiones exitosas para las marcas, distribuidores, analistas de mercado, y organizaciones públicas. Esta es una de las mayores redes mundiales de investigación, consultoría, e *insights*.

El sector retail se apoya en esta información para analizar donde están comprando los clientes, y de esta forma determinar quiénes les están quitando cuota de mercado para neutralizar debilidades internas y ampliar su cobertura de mercado. Respecto a prácticas de investigaciones éticas, la SIC se encarga de asegurar que en el sector no existan carteles de precios o colusión, con el único objetivo de beneficiar a los consumidores para que puedan acceder a sus marcas y productos preferidos a precios competitivos. En cuanto a la seguridad del producto, el INVIMA vela por la seguridad de los productos, su vida útil, el almacenamiento, reglas de fumigación, y distribución. Finalmente, según FENALCO (2011), la gestión del retail en procesos de separación de residuos ha generado aportes considerables al medioambiente, se reduce la cantidad de desechos enviados a los rellenos sanitarios y con esto se disminuye la emisión de metano. Por cada tonelada recuperada de papel, vidrio, y plástico, se logra salvar hasta 15 árboles, se ahorra 1.5 toneladas de materias primas, y se deja de consumir más de una tonelada de petróleo.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

A partir del análisis de la matriz de factores internos (MEFI) del Sector Retail de Grandes superficies en Colombia, se desarrolló el análisis de la matriz enfocada en los



factores determinantes del éxito (i.e., fortalezas y debilidades), como se muestra en la Tabla 29, realizando la respectiva ponderación de cada una de las variables de acuerdo con el impacto directo que presenta para el desarrollo de las estrategias y definición de objetivos a largo plazo según la metodología de D'Alessio (2015).

Tabla 29

*Matriz Evaluación de Factores Internos del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
F1. Alto reconocimiento y confianza por parte del consumidor (i.e., variedad, calidad, seguridad, y respaldo)	0.08	4	0.32
F2. Experiencia y conocimiento del mercado colombiano	0.08	4	0.32
F3. Sector retail expandiéndose en centros comerciales y generando ingresos adicionales a través del alquiler de espacios y oferta de servicios complementarios (i.e., tarjetas de crédito, seguros, domicilios)	0.07	3	0.21
F4. Mínimo riesgo financiero por cartera morosa. Pago al contado en las tiendas.	0.09	4	0.36
F5. Alto nivel de apalancamiento financiero debido a las negociaciones con los proveedores	0.09	4	0.36
F6. Descuentos atractivos a usuarios de tarjetas de crédito	0.04	3	0.12
F7. Importante capital para hacer expansión local, a través de compras de terceros con reconocimiento en zonas geográficas donde no son fuertes	0.06	3	0.18
Subtotal	0.51		1.87
<b>Debilidades</b>			
D1. Consolidación de programas de protección al medioambiente y emisiones de huella de carbono en la cadena de abastecimiento	0.04	1	0.04
D2. Mínima inversión del sector en posicionamiento de marcas propias con mayor diferenciación y calidad. Hoy compiten solo con precio.	0.09	1	0.09
D3. Alta rotación del personal en tiendas, generando sobrecostos en capacitación y posibles errores en la oferta de servicio y experiencia del cliente	0.09	1	0.09
D4. Bajo desarrollo en el sector de estrategias de ventas omnicanal y multicanal	0.06	1	0.06
D5. Mínima inversión en investigación y desarrollo para la generación de innovación tecnológica	0.07	2	0.14
D6. Dada la baja infraestructura en el país, existe la oportunidad de optimizar procesos de logística y programas colaborativos con los proveedores	0.03	2	0.06
D7. Bajo desarrollo de Big data para generar estrategias de ventas de shopper marketing efectivas	0.07	1	0.07
D8. Falta de cobertura hacia zonas rurales y zonas de bajos ingresos donde crece la tienda de barrio	0.04	1	0.04
Subtotal	0.49		0.59
Total	1.00		2.46

*Nota.* 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

Según el análisis de la matriz EFI que contempla las fortalezas y debilidades del sector, se puede observar que al obtener una puntuación total de 2.46 el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia aún necesita desarrollarse y proyectarse a futuro en el mercado colombiano.

### **4.3 Conclusiones**

Según el análisis AMOFHIT realizado al interior del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, en las áreas de: Administración y gerencia (A); Marketing, ventas, e investigación de mercados (M); Operaciones, logística, e infraestructura (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos y cultura (H); Sistemas de información y comunicaciones; (I) y Tecnología e investigación y desarrollo (T), se logró evidenciar que cada una de estas cubre un rol relevante para la consecución de objetivos a largo plazo, en la medida que estos se encuentren perfectamente alineados. Asimismo, es importante considerar que dado que es un sector a través del cual se comercializan mercancías, estas deben cumplir con toda la normatividad en lo referente a calidad, registros sanitarios, y normas de protección al consumidor acorde con la SIC. En orden de importancia de acuerdo con la MEFE, se considera que se debe seguir trabajando en el fortalecimiento de las variables fuertes en el sector como son: la experiencia, tradición y reconocimiento por parte de los clientes; expansión; alto nivel de apalancamiento financiero y pago al contado; asimismo, neutralizar rápidamente las debilidades que cubren variables como cobertura, operaciones eficientes a través de una plataforma tecnológica que soporte la operación, investigación, desarrollo, y tecnología, crecimiento de las ventas a través de estrategias omni-canal y multi-canal, y mayor inversión en el posicionamiento de marcas propias, así como programas dirigidos al cuidado del medioambiente y cuidado de la huella de carbono en toda la cadena de suministro.

## **Capítulo V: Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y Objetivos a Largo Plazo**

En el presente capítulo se revisan los factores que permiten al sector tener éxito en los mercados en los que compite y para ello se sigue el modelo estratégico (D'Alessio, 2015) que enuncia de la organización: (a) los intereses, (b) el potencial, (c) los principios cardinales, (d) la matriz de intereses, y (e) los objetivos a largo plazo. Se realiza esta vez para el sector, el esquema de la *Teoría Tridimensional de las Naciones* de Hartman (como se citó en D'Alessio, 2015), y partiendo de la visión definida, se generan los objetivos a largo plazo.

### **5.1 Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

Colombia ha pasado a ser uno de los destinos de inversión más atractivos de Sudamérica, siendo su número habitantes 42'888,592 en 2005 (Ministerio de la Protección Social, s.f.). La diversidad de su cultura y el mercado de Retail aún por conquistar a lo largo del territorio nacional atrae a los inversores extranjeros aunado esto a la confianza que puede estar inspirando la zona con el reciente acuerdo de paz firmado por el presidente Juan Manuel Santos con las FARC, que deja al país en una posición de mayor estabilidad política que con seguridad, potenciará en mayor proporción y rápidamente a la nación. Según Acosta (2016), los diversos sectores asumen el fin del conflicto como una oportunidad para generar desarrollo, empleo, competitividad, y progreso al país.

Se proyecta en Colombia que al 2020 tendrá 50'912,429 habitantes (Ministerio de la Protección Social, s.f.). Según Subran, experto en economía y economista jefe de Euler Hermes (como se citó en "Las Placas Tectónicas," 2016) también se espera una recuperación económica del 2.8% en 2017, impulsado por el aumento de las exportaciones, incremento del precio del petróleo, y menor depreciación del peso colombiano. Se espera que la inversión sea la que más aporte al crecimiento en 2017 con el programa de infraestructura de las 4G que proyecta una inversión de \$47,000 millones COP.

El impulso local también crece estimulado por los acuerdos comerciales existentes en el país que buscan impulsar el crecimiento, el desarrollo, y la competitividad de las economías involucradas generando mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica, y la inclusión social de sus habitantes (“La Carrera por los Acuerdos Comerciales,” 2014). El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia aprovechará todos los beneficios económicos, sociales, y políticos que presenta el país y los intereses van alineados a la visión enunciada en el Capítulo II de este proceso estratégico que implica aumento de productividad, innovación tecnológica, calidad, servicio al cliente, eficiencia logística, y liderazgo en Latinoamérica dentro de un entorno socialmente responsable y amigable con el medioambiente.

El sector busca mayor desarrollo tecnológico y mejores sistemas de información en el país y avanza en paralelo con los procesos internos que se están adelantando con el MINTIC que con sus procesos de capacitación y acompañamiento están logrando que se automaticen las pequeñas empresas que los refiere, adicional a que están expandiendo el uso del Internet a lo largo del territorio nacional, tema relevante para nuevos mercados online. El sector busca también lograr acuerdos comerciales con los proveedores mediante sistemas de información compartidos, lo cual lograría una optimización de inventarios y celeridad en las entregas de los pedidos, tanto hacia los almacenes como hacia los domicilios. Esta última es la tendencia que debe cubrirse rápidamente con el crecimiento de omnicanalidad y multichannel que está ocurriendo en el sector informático. El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia debe enfocarse en conquistar en mayor proporción el mercado online realizando inversiones en investigación y nuevas tecnologías para mantenerse a la vanguardia y fluir en los avances tecnológicos, de tal manera que logre trascender brindando siempre una mejor experiencia al cliente en sus compras.

## 5.2 Potencial del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia

D'Alessio (2015) sostuvo que para determinar el potencial del sector es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Colombia ocupó la segunda casilla en el ámbito latinoamericano por detrás de Perú en el índice global de desarrollo minorista de la firma A.T. Kearney, que analiza el potencial para invertir en el sector retail de 30 países en proceso de desarrollo. En un comunicado de prensa esta firma señaló que el tamaño del mercado es uno de los factores que explican el buen resultado del país y además es uno de los segmentos en donde su puntuación es muy cercana a la media. El país cuenta con un tamaño de población atractivo y una venta per cápita promedio en la región (US\$1,893 per cápita en 2016) (“Colombia Sí Tiene Potencial,” 2016).

**Geográfico.** Revisando los últimos años según A.T. Kearney (como se citó en “Colombia Sí Tiene Potencial,” 2016), se observó evolución y dinamismo del retail en Colombia; ello lo indican las siguientes características:

- Grandes operadores como Éxito, Cencosud, y Oxxo han incrementado su capacidad;
- Nuevos operadores incluyen a PriceSmart, Jerónimo Martins, y Cencosud;
- Marcas que han entrado recientemente incluyen a Sfera, Decathlon, Jimmy Choo, Mary Kay, entre otras;
- Desarrollo de proyectos de centros comerciales en ciudades como Barranquilla, Manizales, Pereira y Bucaramanga;
- Proliferación de APPs que se centran en la conveniencia y los servicios a domicilio; y
- Expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Mercadería Justo y Bueno.

Sin embargo, A.T. Kearney advirtió que aún existe una brecha en la calidad de la infraestructura, un segmento en el cual su puntuación está por debajo de la media.

**Económico.** Para Colombia, en el frente económico el panorama es retador. De una parte, el impacto de la reforma tributaria; y de otro lado la dinámica que muestren las regiones y lo que vaya a pasar con los precios del petróleo y el dólar; así como el comportamiento de la inflación y el consumo, que marcarán gran parte del camino para el año entrante. En Colombia aunque la inflación ha cedido, está distante del rango meta y en 2017 posiblemente tampoco lo alcanzará. La confianza del consumidor va a terminar en 2016 en negativo y falta saber cuál será el impacto sobre ella con un aumento del IVA (“Qué Pasará en la Economía,” 2016).

**Tecnológico.** Internet es cada vez una opción más atractiva en Colombia, puesto que estas plataformas continúan mejorando y los consumidores se sienten más cómodos con las distintas opciones de pago disponibles. Almacenes Éxito, la tienda de retail líder en Colombia, está presente en abarrotes a través de distintos formatos; en ventas por Internet a través de [www.exito.com](http://www.exito.com) y [www.carulla.com](http://www.carulla.com) y más recientemente a través de Cdiscount, en alianza con Casino Enterprise. La empresa también anunció la adquisición de una compañía, especialista en ventas directas, creando una nueva oportunidad para persuadir a los consumidores a hacer compras desde sus hogares (Mall & Retail, 2015).

**Histórico-psicológico-sociológico.** Las constantes migraciones de las zonas rurales a las ciudades está incrementando el flujo de los consumidores de bienes y servicios hacia las grandes ciudades. Por ello, el sector debe diversificar productos por precios y cantidades para adaptarlos a diferentes estratos sociales e integrantes por familia, que cada vez tienden a ser de menor cantidad. Según Eficacia (2015), el sector retail en Colombia ha tenido una evolución y transformación de los puntos de venta, estimando que para 2017 se invertirán US\$4 billones en 76 centros comerciales nuevos. En 2013 se abrieron 1,254 puntos de venta y en 2014 se abrieron 1,400 con un incremento de 146 versus el año anterior.

Las tiendas de barrio siguen operando sin mayores amenazas de competencia. Según la revista *Dinero* (como se citó en ANDI, 2014), el informe de preferencias de consumo de

los bogotanos que analiza cómo es su comportamiento a la hora de adquirir productos y sus preferencias de compra señaló que el segundo lugar preferido para comprar son: los supermercados con el 23%, los almacenes por departamento con el 12%, y en un 9%, por Internet. Indica el estudio que este último se ha fortalecido debido a los portales de comercio electrónico que han impulsado el comercio formal y las páginas especializadas en el tema. Igualmente, la investigación reveló que por frecuencia de visita, diariamente el 60% van a la tienda de barrio, el 43% acuden a Internet, y el 13% a las misceláneas. Semanalmente el 22% visitan los supermercados, el 20% las tiendas y minimercados, y el 18% las plazas de mercado; estas últimas han destacado por las diferentes campañas impulsadas desde el sector público. Cada 15 días, el 39% visitan los supermercados, el 27% las plazas de mercado, y el 17% los almacenes por departamento. El 28% compran por gusto frente a un 23% que lo hacen por precio.

**Organizacional y administrativo.** El sector retail en Colombia tiene grupos u organizaciones comprometidas con el empleo, respeto de los derechos humanos, relaciones justas con proveedores y clientes, realizando en conjunto programas orientados a disminuir el impacto ambiental y desarrollo con comunidades; estas son ventajas que apalancan el crecimiento sostenido y la continuidad del negocio para las empresas que conforman el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.

Es importante para este sector, el desarrollo de la infraestructura en el país, a través de un trabajo conjunto con el Gobierno para encontrar oportunidades de mejora que permitan a este ser más eficiente en su esquema de distribución de los productos en el ámbito nacional, que le permita disminuir los costos y por ende, ofrecer una mejor oferta a sus clientes.

**Militar.** Al 2016, en Colombia se tienen mejores condiciones y ambiente de seguridad, permitiendo una mayor confianza de la inversión extranjera, debido a la firma del Acuerdo de Paz que está en proceso de implementación para el desarrollo sostenido del país.

Para el sector retail permitirá mejorar la cobertura nacional y la apertura de nuevos establecimientos en ciudades o pueblos con potencial de crecimiento.

### **5.3 Los Principios Cardinales del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

Según D'Alessio (2015), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, y estos son: (a) la influencia de tercera partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos

***Influencia de terceras partes.*** Este principio indica que ninguna interacción es bilateral dado que siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que intervienen (D'Alessio, 2015).

Para el sector retail, las terceras partes que tienen mayor influencia son: (a) los proveedores, que cumplen un rol bien importante en el sentido que las grandes superficies no producen directamente ningún producto, son un canal de venta, son muy relevantes porque estos son los únicos y principales proveedores de la oferta de productos disponibles y garantizan también sus existencias en el canal; (b) productos importados, que directamente o por un tercero las grandes superficies colocan en sus tiendas de venta; (c) bancos o empresas de financiamiento, que tienen una alta incidencia como medio de compra al consumidor y soportan la mayor parte de la dinámica de venta; (d) el Gobierno, con sus diferentes estamentos de protección al consumidor en calidad, precios, garantías, y en regular la sana competencia; y (e) la cadena de suministros y los diferentes operadores logísticos, en el sentido de ser cada vez más eficiente el negocio y garantizar el correcto abastecimiento, disponibilidad, surtido de marcas, y productos.

***Lazos pasados y presentes.*** Este principio destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro (D'Alessio, 2015). Las empresas del sector en sus inicios fueron nacionales y su penetración duró varios años muy estables. Además, se



identifica claramente a Almacenes Éxito quien sin duda es la líder del mercado detallista en Colombia, y mostró el camino a otras empresas locales especializadas solamente en ventas de abarrotes o de medicamentos a que ampliaran su variedad en portafolio y categorías. Éxito fue la primera en realizar compras y adquisiciones de pequeñas cadenas y también colocar sus tiendas independientes dentro de centros comerciales; ello también la llevó a desarrollar mucho más la industria y que fuera este mercado en crecimiento atractivo para grandes formatos de retail en el mundo a iniciar sus planes de expansión a este país. Al 2016, se pueden identificar diversos competidores apostando a todo lo que esta industria puede ofrecer a mediano plazo, generando valor al consumidor y fortaleciendo las marcas por medio de la disponibilidad permanente y la cercanía con los hogares, así mismo, buscando tener la preferencia de sus clientes por medio de estudios de comportamiento de compra, generando excelentes portales de comercio electrónico que les permita explotar la información de Big data de una forma óptima.

***Contrabalance de intereses.*** Este principio ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará a la organización (D'Alessio, 2015). Se pueden evidenciar dos intereses como industria: (a) el primero es aumentar el desarrollo de los formatos como opción principal en la compra del consumidor final por medio de la expansión de zonas geográficas donde no existe tanta presencia, y la participación activa en los diferentes proyectos de centros comerciales en ciudades principales e intermedias; como se mencionó en el último Foro de Retail (como se citó en Sepúlveda, 2015), la oportunidad de crecimiento es significativa puesto que el 50% de las ventas totales son de la tienda de barrio, es decir el mercado tradicional; (b) el segundo es aprovechar como herramienta de crecimiento al e-commerce donde existe mucho por hacer, las tasas de ventas que más crecen en las grandes superficies son todo el comercio electrónico y las tiendas virtuales; sin embargo, aunque tienen un indicador de crecimiento bien importante no pesan en lo absoluto en el total de las ventas de la industria.

**Conservación de los enemigos.** Este principio es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así ser más productiva y competitiva la organización. En el sector retail existe alta competencia expresada en la cercanía al comprador, en dar la mejor alternativa de beneficio en campañas promocionales vinculadas a los diferentes calendarios comerciales, en ofrecer marcas propias con unos diferenciales de precio respecto a las marcas tradicionales líderes de las diferentes categorías de alimentos, aseo, ropa principalmente, y en tener en la misma tienda física virtual productos complementarios como seguros, viajes, farmacia, cafetería, bancos y convenios de corresponsal bancario y pago de servicios, recargas de celulares en las cajas, y el envío de giros nacionales. Se podría pensar que los grandes almacenes de cadena por toda esta oferta de servicios complementarios hacen más frecuente el tráfico a sus almacenes y hacen más larga la experiencia de compra en las tiendas.

Este contexto hace que constantemente exista una sana competencia por ser la opción de compra dentro de los diferentes formatos. Por ejemplo, por medio de los planes de fidelización como dar puntos por compras y que después de la acumulación de estos se puedan dar beneficios en compras siguientes redimiéndolos como dinero o también en catálogos de premios, otro beneficio que se ve son descuentos que salen después de las compras en tirillas de descuentos inmediatos por compras en algunas diferentes categorías.

Se deben encaminar los esfuerzos hacia el dominio en Latinoamérica y esto se puede conseguir si se implementan casos de éxito como en Perú, con la implementación del “marketing intelligence”, para que las decisiones se tomen con base en este respaldo masificando la “proliferación de la comunicación digital” y el marketing intelligence, como estrategia certera para la productividad retail y la capacidad de vaticinar la respuesta del comprador (“El Retail,” 2016).

#### 5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia

En la Tabla 30 se muestra la matriz de intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, donde se analiza cuáles son los intereses de la organización clasificados como vital, importante, y periféricos; los cuales intenta alcanzar y que junto con la misión y visión sirven como punto de referencia para el establecimiento de los objetivos a largo plazo.

Tabla 30

##### *Matriz de Intereses del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia*

Interés del sector	Vital	Importante	Periférico
1. Incremento de la participación del mercado	* Canal moderno	** Canal tradicional	
2. Incremento y fortalecimiento de marcas propias	* Canal moderno	** Proveedores y clientes	** Canal tradicional
3. Integración vertical hacia atrás		* Proveedores y canal moderno	
4. Interconexión de sistemas de información	* Proveedores y canal moderno	* Clientes	** Canal tradicional
5. Omnicanal – Multichannel	* Canal moderno y clientes	* Proveedores	** Canal tradicional
6. Benchmarking	* Canal moderno y proveedores	* Clientes	** Canal tradicional

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed.),” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

Así como se muestra en la Tabla 30, uno de los principales retos que debe afrontar el sector es lograr incrementar la facturación y por ende la participación del mercado en el sector retail y, de esta forma alcanzar para 2021 un incremento en la participación del PIB, el cual es un objetivo a largo plazo y forma parte de la visión. Asimismo, el sector debe lograr la eficiencia en el esquema productivo y fortalecer las marcas propias como mecanismo de diferenciación y crecimiento sostenido, y lograr el mejor uso de los recursos a través una interconexión de los sistemas de información con sus proveedores e incluso evaluar una posible integración vertical hacia atrás.

## 5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia deben estar alineados con su visión definida, donde se espera que para 2021, el valor de ventas representará el 7% del PIB nacional y estará posicionado con altos estándares de productividad, innovación tecnológica, calidad, servicio al cliente, y eficiencia logística, para competir en un entorno globalizado, dentro de un marco socialmente responsable y amigable con el medioambiente, siendo líder en el ámbito Latinoamérica. En 2015, el valor de ventas del sector se estimó en el 5.18% del PIB nacional. Dado lo anterior, este sector tendrá que desarrollar altas eficiencias productivas, operativas, y estándares de calidad; así como estar a la vanguardia en el desarrollo de plataformas tecnológicas que le permitan diferenciarse, hacer trazabilidad a toda la operación, y tener cercanía con sus clientes para alcanzar la máxima satisfacción y preferencia. De igual manera será necesario para el sector, alcanzar los objetivos a corto plazo (OCP), implementar, y desarrollar las estrategias externas y los planes definidos en el marco del proceso estratégico, que contribuyan al cumplimiento de la visión, misión, valores, y código de ética definidos para el mismo (D'Alessio, 2015).

**OLPI.** Al 2021, alcanzar una facturación equivalente a \$44,753 miles de millones COP con un margen de rentabilidad neto de doble dígito. En 2015 la facturación fue de \$27,545 miles de millones COP, como se muestra en la Tabla 31 donde se detallan las proyecciones de ventas con crecimiento compuesto anual hasta 2021, así como el PIB esperado en Colombia para el mismo periodo de tiempo.

Para alcanzar dicha facturación, será necesario que el sector presente un mejor desempeño que el PIB proyectado para el país. En ese orden de ideas, el incremento en facturación deberá alcanzar una tasa de crecimiento compuesto positivo año tras año hasta 2021 (ver Tabla 31).

Tabla 31

*Proyección de Ventas del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia en el Período 2016-2021 (Miles de Millones \$COP)*

Proyección	2015	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E	2021E
PIB Colombia (constantes 2005)	531,384	540,949	553,391	572,206	595,094	616,518	639,329
Variación del PIB (%)	3.08	1.80	2.30	3.40	4.00	3.60	3.70
Ventas Retail de Grandes Superficies	27,545	28,670	30,436	32,616	35,706	38,841	44,753
Crecimiento compuesto esperado (%)		4.00	6.00	7.00	9.00	9.00	15.00
Participación Retail Grandes Superficies / PIB (%)	5.18	5.30	5.50	5.70	6.00	6.30	7.00

*Nota.* E = Esperada. Adaptado de: “Resumen de Proyecciones de Venta a Mayo de 2014,” por el Banco CorpBanca Colombia, 2014, recuperado de [https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones\\_may14.pdf](https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf); “Situación Colombia (Tercer Trimestre),” por BBVA Research, 2015, Bogotá, Colombia: Autor; y de “PIB. Metodología Año Base 2005,” por el Banco de la República, 2016d, recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

**OLP2.** Al 2021, alcanzar una facturación online equivalente al 15% de las ventas totales estimadas en dicho año (i.e., \$6,812 miles de millones COP), mediante una plataforma omni-channel estructurada. Al 2014 representa el 9% de acuerdo con la ANDI (2014).

Para alcanzar dicho objetivo, será necesario implementar una sólida plataforma de mercadeo relacional, a través de la cual se logre tener contacto con sus clientes, desde las diferentes redes sociales hasta la generación de compras online; así como lograr a través de la misma plataforma, entender los hábitos de compra, frecuencias de compra, gustos, preferencias, cantidades, y consumo de productos, con el objetivo de generar estrategias de dinámica comercial cruzadas a través de las cuales logre impactar directamente al usuario, para motivarlo a realizar todas sus compras en un solo sitio, dada la plataforma tan amplia de productos y servicios que hoy ofrece el sector.

**OLP3.** Al 2021, alcanzar una facturación en marcas propias y exclusivas de \$11,188 miles de millones COP equivalente al 25% de las ventas totales del sector. En Colombia de acuerdo con un estudio de Nielsen (2015), las marcas propias tuvieron una participación del 15% sobre la facturación en el sector retail en el mismo año.

Para ello será necesario construir dichas marcas con un posicionamiento estratégico diferenciado a través de una ventaja competitiva que sea relevante para sus consumidores y

que logre generar en estos la decisión de compra y preferencia versus el resto de marcas disponibles en cada una de las categorías donde estas participen.

**OLP4.** Al 2021, alcanzar una facturación equivalente a \$9,580 miles de millones COP en productos amigables con el medioambiente. Al 2016, es una cifra no significativa pero a futuro será una prioridad para lograr ser referentes en buenas prácticas en Latinoamérica.

En ese sentido, será necesario trabajar en programas colaborativos con los proveedores para controlar la emisión de gases y huella de carbono en toda la cadena de suministro.

La responsabilidad social del sector no es ajena a los esfuerzos que se deben dar para que en el trabajo conjunto con los proveedores se logren desarrollar actividades controladas desde el proceso productivo, pasando por el empaque, almacenamiento, transporte, y distribución hasta el consumo; es decir, en todo el ciclo de vida de los productos. Dada la concientización global en lo que se refiere a la protección del medioambiente, esta responsabilidad no solo es desde el cuidado en la producción que deben trabajar los proveedores como productores de las mercancías, sino también del sector retail como canal de comercialización y por supuesto, del consumidor, en quien también se debe invertir a través de campañas de educación para que se genere el proceso de reciclaje en los hogares (Fundación IE, & Ernst & Young [EY], 2012).

## **5.6 Conclusiones**

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia presenta oportunidades de crecimiento, dado que participa con el 5.18% del PIB nacional, siendo uno de los grandes impulsores de empleo y uno de los principales canales de comercialización de productos y servicios en el país. Dado esto, es importante alcanzar un incremento en la ventas y participación de mercado de manera sostenible para los próximos cinco años, donde el sector

alcance una participación de 7% en el PIB estimado para 2021, así como un margen neto de doble dígito, contemplando el desarrollo de los siguientes frentes de trabajo: (a) incremento en las ventas, penetración, y participación de la marca propia; (b) desarrollo de la oferta de productos bajo una plataforma omnicanal y multicanal; y (c) generar una cultura de protección al medioambiente a través del trabajo conjunto con los proveedores y consumidores para la disminución de la huella de carbono. Todos estos elementos apalancarán el crecimiento sostenido del sector y permitirán el desarrollo de la economía, a través del incremento en la producción local y por ende, el desarrollo tanto de los proveedores, así como el beneficio para los consumidores debido a una amplia oferta de productos a precios competitivos.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El Capítulo VI tiene como objetivo establecer las estrategias que deben ser implementadas para el desarrollo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia; para ello, en la Fase 1 o etapa de entrada, los insumos que se analizan son: Matriz de Intereses Nacionales (MIN), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Matriz del Perfil Referencial (MPR), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI), y Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), construidas en los capítulos anteriores. En la Fase 2 o etapa de emparejamiento se generan las estrategias a través de la combinación de cinco matrices a saber: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna-Externa (MIE), y Matriz de la Gran Estrategia (MGE), combinando tanto los factores externos como los factores internos que afectan el sector, dando como resultado una gama de opciones de estrategias que deben ser evaluadas para escoger las más atractivas. Finalmente, en la Fase 3, o fase de salida o de la decisión estratégica, se utiliza la información de la Fase 1, se evalúan las estrategias resultantes en la Fase 2, y se seleccionan las más relevantes en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), y Matriz de Ética (ME). Con esta integración final se definen las estrategias externas e internas que llevan al sector a cumplir la visión definida (D'Alessio, 2015).

### 6.1 La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una de las más importantes para el análisis estratégico dado que dentro de los insumos que contempla para su construcción se toman como referencia la matriz EFI de donde se obtienen las fortalezas y debilidades, y la matriz EFE de donde se obtienen las oportunidades y amenazas, para luego se establezcan las estrategias en cuatro



cuadrantes emparejando los factores externos e internos así: (a) Estrategias FO, donde se busca explotar las fortalezas sacando ventaja de las oportunidades (Maxi-Maxi); (b) Estrategias DO, donde se deben mejorar las debilidades sacando ventaja de las oportunidades (Mini-Maxi); (c) Estrategias FA, donde se debe confrontar a través del uso de las fortalezas minimizando las amenazas (Maxi-Mini); y finalmente (d) Estrategias DA, donde se deben mejorar las debilidades y evitar las amenazas (Mini-Mini) (D'Alessio, 2015). En el análisis de la matriz FODA para el Sector Retail de Grandes Superficies (ver Tabla 32), se generaron 25 estrategias en los cuatro cuadrantes.

### ***Estrategias FO.***

*FO1.* Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales.

*FO2.* Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde no es líder.

*FO3.* Ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas.

*FO4.* Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura.

*FO5.* Integración vertical hacia adelante con el operador logístico, para garantizar eficiencia en la administración de inventarios.

*FO6.* Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia.

### ***Estrategias DO.***

*DO1.* Crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente”.

*DO2.* Crear Programa de Retención de Talento para fortalecer la oferta de servicio y experiencia en punto de venta.

Tabla 32

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Alto reconocimiento y confianza por parte del consumidor (i.e., variedad, calidad, seguridad, y respaldo)	D1. Consolidación de programas de protección al medioambiente y emisiones de huella de carbono en la cadena de abastecimiento
		F2. Experiencia y conocimiento del mercado colombiano	D2. Mínima inversión del sector en posicionamiento de marcas propias con mayor diferenciación y calidad. Hoy compiten solo con precio.
		F3. Sector retail expandiéndose en centros comerciales y generando ingresos adicionales a través del alquiler de espacios y oferta de servicios complementarios (i.e., tarjetas de crédito, seguros, domicilios)	D3. Alta rotación del personal en tiendas, generando sobrecostos en capacitación y posibles errores en la oferta de servicio y experiencia del cliente
		F4. Mínimo riesgo financiero por cartera morosa. Pago al contado en las tiendas.	D4. Bajo desarrollo en el sector de estrategias de ventas omnicanal y multicanal
		F5. Alto nivel de apalancamiento financiero debido a las negociaciones con los proveedores	D5. Mínima inversión en investigación y desarrollo para la generación de innovación tecnológica
		F6. Descuentos atractivos a usuarios de tarjetas de crédito	D6. Dada la baja infraestructura en el país, existe la oportunidad de optimizar procesos de logística y programas colaborativos con los proveedores
		F7. Importante capital para hacer expansión local, a través de compras de terceros con reconocimiento en zonas geográficas donde no son fuertes	D7. Bajo desarrollo de Big data para generar estrategias de ventas de shopper marketing efectivas
			D8. Falta de cobertura hacia zonas rurales y zonas de bajos ingresos donde crece la tienda de barrio
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Desarrollo de procesos colaborativos entre el retail y los fabricantes en función del consumidor y sus necesidades	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)	DO1. Crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente” (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)	
O2. Potencializar el desarrollo tecnológico para administrar eficientemente los procesos	FO2. Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)	DO2. Crear Programa de Retención de Talento para fortalecer la oferta de servicio y experiencia en punto de venta (D3, D4, O1, O3, O5, y O7)	
O3. Desarrollo de estrategia omnicanal en el sector	FO3. Ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas (F1, F2, F6, O2, O3, O4, y O7)	DO3. Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de <i>shopper marketing/big data</i> (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)	
O4. Expansión a ciudades intermedias y zonas rurales con formatos de conveniencia donde la tienda de barrio es fuerte	FO4. Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	DO4. Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	
O5. Fortalecimiento de los esquemas de distribución con el fin de manejar eficientemente los inventarios	FO5. Integración vertical hacia adelante con el operador logístico, para garantizar eficiencia en la administración de inventarios (F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)		
O6. Construcción de marca propia como ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia	FO6. Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)		
O7. Mejorar la experiencia de compra para ganar fidelización por parte del cliente (i.e., mayores transacciones y diversificación en medios de pago)			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Estabilidad nacional (i.e., procesos de paz, negociación con sectores-paro)	FA1. Alianza con campesinos para asegurar productos agrícolas de buena calidad y a un precio justo, fomentando buenas prácticas para el sector (F1, F2, F5, F6, A1, A2, A4, A6, y A7)	DA1. Desarrollar infraestructura vial y terrestre que conecte el sector rural con el urbano mediante la participación activa en programas de Gobierno (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A3, A5, A6, y A7)	
A2. Reforma tributaria 2016	FA2. Incrementar la base de usuarios con tarjeta de crédito retail mediante un convenio con entidades financieras (F1, F2, F6, A2, A4, y A5)	DA2. Alianza estratégica con entidades de formación técnica para la profesionalización de los empleados del sector (D3, A1, A2, y A5)	
A3. Subdesarrollo de infraestructura de transporte (i.e., terrestre, ferroviaria, y marítima, aérea) y redes eléctricas	FA3. Alianza estratégica con Cajas de Compensación Familiar (F1, F2, F3, F6, A2, A4, y A5)	DA3. Obtener beneficios tributarios del Gobierno por la disminución de la huella de carbono (D1, D2, D5, D6, D7, A2, A3, y A7)	
A4. Incremento de la inflación como consecuencia de la devaluación del peso colombiano frente al dólar, afectando negativamente el poder adquisitivo	FA4. Abastecer al sector con productos que no es autosuficiente Colombia, aprovechando los TLC y acuerdos con otros países (F1, F2, F5, F6, A3, A4, A6, y A7)		
A5. Informalidad del canal tradicional (i.e., tiendas de barrio no tecnificadas, no pago de impuestos, y con facilidades crediticias)			
A6. Mayor dependencia de los productos importados como consecuencia de los tratados que desfavorecen la producción nacional y desarrollo agrícola			
A7. Factores climáticos que afectan la producción y abastecimiento de alimentos en Colombia			

*DO3.* Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data.

*DO4.* Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte.

***Estrategias FA.***

*FA1.* Alianza con campesinos para asegurar productos agrícolas de buena calidad y a un precio justo, fomentando buenas prácticas para el sector.

*FA2.* Incrementar la base de usuarios con tarjeta de crédito retail mediante un convenio con entidades financieras.

*FA3.* Alianza estratégica con Cajas de Compensación Familiar.

*FA4.* Abastecer al sector con productos que no es autosuficiente Colombia, aprovechando los TLC y acuerdos con otros países.

***Estrategias DA.***

*DA1.* Desarrollar infraestructura vial y terrestre que conecte el sector rural con el urbano mediante la participación activa en programas de Gobierno.

*DA2.* Alianza estratégica con entidades de formación técnica para la profesionalización de los empleados del sector.

*DA3.* Obtener beneficios tributarios del Gobierno por la disminución de la huella de carbono.

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

La MPEYEA permite determinar la postura estratégica que una organización debe tomar; en ese sentido, combina la fortaleza de la industria y del entorno y la empareja con la fortaleza financiera y la ventaja competitiva del sector (D'Alessio, 2015). En la Tabla 33, donde se analiza el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, se puede observar lo siguiente:

- En la fortaleza financiera (FF), los ítems con mayor puntaje que indican un resultado positivo son: Apalancamiento, liquidez, flujo de caja, y rotación de inventarios. Asimismo, los rubros con menor puntaje son facilidad de salida del mercado y economía de escala y experiencia, con lo cual se obtiene un puntaje de 4.33.

Tabla 33

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción*

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor	
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	3	
		2. Apalancamiento	6	
		3. Liquidez	6	
		4. Capital requerido vs. capital disponible	3	
		5. Flujo de caja	6	
		6. Facilidad de salida del mercado	2	
		7. Riesgo involucrado en el negocio	5	
		8. Rotación de inventarios	6	
		9. Economías de escala y de experiencia	2	
			Promedio	4.33
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	3	
		2. Calidad del producto	5	
		3. Ciclo de vida del producto	4	
		4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
		5. Lealtad del consumidor	4	
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	5	
		7. Conocimiento tecnológico	4	
		8. Integración vertical	1	
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4	
			Promedio - 6	-2.33
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	5	
		2. Tasa de inflación	4	
		3. Variabilidad de la demanda	5	
		4. Rango de precios de productos competitivos	3	
		5. Barreras de entrada al mercado	4	
		6. Rivalidad/Presión competitiva	3	
		7. Elasticidad de precios de la demanda	3	
		8. Presión de los productos sustitutos	1	
			Promedio - 6	-2.50
		Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	6
2. Potencial de utilidades			3	
3. Estabilidad financiera			5	
4. Conocimiento tecnológico			4	
5. Utilización de recursos			3	
6. Intensidad de capital			5	
7. Facilidad de entrada al mercado			4	
8. Productividad/Utilización de la capacidad			4	
9. Poder de negociación de los productores			6	
		Promedio	4.44	

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 02; Eje Y = EE + FF = 02

- En la fuerza de la industria (FI), los ítems más significativos son el potencial de crecimiento y el poder de negociación de los productores que es bajo dado que es alto para el sector retail, dando como resultado 4.44.
- En la ventaja competitiva (VC), los ítems con mayor puntaje son la calidad del producto y la utilización de la capacidad de los competidores; asimismo el rubro más bajo es integración vertical dado que el sector retail hoy tiene oportunidades de mejora en la

asociación con los proveedores para lograr ser referente; por lo anterior el puntaje obtenido es -2.33.

- Finalmente, en la estabilidad del entorno (EE) se puede observar que los ítems más significativos para el desarrollo del sector son: la variabilidad de la demanda, que refleja el grado de madurez en el que el sector se encuentra, y la alta presión de los productos sustitutos, generando un resultado de -2.50.

Al graficar cada uno de los factores, se obtiene un vector  $(2.11, 1.83)$  como se muestra en la Figura 17, lo que indica que el escenario donde compite este sector es agresivo y requiere implementar estrategias intensivas y de diversificación dentro de las cuales se incluyen: (a) penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales; (b) comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder; y (c) ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas.

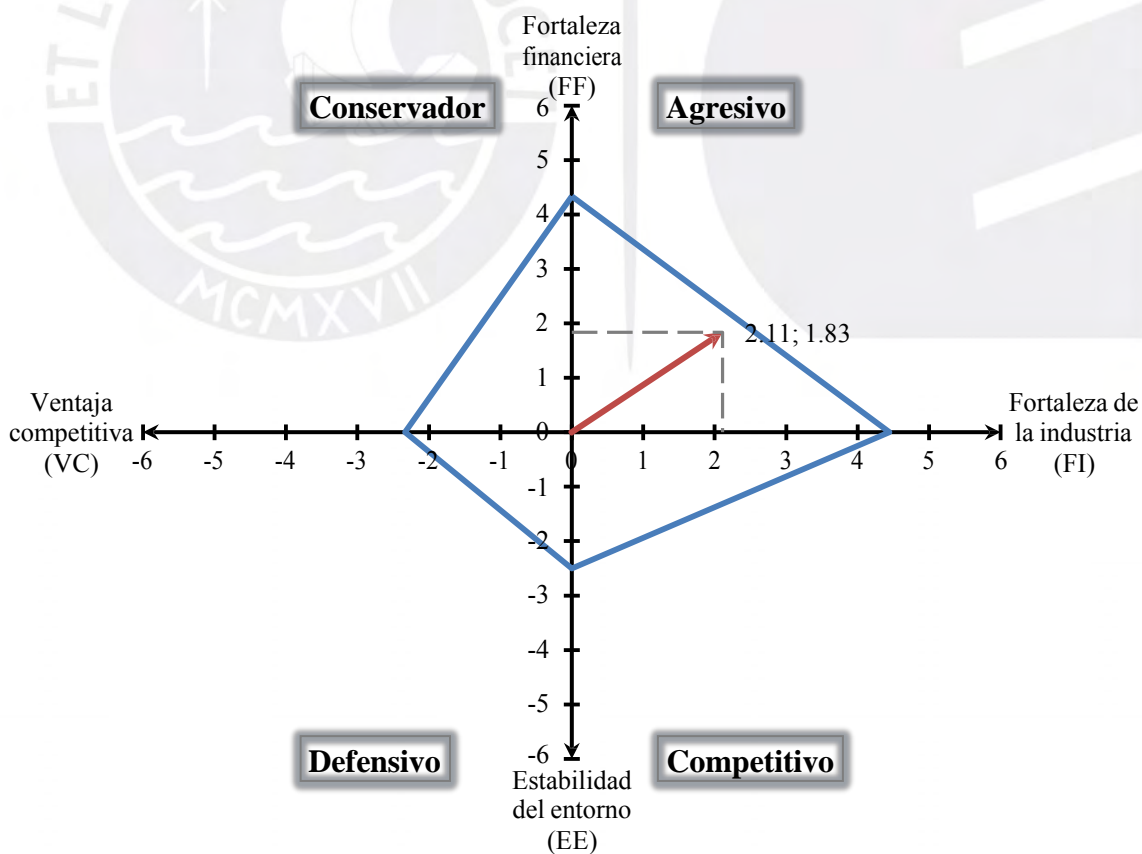


Figura 17. Gráfico de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, creada por el Boston Consulting Group establece la relación entre la participación relativa de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de ventas de la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015). Esta matriz contempla cuatro cuadrantes donde se ubican los productos o sectores: (a) Cuadrante I-Signos de interrogación, (b) Cuadrante II-Estrellas, (c) Cuadrante III-Vacas Lecheras, y (d) Cuadrante IV-Perros. De acuerdo con lo que se visualiza en la Figura 18, el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia está ubicado en el Cuadrante I, llamado Signos de Interrogación, dado que tiene una baja participación relativa del mercado y compete en un sector de alto crecimiento. Adicionalmente, para operar su necesidad de efectivo es alta pero la generación de caja es baja, por ello se recomienda implementar estrategias intensivas.



Figura 18. Matriz Boston Consulting Group.

#### **6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)**

La matriz IE es de portafolio dado que se grafican los productos de la organización en una de las nueve celdas; y con los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI se obtiene la ubicación en la región y por ende, se define la estrategia recomendada a implementar. Específicamente, para el Sector Grandes Superficies de Colombia en la Figura 19 se observa que con el puntaje obtenido el sector se posiciona en el Cuadrante V Región 2, cuya recomendación es desarrollarse selectivamente para mejorar (Retener-Mantener), donde algunas de las estrategias recomendadas son: (a) penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales; (b) crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia; (c) comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder; (d) ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas; (e) crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura; (f) incrementar la base de usuarios con tarjeta de crédito retail mediante un convenio con entidades financieras; (g) alianza estratégica con cajas de compensación familiar; y (h) abastecer al sector con productos que no es autosuficiente Colombia, aprovechando los TLC y acuerdos con otros países; las cuales están alineadas con la visión y objetivos a largo plazo planteados en los capítulos anteriores.

#### **6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

La Matriz de la Gran Estrategia ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización (D'Alessio, 2015). En esta matriz un sector o empresa se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y dependiendo de la ubicación se determina el tipo de estrategia a implementar. En la Figura 20 se muestra la matriz GE para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, donde el resultado del análisis indica que dicho sector está

ubicado en el Cuadrante I, que indica una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido donde se recomienda implementar: (a) estrategias de desarrollo de mercado, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal, y (g) diversificación concéntrica.

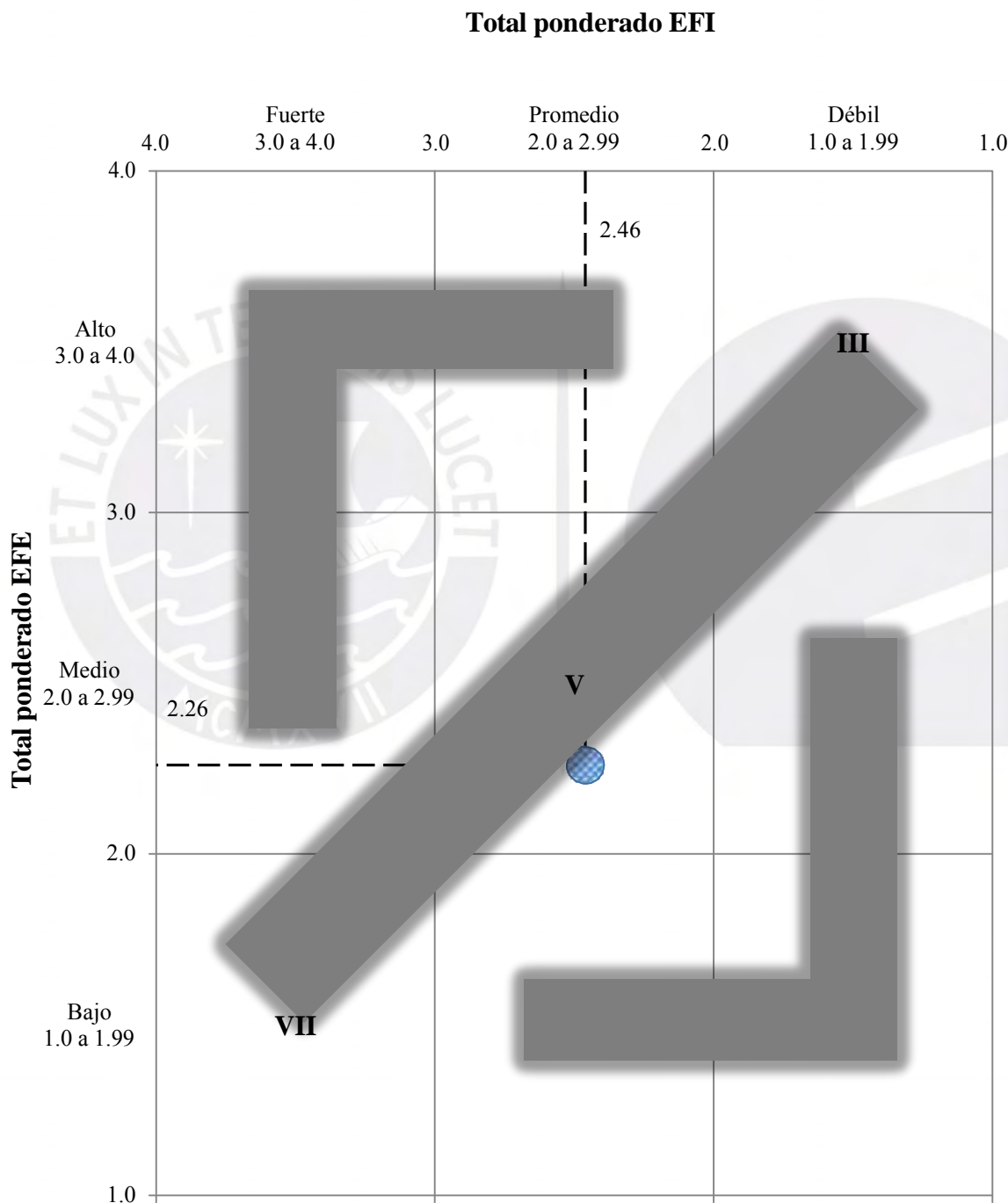


Figura 19. Matriz Interna-Externa.



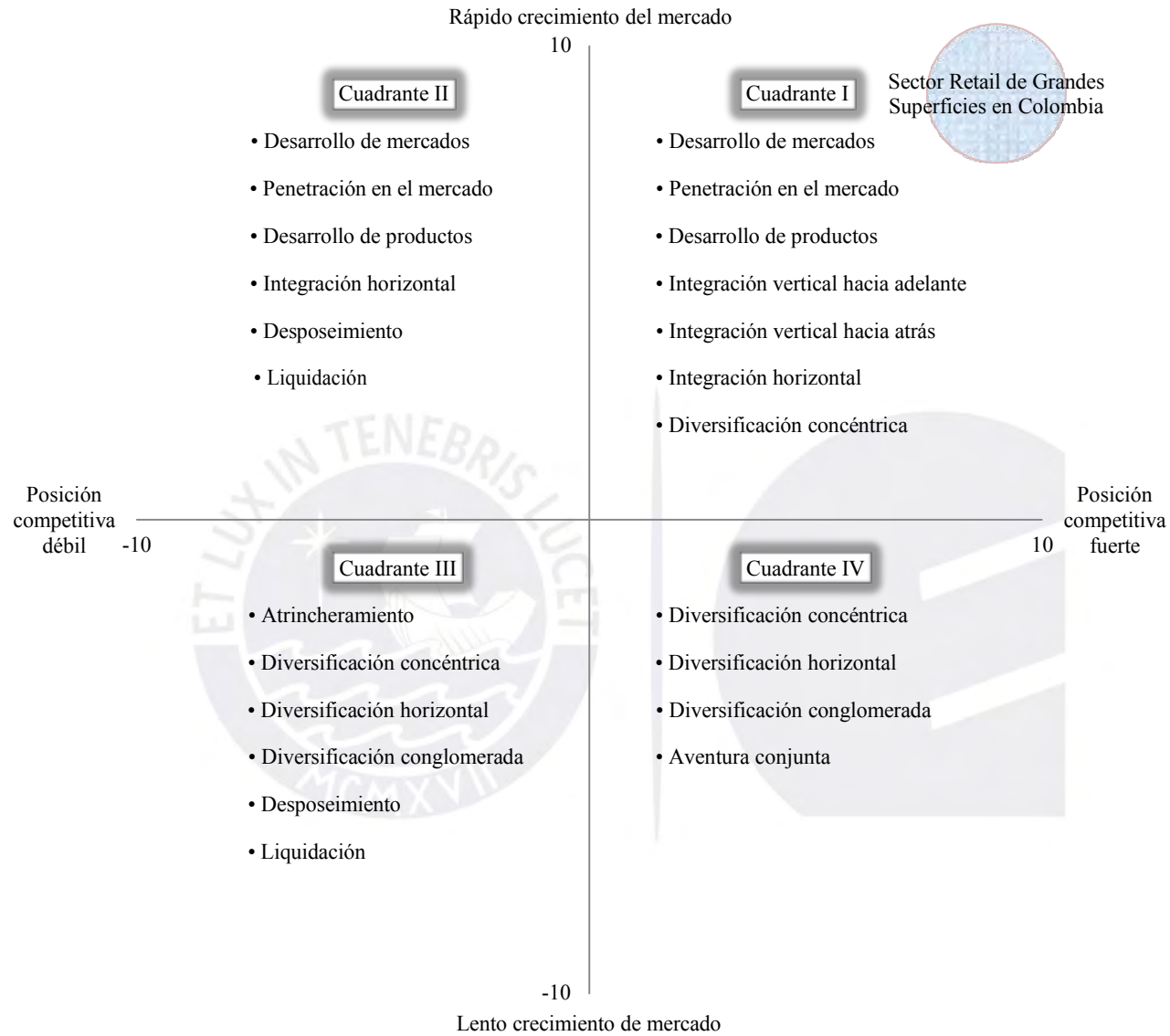


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia.

## **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En la MDE se toman las estrategias generadas en la fase de emparejamiento por medio de las matrices previas: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE; luego estas se reúnen y se agrupan identificando las que más se repiten y se retienen aquellas estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2015). Para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, como se muestra en la Tabla 34 se relacionan 17 estrategias con repetición que van de 1 a 5 y solo se seleccionan aquellas estrategias con mayor repetición dado que apuntan a los objetivos a largo plazo mencionados en el Capítulo V, quedando las más fuertes, que son: (a) penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales; (b) comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder; (c) crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura; (d) crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia; (e) crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente”; (f) investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data; y (g) penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales.

## **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE obtiene una lista priorizada de estrategias y de acuerdo con la técnica analítica diseñada por David (1986), se determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, indicando de manera objetiva cuáles son las mejores. En esta matriz deben probarse todas las estrategias retenidas después de haber pasado por la MDE (D'Alessio, 2015). Adicionalmente, todas las estrategias se analizan estableciendo el grado de atraktividad en que se pueden usar para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización; para ello se retienen aquellas estrategias con puntaje superior a 5 puntos. De acuerdo con la MCPE obtenida para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia e

ilustrada en la Tabla 35, de las 11 estrategias iniciales analizadas, se retienen siete que cumplen con la condición descrita anteriormente y son: (a) penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales; (b) comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder; (c) crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura; (d) crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia; (e) crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente”; (f) investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data; y (g) penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte.

### **6.8 Matriz Rumelt (MR)**

La Matriz Rumelt permite hacer un filtro posterior a las estrategias seleccionadas en la MCPE, donde se evalúan cuatro criterios, los cuales deben ser favorables para que dichas estrategias continúen; los criterios son:

- **Consistencia:** Que las estrategias seleccionadas no presenten objetivos ni políticas inconsistentes;
- **Consonancia:** Que las estrategias seleccionadas se adapten al entorno y los cambios del mismo;
- **Ventaja:** Que las estrategias seleccionadas provean la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y
- **Factibilidad:** Que las estrategias no originen un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

En la Tabla 36 que contiene la Matriz Rumelt para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, las siete estrategias analizadas provenientes de la MCPE se aceptan de acuerdo con los criterios evaluados.

Tabla 34  
Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas													Matriz							
	Integración			Intensivas			Diversificación			Defensivas				Nº	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento / reducción	Desposeimiento / desinversión	Liquidación								
Diferenciación				X	X									E1	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)	X	X	X	X	X	5
Diferenciación			X	X	X					X				E2	FO2. Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)	X	X	X	X	X	5
Enfoque				X	X	X								E3	FO3. Ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas (F1, F2, F6, O2, O3, O4, y O7)	X			X	X	3
Diferenciación				X	X	X								E4	FO4. Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	X	X	X	X	X	5
Liderazgo en costos	X													E5	FO5. Integración vertical hacia adelante con el operador logístico, para garantizar eficiencia en la administración de inventarios (F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	X					1
Diferenciación						X	X			X				E6	FO6. Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	X	X	X	X	X	5
Enfoque		X												E7	FA1. Alianza con campesinos para asegurar productos agrícolas de buena calidad y a un precio justo, fomentando buenas prácticas para el sector (F1, F2, F5, F6, A1, A2, A4, A6, y A7)	X					1
Enfoque				X										E8	FA2. Incrementar la base de usuarios con tarjeta de crédito retail mediante un convenio con entidades financieras (F1, F2, F6, A2, A4, y A5)	X				X	2
Enfoque				X										E9	FA3. Alianza estratégica con Cajas de Compensación Familiar (F1, F2, F3, F6, A2, A4, y A5)	X				X	2
Liderazgo en costos				X	X	X	X	X	X	X				E10	FA4. Abastecer al sector con productos que no es autosuficiente Colombia, aprovechando los TLC y acuerdos con otros países (F1, F2, F5, F6, A3, A4, A6, y A7)	X			X	X	3
Diferenciación						X	X							E11	DO1. Crear marca propia con el concepto de "cuidado del medioambiente" (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)	X	X	X	X	X	5
Enfoque		X				X								E12	DO2. Crear Programa de Retención de Talento para fortalecer la oferta de servicio y experiencia en punto de venta (D3, D4, O1, O3, O5, y O7)	X			X	X	3
Enfoque				X			X							E13	DO3. Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)	X	X	X	X	X	5
Diferenciación				X	X									E14	DO4. Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	X	X	X	X	X	5
Enfoque										X				E15	DA1. Desarrollar infraestructura vial y terrestre que conecte el sector rural con el urbano mediante la participación activa en programas de Gobierno (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A3, A5, A6, y A7)	X					1
Enfoque										X				E16	DA2. Alianza estratégica con entidades de formación técnica para la profesionalización de los empleados del sector (D3, A1, A2, y A5)	X					1
Enfoque										X				E17	DA3. Obtener beneficios tributarios del Gobierno por la disminución de la huella de carbono (D1, D2, D5, D6, D7, A2, A3, y A7)	X					1

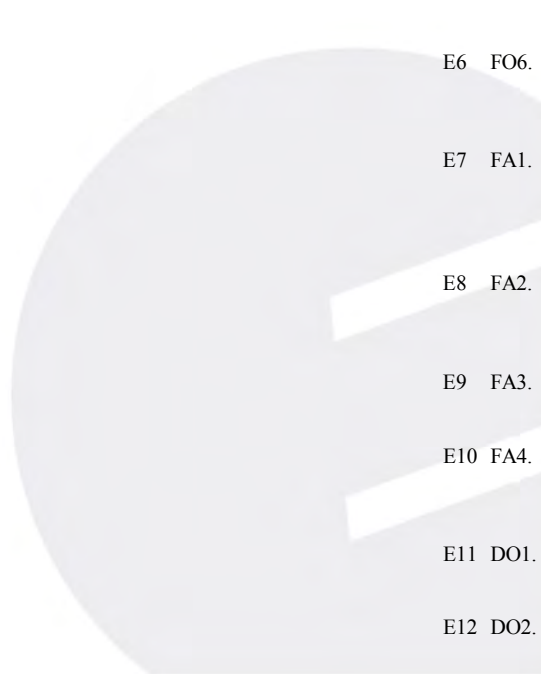


Tabla 35

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

	Peso	E1 FO1.		E2 FO2.		E3 FO3.		E4 FO4.		E6 FO6.		E10 FA4.		E11 DO1.		E12 DO2.		E13 DO3.		E14 DO4.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos para el éxito																					
Oportunidades																					
O1.	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
O2.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
O3.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15
O4.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40
O5.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30
O6.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12
O7.	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	3	0.42	4	0.56	1	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56
Amenazas																					
A1.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24
A2.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24
A3.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
A4.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
A5.	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12
A6.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03
A7.	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Fortalezas																					
F1.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
F2.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24
F3.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21
F4.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
F5.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
F6.	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
F7.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Debilidades																					
D1.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04
D2.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
D3.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27
D4.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06
D5.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07
D6.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
D7.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14
D8.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
	2.00	5.31	5.31	2.85	5.09	5.65	2.78	5.10	3.22	5.18	5.27										

Nota. 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable).

Tabla 36

*Matriz Rumelt*

Estrategia específica			Pruebas				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	FO1.	Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	FO2.	Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	FO4.	Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	FO6.	Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	DO1.	Crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente” (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	DO3.	Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	DO4.	Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9 Matriz de Ética**

El siguiente filtro posterior a la MCPE es la Matriz de Ética, donde cada una de las estrategias escogidas previamente se somete a evaluación considerando tres criterios adicionales:

- Derechos: A la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente, y al debido proceso;
- Justicia: En la distribución, en la administración, y en las normas de compensación; y
- Utilitarismo: Fines y resultados estratégicos y medios estratégicos empleados.

Dado lo anterior, en la ME consignada en la Tabla 37, ninguna de las estrategias seleccionadas viola alguno de los criterios definidos previamente y por tanto cumplen con los principios éticos esperados para lograr un plan estratégico ético.

Tabla 37

## Matriz de Ética

Estrategia específica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E1 FO1. Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E2 FO2. Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E4 FO4. Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E6 FO6. Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E11 DO1. Crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente” (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E13 DO3. Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E14 DO4. Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

### **6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)**

De acuerdo con los filtros realizados en las matrices anteriores (i.e., MCPE, MR, y ME), se dividieron las estrategias en dos grupos: (a) retenidas y (b) contingentes; siendo las retenidas aquellas estrategias que pasaron el filtro de las tres matrices anteriores y que para el caso del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia de la Tabla 38 presenta siete estrategias, las cuales son las primeras a implementar en el plan estratégico; en dado caso que se presente alguna novedad o descarte posterior, se pueden utilizar las estrategias contingentes siempre y cuando no hayan sido descartadas en la Matriz de Ética.

### **6.11 Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)**

Esta matriz permite identificar si las estrategias retenidas alcanzan los objetivos a largo plazo; en dado caso que alguna de las estrategias no se alinee con esta condición, se mantienen como estrategias de contingencia. En la Tabla 39 construida para el Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia, todas las estrategias retenidas promueven los objetivos a largo plazo, aportándole como mínimo a tres de cuatro objetivos definidos para el sector.

### **6.12 Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Esta matriz permite identificar cuál es la posible reacción de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes ante las siete estrategias retenidas por todo el análisis anterior del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia. En la Tabla 40 se puede observar que las estrategias retenidas para el sector presentan alto riesgo de ser implementadas por parte de los competidores actuales México y Chile, así como de los posibles entrantes EE.UU. (Walmart), dado que tienen importante desarrollo y conocimiento del mercado en otros países, así como la capacidad financiera para invertir en Colombia, no solo desde el punto de vista de abrir nuevas tiendas sino de contar con una plataforma tecnológica avanzada que les soporte la operación y por ende, puedan brindar una mejor experiencia por parte de los compradores. En cuanto a los sustitutos actuales, caso tiendas de barrio tradicionales, tiendas de descuento, y supermercados independientes, estos no cuentan con la plataforma tecnológica ni la liquidez para lograr mejorar la experiencia del cliente.



Tabla 38

## Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

	Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
		De 3.r Retenidas Orden (< 3)	De 2.r Orden (MCPE < 5)	De 1.r Orden (No pasa Rumelt)	
E1	FO1.	Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)			X
E2	FO2.	Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)			X
E3	FO3.	Ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas (F1, F2, F6, O2, O3, O4, y O7)		X	
E4	FO4.	Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)			X
E5	FO5.	Integración vertical hacia adelante con el operador logístico, para garantizar eficiencia en la administración de inventarios (F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	X		
E6	FO6.	Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)			X
E7	FA1.	Alianza con campesinos para asegurar productos agrícolas de buena calidad y a un precio justo, fomentando buenas prácticas para el sector (F1, F2, F5, F6, A1, A2, A4, A6, y A7)	X		
E8	FA2.	Incrementar la base de usuarios con tarjeta de crédito retail mediante un convenio con entidades financieras (F1, F2, F6, A2, A4, y A5)	X		
E9	FA3.	Alianza estratégica con Cajas de Compensación Familiar (F1, F2, F3, F6, A2, A4, y A5)	X		
E10	FA4.	Abastecer al sector con productos que no es autosuficiente Colombia, aprovechando los TLC y acuerdos con otros países (F1, F2, F5, F6, A3, A4, A6, y A7)		X	
E11	DO1.	Crear marca propia con el concepto de “cuidado del medioambiente” (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)			X
E12	DO2.	Crear Programa de Retención de Talento para fortalecer la oferta de servicio y experiencia en punto de venta (D3, D4, O1, O3, O5, y O7)		X	
E13	DO3.	Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)			X
E14	DO4.	Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)			X
E15	DA1.	Desarrollar infraestructura vial y terrestre que conecte el sector rural con el urbano mediante la participación activa en programas de Gobierno (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A3, A5, A6, y A7)	X		
E16	DA2.	Alianza estratégica con entidades de formación técnica para la profesionalización de los empleados del sector (D3, A1, A2, y A5)	X		
E17	DA3.	Obtener beneficios tributarios del Gobierno por la disminución de la huella de carbono (D1, D2, D5, D6, D7, A2, A3, y A7)	X		

Tabla 39

## Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo

		Visión			Al 2021, el valor de ventas del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia representará el 7% del PIB nacional y estará posicionado con altos estándares de productividad, innovación tecnológica, calidad, servicio al cliente, y eficiencia logística, para competir en un entorno globalizado, dentro de un marco socialmente responsable y amigable con el medioambiente, siendo líder en el ámbito Latinoamérica. En 2015, el valor de ventas del sector representó el 3.9% del PIB nacional.					
Intereses organizacionales					OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Total	
Estrategia		De 3.r Retenidas Orden	De 2.r Orden (MCPE < 5)	De 1.r Orden (No pasa Rumelt)	Estrategia retenida	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Total
		(< 3)				Al 2021, alcanzar una facturación equivalente a \$44,753 miles de millones COP con un margen de	Al 2021, alcanzar una facturación online equivalente al 15% de las ventas totales estimadas en dicho año (i.e., \$6,812 miles de millones COP),	Al 2021, alcanzar una facturación en marcas propias y exclusivas de \$11,188 miles de millones COP equivalente al 25% de las ventas totales del sector. En Colombia de	Al 2021, alcanzar una facturación equivalente a \$9,580 miles de millones COP en productos amigables con el medioambiente. Al 2016,	
						neto de doble dígito. En 2015 la facturación fue de \$27,545 miles de millones COP.	omni-channel estructurada. Al 2014 representa el 9% de acuerdo con la ANDI (2014).	Nielsen (2015), las marcas propias tuvieron una participación del 15% sobre la facturación en el sector retail en el mismo año.	pero a futuro será una prioridad para lograr ser referentes en buenas prácticas en Latinoamérica.	
E1	FO1.	Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)			X	X		X	X	3
E2	FO2.	Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)			X	X		X	X	3
E3	FO3.	Ampliar la cobertura de usuarios de la tarjeta de crédito de retail de tal manera que se incrementen las ventas (F1, F2, F6, O2, O3, O4, y O7)		X						0
E4	FO4.	Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)			X	X	X	X	X	4
E5	FO5.	Integración vertical hacia adelante con el operador logístico, para garantizar eficiencia en la administración de inventarios (F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	X							0
E6	FO6.	Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)			X	X		X	X	3
E7	FA1.	Alianza con campesinos para asegurar productos agrícolas de buena calidad y a un precio justo, fomentando buenas prácticas para el sector (F1, F2, F5, F6, A1, A2, A4, A6, y A7)	X							0
E8	FA2.	Incrementar la base de usuarios con tarjeta de crédito retail mediante un convenio con entidades financieras (F1, F2, F6, A2, A4, y A5)	X							0
E9	FA3.	Alianza estratégica con Cajas de Compensación Familiar (F1, F2, F3, F6, A2, A4, y A5)	X							0
E10	FA4.	Abastecer al sector con productos que no es autosuficiente Colombia, aprovechando los TLC y acuerdos con otros países (F1, F2, F5, F6, A3, A4, A6, y A7)		X						0
E11	DO1.	Crear marca propia con el concepto de "cuidado del medioambiente" (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)			X	X		X	X	3
E12	DO2.	Crear Programa de Retención de Talento para fortalecer la oferta de servicio y experiencia en punto de venta (D3, D4, O1, O3, O5, y O7)		X						0
E13	DO3.	Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)			X	X	X	X	X	4
E14	DO4.	Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)			X	X	X	X	X	4
E15	DA1.	Desarrollar infraestructura vial y terrestre que conecte el sector rural con el urbano mediante la participación activa en programas de Gobierno (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A3, A5, A6, y A7)	X							0
E16	DA2.	Alianza estratégica con entidades de formación técnica para la profesionalización de los empleados del sector (D3, A1, A2, y A5)	X							0
E17	DA3.	Obtener beneficios tributarios del Gobierno por la disminución de la huella de carbono (D1, D2, D5, D6, D7, A2, A3, y A7)	X							0

Tabla 40

Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategia retenida		Posibilidades de los competidores						
		Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Sustituto 1	Sustituto 2	Sustituto 3	Entrante 1
		Sector Retail de Grandes Superficies en México	Sector Retail de Tiendas de Descuento en Alemania	Sector Retail de Grandes Superficies en Chile	Tiendas de descuento / Club / Al por mayor	Tiendas tradicionales	Supermercados independientes y superetes	Walmart
E1	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)	Penetrar en el mercado en ciudades capitales	No afecta dado que puede ser más atractivo comprar una cadena existente.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que las tiendas de descuento copien la estrategia y se masifique hacia ciudades intermedias.	Defenderse buscando fidelizar los clientes "fiando" y diferenciándose en servicio y cercanía	Alianzas para comprar a precios más competitivos que puedan trasladar a sus clientes	Penetrar en el mercado en ciudades capitales
E2	FO2. Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)	Es posible que copien la estrategia.	Penetrar en el mercado con su marca en ciudades capitales	Es posible que copien la estrategia.	Penetrar en el mercado con su marca	Defenderse buscando fidelizar los clientes "fiando" y diferenciándose en servicio y cercanía	Alianzas para comprar a precios más competitivos que puedan trasladar a sus clientes	Penetrar en el mercado en ciudades capitales
E4	FO4. Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	Penetrar en el mercado en ciudades capitales y con plataforma tecnológica desarrollando las ventas por Internet	No aplica.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que los clubes copien la estrategia.	No aplica.	Va a intentar copiar la estrategia.	Penetrar en el mercado en ciudades capitales y con plataforma tecnológica desarrollando las ventas por Internet
E6	FO6. Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Buscarán comercializar marcas económicas en el negocio.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.
E11	DO1. Crear marca propia con el concepto de "cuidado del medioambiente" (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	No aplica.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.
E13	DO3. Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.	No aplica.	Es posible que copien la estrategia.	Es posible que copien la estrategia.
E14	DO4. Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	No aplica.	No aplica.	No aplica.	Es posible que copien la estrategia las tiendas de descuento.	No aplica.	No aplica.	No aplica.

### 6.13 Conclusiones

Después de realizar un análisis profundo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, se identifica que este tiene una importante oportunidad de convertirse en referente en Latinoamérica, en la medida que logre minimizar las amenazas y capitalizar las oportunidades a través de las siete estrategias retenidas después de todo el análisis matricial; donde se identifica que es necesario rápidamente lograr el aumento en la penetración en el mercado hacia ciudades intermedias y zonas geográficas donde no son fuertes y los sustitutos cuentan con amplia presencia. Asimismo, se hace evidente la urgente necesidad de mejorar la experiencia de compra y generar fidelidad a través del uso eficiente de plataformas tecnológicas a la vanguardia y de herramientas de shopper marketing, con el objetivo de mantener la buena imagen y ampliar la base de usuarios actuales, para lograr ser reconocidos y preferidos en el ámbito local manteniendo la eficiencia operativa asociada a calidad, servicio, surtido eficiente, precios competitivos, y cercanía, para alcanzar la visión definida para los próximos cinco años.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una formulación o planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa, por lo anterior se necesitan líderes capaces de llevar a cabo esta etapa del proceso estratégico. Con toda seguridad un análisis previo de los seis capítulos anteriores realizado a conciencia y en profundidad sí puede asegurar el éxito del planeamiento estratégico, por lo cual es necesario que sea implementado con confianza y que las personas involucradas en el mismo no tengan miedo de implementarlo y que estén motivados y convencidos que el futuro será mejor si se lleva a cabo. Un error típico de la gerencia es implementar la estrategia con la misma estructura, dado que la estructura debe seguir a la estrategia (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son los hitos a través de los cuales se alcanza con cada estrategia los objetivos a largo plazo; por lo tanto, la suma de los objetivos a corto plazo genera como resultado los objetivos a largo plazo (D'Alessio, 2015). Como se observa en la Tabla 41, se relacionan los cuatro objetivos a largo plazo con 14 objetivos a corto plazo, los cuales son complementarios porque ayudan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo pero con metas volantes que permiten a través de intervalos de tiempo más pequeños ir logrando victorias tempranas. Asimismo, los objetivos a corto plazo necesitan acciones específicas las cuales aseguran el cumplimiento de dichos objetivos así como se muestra en la Tabla 42, donde para cada objetivo a corto plazo se definieron cinco acciones.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Para asegurar que los objetivos a corto plazo puedan ser implementados a través de acciones específicas es necesario contemplar los recursos requeridos para llevar a cabo exitosamente dicha implementación, así como se observa en la Tabla 43, donde los recursos incluyen diferentes frentes: (a) humanos, (b) financieros, (c) tecnológicos, y (d) físicos.

Tabla 41

*Objetivos a Corto Plazo*

Objetivo a corto plazo (OCP)	
OCP 1.1.	Al 2018, alcanzar una facturación de \$32,616 miles de millones COP con un margen de rentabilidad neto del 6%, donde el impulsor de crecimiento en ventas será la reconversión, compra de puntos de venta de terceros, y/o apertura de nuevos puntos de venta en zonas geográficas con potencial y donde la tienda de barrio es fuerte.
OCP 1.2.	Al 2019, alcanzar un crecimiento de siete puntos de participación de mercado, con una facturación de \$35,706 miles de millones COP y una rentabilidad neta del 7%.
OCP 1.3.	Al 2021, incrementar el 10% anualizado y compuesto el valor de transacción por comprador, así como el número de visitas en los canales de venta.
OCP 2.1.	Al 2017, implementar un modelo eficiente de abastecimiento, manejo de inventarios, y distribución para cubrir la demanda a través de los canales digitales.
OCP 2.2.	Al 2018, desarrollar la plataforma de ventas omnicanal, con altos estándares de seguridad transaccional, rapidez, y estabilidad en el servicio.
OCP 2.3.	Al 2019, asegurar que el portafolio de productos ofrecidos en los canales digitales esté alineado con los resultados de los estudios en shopper marketing.
OCP 2.4.	Aumentar en un 40% el número de clientes en canales digitales cada año, para incrementar las ventas en línea.
OCP 3.1.	Durante 2018, desarrollar alianzas con proveedores con altos estándares de calidad, competitividad, y rentabilidad.
OCP 3.2.	En 2019, construir una marca exclusiva en categoría de línea blanca electromenores, para aumentar la penetración en los estratos medio-bajo de los hogares colombianos.
OCP 3.3.	Aumentar la penetración de las marcas propias en las categorías básicas de mercado en 10% anualmente.
OCP 3.4.	Al 2018, asegurar la consistencia de los estudios de shopper marketing vs. la propuesta de valor de los productos ofrecidos a través de los diferentes canales de venta.
OCP 4.1.	Al 2019, alcanzar una facturación de \$4,500 miles de millones COP en productos amigables con el medioambiente, a través de programas colaborativos con los proveedores para controlar la emisión de gases y huella de carbono en toda la cadena de suministro.
OCP 4.2.	Al 2020, reducir en 20% el consumo de energía y la emisión de huella de carbono en las tiendas.
OCP 4.3.	Al 2020, desarrollar con los stakeholders campañas de reciclaje en los hogares.

Tabla 42

*Acciones Asignadas a los Objetivos a Corto Plazo*



Tabla 43

## Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1. Al 2018, alcanzar una facturación de \$32,616 miles de millones COP con un margen de rentabilidad neto del 6%, donde el impulsor de crecimiento en ventas será la reconversión, compra de puntos de venta de terceros, y/o apertura de nuevos puntos de venta en zonas geográficas con potencial y donde la tienda de barrio es fuerte.	Capital propio y financiamiento de terceros	Adquirir los terrenos o alquilar el espacio para hacer nuevos puntos de venta; asimismo adecuarlos	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo	Plataforma tecnológica y aplicaciones para diferentes canales altamente eficientes
OCP 1.2. Al 2019, alcanzar un crecimiento de siete puntos de participación de mercado, con una facturación de \$35,706 miles de millones COP y una rentabilidad neta del 7%.	Capital propio	Oficinas para el personal administrativo y locales de venta	Personal altamente calificado para administrar la herramienta y generar las estrategias de shopper marketing y personal idóneo y capacitado en los puntos de venta	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 1.3. Al 2021, incrementar el 10% anualizado y compuesto el valor de transacción por comprador, así como el número de visitas en los canales de venta.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo (i.e., capacitado en posventa, comprometido con la empresa, y motivado)	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 2.1. Al 2017, implementar un modelo eficiente de abastecimiento, manejo de inventarios, y distribución para cubrir la demanda a través de los canales digitales.	Capital propio	Centros de distribución con la plataforma tecnológica y oficinas de informática para backup y continuidad del negocio	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo, entre ellos especialistas en análisis de big data, shopper marketing, tagging, y alianzas con los proveedores para entender tendencias e innovaciones	Plataforma tecnológica y aplicaciones para diferentes canales altamente eficientes
OCP 2.2. Al 2018, desarrollar la plataforma de ventas omnicanal, con altos estándares de seguridad transaccional, rapidez, y estabilidad en el servicio.	Capital propio	Centros de distribución con la plataforma tecnológica y oficinas de informática para backup y continuidad del negocio	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo, entre ellos especialistas en análisis de big data, shopper marketing, tagging, y alianzas con los proveedores para entender tendencias e innovaciones	Plataforma tecnológica y aplicaciones para diferentes canales altamente eficientes y equipos para hacer pruebas en campo previas a producción. Acuerdos con empresas para tener seguridad en los canales
OCP 2.3. Al 2019, asegurar que el portafolio de productos ofrecidos en los canales digitales esté alineado con los resultados de los estudios en shopper marketing.	Capital propio	Centros de distribución con la plataforma tecnológica y oficinas de informática para backup y continuidad del negocio	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo, entre ellos especialistas en análisis de big data, shopper marketing, tagging, y alianzas con los proveedores para entender tendencias e innovaciones	Plataforma tecnológica y aplicaciones para diferentes canales altamente eficientes y equipos para hacer pruebas en campo previas a producción. Acuerdos con empresas para tener seguridad en los canales
OCP 2.4. Aumentar en un 40% el número de clientes en canales digitales cada año, para incrementar las ventas en línea.	Capital propio	Centros de distribución con la plataforma tecnológica y oficinas de informática para backup y continuidad del negocio	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo, entre ellos especialistas en análisis de big data, shopper marketing, tagging, y alianzas con los proveedores para entender tendencias e innovaciones	Plataforma tecnológica y aplicaciones para diferentes canales altamente eficientes y equipos para hacer pruebas en campo previas a producción. Acuerdos con empresas para tener seguridad en los canales
OCP 3.1. Durante 2018, desarrollar alianzas con proveedores con altos estándares de calidad, competitividad, y rentabilidad.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo (i.e., capacitado en posventa, comprometido con la empresa, y motivado)	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 3.2. En 2019, construir una marca exclusiva en categoría de línea blanca electromejores, para aumentar la penetración en los estratos medio-bajo de los hogares colombianos.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo (i.e., capacitado en posventa, comprometido con la empresa, y motivado). Asimismo personal altamente calificado en conocimientos de negociación y comercio exterior	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 3.3. Aumentar la penetración de las marcas propias en las categorías básicas de mercado en 10% anualmente.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo (i.e., capacitado en posventa, comprometido con la empresa, y motivado)	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 3.4. Al 2018, asegurar la consistencia de los estudios de shopper marketing vs. la propuesta de valor de los productos ofrecidos a través de los diferentes canales de venta.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Contratar agencias de marketing para desarrollar la campaña y contar con personal altamente calificado en marketing y ventas	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 4.1. Al 2019, alcanzar una facturación de \$4,500 miles de millones COP en productos amigables con el medioambiente, a través de programas colaborativos con los proveedores para controlar la emisión de gases y huella de carbono en toda la cadena de suministro.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Personal altamente calificado para el cumplimiento del objetivo (i.e., capacitado en posventa, comprometido con la empresa, y motivado)	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 4.2. Al 2020, reducir en 20% el consumo de energía y la emisión de huella de carbono en las tiendas.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario y espacio para la implementación de paneles solares	Personal especializado en programas de reducción de emisión de gases, huella de carbono, y reducción de consumo de energía	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación
OCP 4.3. Al 2020, desarrollar con los stakeholders campañas de reciclaje en los hogares.	Capital propio	Tiendas físicas adaptadas con mobiliario, equipos lectores de códigos de barras, cajas registradoras, inventarios, y layout adecuado, así como trastienda para almacenamiento de la mercancías	Personal especializado en programas de reducción de emisión de gases, huella de carbono, y reducción de consumo de energía	Herramienta de shopper marketing, telecomunicaciones modernas, y sistemas logísticos adecuados para soportar la operación



### 7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia con las respectivas reglas, directrices, y lineamientos adecuados para la organización. En la Tabla 44 se establecen nueve políticas para la implementación estratégica del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia alineadas con los valores y el código de ética definido en los capítulos previos.

Tabla 44

#### Políticas de cada Estrategia

Política por estrategia	Estrategias retenidas						
	E1 FO1.	E2 FO2.	E4 FO4.	E6 FO6.	E11 DO1.	E13 DO3.	E14 DO4.
	Penetrar en el mercado con nuevos puntos de venta hacia ciudades intermedias y rurales (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, y O7)	Comprar cadenas o puntos de venta reconocidos localmente para ampliar cobertura donde el sector no es líder (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O4, O5, y O7)	Crear plataforma tecnológica que permita que se incrementen las ventas por Internet con amplia cobertura (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O7)	Crear marca propia y/o exclusiva, en categorías rentables donde aún no tiene presencia (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)	Crear marca propia con el concepto de "cuidado del medioambiente" (D1, D2, D5, O1, O2, O5, O6, y O7)	Investigación de nuevos productos y mercados a través de programas especializados de shopper marketing/big data (D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O4, y O7)	Penetrar en zonas de bajos ingresos donde la tienda es fuerte (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7)
P1 Crecer rentablemente con apalancamiento financiero	X	X	X	X		X	X
P2 Dar prioridad a la contratación de personas calificadas, emprendedoras, orientadas al logro, y ubicadas en las áreas de influencia	X	X					X
P3 Dar prioridad a los proveedores certificados para el desarrollo de una marca propia					X		
P4 Fomentar programas de cuidado del medioambiente y de responsabilidad social	X	X	X	X	X	X	X
P5 Comercializar productos con altos estándares de calidad	X	X			X	X	X
P6 Ofrecer un ambiente adecuado donde los empleados se sientan respetados, apoyados, y valorados	X	X					X
P7 Priorizar relaciones comerciales con proveedores locales y globales socialmente responsables brindando la mejor experiencia a los clientes, para mantenerse a la vanguardia y asegurar la sostenibilidad del sector	X	X		X	X	X	X
P8 Todas las operaciones ser deben realizar bajo el marco de la ética y la ley colombiana	X	X			X	X	X
P9 Innovación como impulsor de crecimiento, ligado a procesos de TOM, tecnología, y optimización de recursos	X	X		X	X	X	X

#### 7.4 Estructura del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia surge desde hace aproximadamente 80 años, bajo el modelo de empresas familiares, cuyas operaciones estaban concentradas en zonas específicas del país y gradualmente fueron expandiéndose en el ámbito nacional a través de la apertura de nuevos puntos de venta. Se parte de una estructura matricial simple, donde se encuentra el gerente general quien lidera la toma de decisiones y a quien le reportan las diferentes áreas de negocio, en muchos casos liderados por personas de la misma familia: (a) logística, (b) ventas/compras, (c) finanzas, (d) administración de los puntos de venta, y (e) recursos humanos. Este sector hoy se encuentra conformado por siete empresas, las cuales al cierre de 2015 facturaron \$27,545 miles de millones COP y durante los últimos años se han estado modernizando y generando estructuras más robustas para atender la demanda y nuevas tendencias que afronta este mercado. Sin embargo, para que este sector logre posicionarse a 2021 como un referente en Latinoamérica, deberá alcanzar una facturación de \$44,753 miles de millones COP a través de la implementación de las mejores prácticas en la industria del sector retail y, para esto es necesario establecer una estructura, donde se propone tener (a) Comités de Expansión, (b) Comité de Inversiones, (c) Comité de Sostenibilidad, (d) Comité de Gobierno Corporativo, y (e) Comité de Auditoría y Riesgos, los cuales establecerán la política y Gobierno corporativo que deberá cumplir el sector durante los próximos años, enmarcados en las estrategias y objetivos a largo plazo, asegurando un crecimiento sostenible; asimismo será necesario establecer divisiones de negocio, separadas en vicepresidencias y direcciones de negocio, que cuenten con autonomía en el marco del cumplimiento del plan estratégico y que aseguren la correcta ejecución de las estrategias y actividades que enmarcan el desarrollo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, para lo cual los órganos de la estructura propuesta son:

- Dirección General [Country Manager]: Es la máxima autoridad que encabeza el Gobierno corporativo y comunica los resultados dentro y fuera de la organización, responsable de crear la visión y establecer el plan estratégico. Bajo su responsabilidad también está direccionar el equipo primario para la consecución de los objetivos a largo y corto plazo. Adicionalmente, establece la estrategia, política empresarial, y motiva a los colaboradores.
- Dirección de Auditoría Interna: Que tendrá bajo su respectiva responsabilidad la adecuada vigilancia del cumplimiento de todas las leyes, regulaciones, y códigos internos de conducta.
- Dirección Legal & Asuntos Corporativos: Con la responsabilidad de entender el marco legal del país para el sector retail, relaciones con *stakeholders*, sindicatos, demandas, así como establecer los parámetros de operación para el cumplimiento de los contratos y comunicados institucionales en general.
- Vicepresidencia de Operaciones y Supply Chain: Con la responsabilidad de integrar la información en todo el proceso logístico para maximizar la capacidad de los centros de distribución, evaluar posibles integraciones hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con los operadores logísticos, asegurar la rapidez, calidad total en la entrega de mercancías así como la trazabilidad en toda la cadena de suministro y la definición de planes de contingencia para garantizar la continuidad de la operación sin afectar al cliente final.
- Vicepresidencia de Marketing y Merchandising: Está área tiene dentro de sus principales responsabilidades: diseñar el plan de marketing de la organización, construir y posicionar las marcas propias y exclusivas del sector, establecer el posicionamiento y rol de los formatos así como la estrategia de comunicación en el punto de venta, entender al cliente

para establecer estrategias que permitan el crecimiento de las ventas, y lograr mejorar la imagen del sector a través de las campañas corporativas.

- Vicepresidencia Comercial Retail: La principal función de esta área es asegurar el retorno de inversión, a través de la construcción de relaciones y convenios comerciales rentables y a largo plazo con los proveedores; asimismo asegurar el mix de surtido ideal en las tiendas y las metas de rotación y crecimiento de las categorías; debe trabajar de forma paralela con el área de marketing para entender las tendencias y hábitos de compra, para diseñar las estrategias que permitan el crecimiento sostenido de las ventas y asegurar junto con el equipo de Logística, la correcta disposición de las mercancías en la sala de ventas, para garantizar una excelente experiencia de compra.
- Vicepresidencia Recursos Humanos: Aseguran atraer el mejor talento, así como el mantenimiento de una excelente comunicación entre todos los niveles de la organización, otorgando condiciones laborales óptimas, donde las personas puedan desarrollarse de manera integral y se sientan motivadas, dentro de un ambiente organizacional cálido.
- Vicepresidencia Financiera y Administrativa: Es responsable de asegurar el óptimo rendimiento de los recursos y retorno sobre las inversiones de la organización, definiendo los estándares óptimos de rentabilidad. Administra el presupuesto de gastos e inversiones de la organización.
- Gerencia de Clientes: Tiene bajo su responsabilidad construir en todos los puntos de contacto excelentes experiencias para los clientes, por tanto deben estar involucrados en todas las decisiones de comunicación y promociones dirigidas a clientes, con el objetivo de asegurar la satisfacción de estos, apoyados en herramientas especializadas en gestión de clientes, tipo shopper marketing.

En la Figura 21 se muestra el organigrama propuesto para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.



Figura 21. Organigrama propuesto para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.

### 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Todas las organizaciones deben contemplar dentro de sus planes estratégicos que dichas operaciones se realicen dentro del marco económico, social, y ambiental, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Cuando se piensa en responsabilidad social, es necesario que toda la organización junto con los stakeholders generen estrategias ganar-ganar donde se logre el beneficio no solo para el sector sino para la comunidad vinculada, incluyendo el pago bien remunerado a los colaboradores, ayudándoles a desarrollar el máximo de sus capacidades, así como la entrega de la mejor oferta a los consumidores. El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia ya está trabajando algunos programas de responsabilidad social; sin embargo, en lo que se refiere al cuidado del medioambiente y la ecología aún existe una importante brecha; por ello, este sector tiene la responsabilidad de buscar en un periodo de cinco años la reducción sostenida en la emisión de la huella de carbono, así como la disminución de consumo de energía, todo ello buscando tener ventaja competitiva en el marco de la responsabilidad social.

### 7.6 Recursos Humanos y Motivación

El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia es uno de los principales movilizados de la fuerza laboral del país, por ello el recurso humano es una pieza fundamental a contemplar en el plan estratégico, donde el líder tendrá la responsabilidad de escoger el mejor talento, mantenerlo motivado, administrar y monitorear la posible

resistencia a los cambios, e involucrar a todas las gerencias en el proceso de transición hacia el logro de las estrategias (D'Alessio, 2015). Hoy el sector tiene una importante oportunidad de mejorar el perfil de los empleados, disminuyendo la rotación especialmente en los puntos de venta, para asegurar el cumplimiento de las estrategias y mejorar la experiencia de compra por parte de los clientes.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio es uno de los principales pilares para lograr la implementación del plan estratégico, donde el cambio contempla un proceso de transformación organizacional y cultural. El Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia enfrenta un reto importante en ese sentido, donde será necesario planear bajo cuáles estrategias generar el cambio, establecer la visión, las metas o victorias tempranas, identificar las posibles crisis, necesidades y las oportunidades de cambio, establecer un equipo que lidere todo el proceso de transformación, que escuche y que sea capaz de comunicar tanto la visión como las estrategias; asimismo, empoderar y capacitar a otros para que irradian el proceso al interior de la organización, redefiniendo las estructuras requeridas y asumiendo riesgos controlados, utilizando la tecnología y recursos disponibles.

### **7.8 Conclusiones**

En el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia se ha determinado realizar cuatro objetivos a largo plazo de los que se derivaron 14 objetivos a corto plazo para la puesta en marcha del plan estratégico, que permitirá cumplir la visión a 2021 donde la facturación del sector represente el 7% del PIB.

Estos objetivos a largo plazo, así como las estrategias definidas y los objetivos a corto plazo mencionados, requieren de tres elementos clave: (a) la estructura, donde se identifica que las personas cumplen un rol relevante para la consecución de los resultados, en la medida que estas se encuentren bien seleccionadas, motivadas, y remuneradas; (b) el medioambiente, tecnología, e impacto social, donde claramente todas las estrategias deben estar delineadas en

el marco de programas claros que aseguren el cuidado del medioambiente, así como el cuidado de la comunidad vinculada o stakeholders; y por último (c) la gestión del cambio como elemento clave para lograr la transformación cultural del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia hacia la visión definida.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Bajo el modelo de Gerencia Estratégica, se desarrollan tres principales etapas: (a) el planeamiento y formulación, que es la etapa más larga y la que garantiza el éxito o el fracaso del plan y es la que intenta llevar a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) la implementación/dirección, que es la etapa donde se puede presentar incertidumbre sobre la forma de implementar las estrategias definidas; y (c) la evaluación/control, motivo del capítulo actual, que es donde se efectúa de forma permanente y durante todo el proceso la evaluación y retroalimentación, y se pueden replantear los objetivos; y (d) la etapa final, donde se presenta un resumen final junto con las conclusiones y recomendaciones (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

El proceso estratégico según D'Alessio (2015), tiene dos características fundamentales: (a) interactivo, porque participa mucha gente e (b) iterativo, porque tiene retroalimentación permanente. Esta etapa es crucial en el proceso dado los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, evitando la visión no integral y el cortoplacismo. Durante la etapa de evaluación y control se utiliza el *Balance Scorecard* como herramienta de medición y comparación, para medir el desempeño de la organización, considerando cuatro evaluaciones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Referente a la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización, dentro del Balance Scorecard realizado para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, se ha identificado un objetivo a corto plazo, que está alineado con el cambio de cultura y hace referencia a generar alianzas estratégicas con los proveedores, ONG, stakeholders, para



desarrollar campañas contundentes de reciclado en los hogares y manejo de desperdicios que ayuden a reducir la emisión de la huella de carbono. El sector retail es uno de los principales eslabones de la cadena de abastecimiento y tiene la responsabilidad de generar programas donde los proveedores se sientan motivados a generar buenas prácticas que redunden en el cuidado y protección del medioambiente.

### **8.1.2 Procesos**

Dentro de la perspectiva de procesos internos, se establecieron cuatro objetivos a corto plazo, los cuales ayudan a que el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia optimice sus procesos, razón por la cual, uno de los principales ejes hace referencia a la eficiencia operativa logística como plataforma de desarrollo para lograr el crecimiento de ventas esperado en los próximos años; asimismo, se establece la importancia de desarrollar una plataforma de ventas omnicanal donde se logre ofrecer consistencia en la propuesta de valor ofrecida a los clientes a través de los diferentes canales para lograr la preferencia, fidelidad, y sostenibilidad del sector a mediano plazo.

### **8.1.3 Clientes**

Dentro de la perspectiva del cliente, se han identificado siete objetivos a corto plazo, a través de los cuales se espera aumentar la penetración en el mercado para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, así como aumentar el número de clientes, número de transacciones, valor de las transacciones, número de visitas a las tiendas y ventas en línea; de igual forma, se plantea la necesidad de construir marcas propias en productos básicos de mercado y marcas exclusivas en “línea blanca” con electro menores para llegar a los estratos medio bajo de la población colombiana y lograr a través de estas iniciativas el incremento en las ventas del sector para alcanzar los objetivos a largo plazo y la visión.

### **8.1.4 Financieros**

Finalmente dentro de la perspectiva financiera, se han identificado tres objetivos a corto plazo que hacen referencia a lograr el crecimiento en ventas y penetración en el

mercado en zonas donde el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia tiene oportunidad para posicionarse, a través de la compra de puntos de venta de terceros, reconversión y/o apertura de nuevos puntos de venta, debido a que de acuerdo con los análisis previos es un sector que dispone de flujo de caja para invertir así como de capacidad de endeudamiento. Estos objetivos son medidos con indicadores como el crecimiento en las ventas vs. el presupuesto, número de aperturas, *return on investment* [retorno sobre la inversión] (ROI, por sus siglas en inglés), y reducción en el consumo de energía.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado. Balance Scorecard**

Con el Tablero de Control Balanceado se logra establecer una visión holística e integral, dado que es el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace; además facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición, comparación, e implementación exitosa porque permite ver hacia donde se dirige la organización logrando corregir si es necesario (D'Alessio, 2015).

Como se muestra en la Tabla 45 donde se elaboró el Balance Scorecard para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, se ubicaron 14 objetivos a corto plazo en las cuatro perspectivas que permiten evaluar la consecución de los mismos: (a) financiera, (b) del cliente, (c) procesos internos, y (d) de aprendizaje y crecimiento de la organización.

## **8.3 Conclusiones**

El Balance Scorecard o Tablero de Control Balanceado para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia se realizó con la finalidad de medir los 14 objetivos a corto plazo agrupándolos dentro de las cuatro perspectivas, como son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financiera; para lograr que el sector se alinee con la estrategia de forma sinérgica y exitosa alcanzando el máximo de la efectividad y de esta forma cumplir la misión y alcanzar la visión establecida a cinco años.

Tabla 45

## Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivo a corto plazo (OCP)	Responsables	Indicador	Unidad de medición
Financiera	OCP 1.1. Al 2018, alcanzar una facturación de \$32,616 miles de millones COP con un margen de rentabilidad neto del 6%, donde el impulsor de crecimiento en ventas será la reconversión, compra de puntos de venta de terceros, y/o apertura de nuevos puntos de venta en zonas geográficas con potencial y donde la tienda de barrio es fuerte.	Comité de Proyectos (i.e., Comercial, Financiero, y Operaciones)	Venta real / presupuesto, N aperturas, ROI, y margen neto	% y unidades
	OCP 1.3. Al 2021, incrementar el 10% anualizado y compuesto el valor de transacción por comprador, así como el número de visitas en los canales de venta.	Comité de Omnicanal (i.e., Comercial, Marketing, y Operaciones)	Ventas en línea / Ventas totales	%
	OCP 4.2. Al 2020, reducir en 20% el consumo de energía y la emisión de huella de carbono en las tiendas.	Comité de Proyectos (i.e., Comercial-Retail, Financiero, y Operaciones)	Gasto de energía actual (Gasto de energía anterior)	%
Del cliente	OCP 1.2. Al 2019, alcanzar un crecimiento de siete puntos de participación de mercado, con una facturación de \$35,706 miles de millones COP y una rentabilidad neta del 7%.	Comité de Marketing (i.e., Comercial y Marketing)	Participación de mercado (Nielsen) anualmente	%
	OCP 2.3. Al 2019, asegurar que el portafolio de productos ofrecidos en los canales digitales esté alineado con los resultados de los estudios en shopper marketing.	Comité de Marketing (i.e., Comercial y Marketing)	Cumplimiento del presupuesto de ventas	%
	OCP 2.4. Aumentar en un 40% el número de clientes en canales digitales cada año, para incrementar las ventas en línea.	Comité de Marketing (i.e., Comercial y Marketing)	N clientes en línea actuales activos / N clientes en línea año anterior activos	%
	OCP 3.2. En 2019, construir una marca exclusiva en categoría de línea blanca electrodomésticos, para aumentar la penetración en los estratos medio-bajo de los hogares colombianos.	Comité de Línea Blanca (i.e., Comercial, Marketing, y Operaciones)	Participación de ventas en la categoría	%
	OCP 3.3. Aumentar la penetración de las marcas propias en las categorías básicas de mercado en 10% anualmente.	Comité de Marketing (i.e., Comercial y Marketing)	Ventas de marca propia básicos mercado / Ventas total básicos mercado	%
	OCP 3.4. Al 2018, asegurar la consistencia de los estudios de shopper marketing vs. la propuesta de valor de los productos ofrecidos a través de los diferentes canales de venta.	Comité de Marketing (i.e., Comercial y Marketing)	Cumplimiento de presupuesto de ventas. Cumplimiento S&OP	%
De procesos	OCP 2.1. Al 2017, implementar un modelo eficiente de abastecimiento, manejo de inventarios, y distribución para cubrir la demanda a través de los canales digitales.	Comité de Operaciones (i.e., Operaciones y Comercial)	Promesa de servicio al cliente. Valor pedido / Valor facturado. Encuesta al cliente	%
	OCP 2.2. Al 2018, desarrollar la plataforma de ventas omnichannel, con altos estándares de seguridad transaccional, rapidez, y estabilidad en el servicio.	Comité de Omnicanal (i.e., Comercial, Marketing, y Operaciones)	Promesa de servicio al cliente. (Valoración externa con 95% de cumplimiento para cada canal)	%
	OCP 3.1. Durante 2018, desarrollar alianzas con proveedores con altos estándares de calidad, competitividad, y rentabilidad.	Comité de Operaciones (i.e., Operaciones y Comercial)	OTIF (Full rate/ on time): 95%. ROI. Auditoría en planta	%
	OCP 4.1. Al 2019, alcanzar una facturación de \$4,500 miles de millones COP en productos amigables con el medioambiente, a través de programas colaborativos con los proveedores para controlar la emisión de gases y huella de carbono en toda la cadena de suministro.	Comité de Omnicanal (i.e., Comercial, Marketing, y Operaciones)	Ventas de productos amigables con el medioambiente representarán el 12% del total de las ventas esperadas.	%
Aprendizaje interno	OCP 4.3. Al 2020, desarrollar con los stakeholders campañas de reciclaje en los hogares.	Comité de Marketing (i.e., Comercial y Marketing)	N campañas año. Crecimiento de proveedores con prácticas ambientales	%

## Capítulo IX: Competitividad del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia

Existen diversas definiciones de lo que es la competitividad y dentro de estas, la más acertada es la que ofreció Porter (como se citó en D'Alessio, 2015), que consiste en el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables, como sus recursos humanos, económicos, y naturales, y para comprenderla se deben identificar las fuentes de la prosperidad que un país posee. La competitividad tiene tres ámbitos: (a) país, región, o localidad según hasta donde es favorable crecer económicamente; (b) sectorial, si este tiene oportunidad de crecer y si es atractivo para la inversión; y (c) empresarial, si existe la posibilidad de diseñar, producir, y vender productos y estos generan un beneficio en los consumidores (D'Alessio, 2015). En este capítulo se desarrolla un análisis competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia y asimismo la identificación de las ventajas competitivas y la identificación y análisis de los diferentes clústeres, y por último se describen los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres del sector.

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia

El diamante de competitividad nacional basado en las fortalezas de un país, puede crear ventaja competitiva siempre y cuando cuente con los cuatro factores que se analizan a detalle: (a) estrategia y estructura de las empresas, (b) condiciones de los factores, (c) condiciones de la demanda, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

***Estrategia y estructura de las empresas.*** Desde hace 15 años el crecimiento del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia ha sido acelerado; primero, concentrado en las ciudades capitales donde la estrategia fue la penetración en el mercado por medio de la apertura de nuevos puntos de venta ubicados en zonas de alto tráfico; después el sector continuó su expansión geográfica hacia ciudades intermedias y algunas poblaciones donde se podían encontrar diferentes formatos desde almacenes de más de 10,000 m<sup>2</sup> como otros de tan solo 2,500 m<sup>2</sup>. En los últimos años, debido a la masiva apertura de centros comerciales, el sector ha logrado tener presencia como tienda modelo, alternando la presencia con grandes

tiendas de marcas reconocidas así como almacenes de cadena dentro de los mismos proyectos, siempre apoyado en la innovación tecnológica y el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos.

**Condiciones de los factores.** La producción está estrechamente ligada a la relación con sus proveedores, puesto que estos utilizan este sector como medio de exposición por ser uno de los canales de venta más importantes para sus productos; por otra parte, los proveedores son el principal aliado del sector, dado que son los principales productores de todas las marcas que se venden en todos los formatos; sin duda el recurso financiero es el factor más importante para este sector, dado que las grandes superficies tienen unas beneficiosas políticas de manejo de inventarios donde rotan los productos rápidamente, reciben dinero al contado en las tiendas, pero a los proveedores les pagan a un plazo mayor, con un promedio de 60 días, lo que les permite tener un flujo de caja de dinero importante, del que disponen para todos sus planes de crecimiento e inversiones financieras o alineadas con los proyectos de expansión e inversión tecnológica; además han desarrollado toda una plataforma de crédito por medio de alianzas con bancos para todo el desarrollo de pagos con tarjeta de crédito y/o débito que les permite tener mayores transacciones y una base de compradores más amplia.

**Condiciones de la demanda.** El tamaño del mercado cada vez es más amplio, existiendo diversidad de formatos para cada comprador, con una propuesta de experiencia de compra y servicio cada vez mejor y una amplia gama de productos y categorías disponibles en horarios flexibles para satisfacer cualquier necesidad. Adicionalmente cuenta con servicios complementarios como viajes, seguros, pago de servicios, giros, y hasta estación de gasolina; asimismo, la cercanía ha sido lo común en los últimos años puesto que cada vez están más involucrado con los barrios con promociones interesantes alineadas con los calendarios comerciales o con categorías de alta calidad y fresca con descuentos permanentes por día; cada vez la competencia es más intensa y, la tecnología, el tiempo en la

compra, los valores agregados a la posventa, y entender los hábitos de compra representan una ventaja al momento de retener clientes y generar fidelidad y recompra.

**Sectores relacionados y de apoyo.** La presencia de proveedores es amplia y competitiva a través de marcas globales y empresas líderes en sus industrias y empresas multinacionales, muchos de ellos con estándares de calidad y certificados internacionalmente; también existe alta presencia de productos importados puesto que las grandes superficies controlan este canal y tienen facilidad de importar marcas rentables en categorías donde no existe tanta diversidad local; por lo general los costos son altos para el proveedor, dadas las condiciones tan exigentes en la negociación, aunque es un canal de expansión que cada vez genera más valor para el proveedor y el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

Estas son las ventajas competitivas que se identifican en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia:

- La experiencia y conocimiento del mercado que tienen a la fecha dos competidores nacionales como el grupo Éxito y almacenes Olímpica y la participación de grandes competidores regionales latinoamericanos como Censosud, lo que genera confianza en el comprador y facilita los planes de crecimiento a lo largo del territorio nacional.
- La capacidad económica que tienen las grandes superficies quienes tienen financieramente una solvencia económica lo que les permite realizar una profunda penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos.
- El crecimiento acelerado que tiene a la fecha el E-Commerce, puesto que debido al desarrollo de plataformas tecnológicas y aplicaciones, logran tener mayor cercanía y número de usuarios a través de la interacción desde diferentes plataformas, con lo cual están ganando aceptación en compradores que buscan simplicidad, ahorro en tiempo, y una propuesta de valor diferenciada.

- El desarrollo de las marcas propias y exclusivas que a la fecha tienen alta demanda en los productos básicos de mercado y que está logrando mayor participación en las ventas totales del negocio.
- El desarrollo de tiendas multiformatos muy direccionadas a satisfacer a cada posible comprador, buscando tener una mayor conexión con los compradores en los diferentes barrios.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia**

Los clústeres potenciales a desarrollar en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia son: (a) logístico; (b) tecnológico; y (c) de educación, para la capacitación técnica en el sector retail en Colombia.

**Clúster logístico.** Es un tema fundamental para reducir costos, tiempos, y movimientos desde la cadena de suministro hacia sus puntos de venta, teniendo una mejor trazabilidad de la carga, eficiencia en el costo de la operación, y mejor posicionamiento geográfico en las zonas de mayor demanda en el país.

**Clúster de tecnología.** Desarrollo de herramientas de última tecnología que permite incrementar de manera sostenida las ventas en las plataformas virtuales en las principales ciudades del país.

**Clúster de educación.** Este clúster brindará soluciones en materia de capacitaciones y entrenamiento al personal involucrado en el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia. La capacitación del personal de las empresas del sector ayudará a mejorar los resultados de las mismas y a identificar mejores tendencias de consumo y la calidad del servicio que se presta, proporcionando mayores ventajas competitivas al sector, lo cual redundará en crecimiento económico sostenible de este y de la economía colombiana.

### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

En Colombia las tiendas de barrio o formatos de conveniencia, tenían como objetivo principal tener los productos en contacto con los consumidores (i.e., canal informal); a la

fecha la visión de los tenderos ha cambiado, puesto que son personas más estructuradas en la forma de llevar su negocio, convirtiéndose en “los gerentes en su oficio”. Las grandes superficies, cadenas, y distribuidores tienen mayor poder de negociación con los fabricantes y a su vez obtienen mejores beneficios económicos. El gremio de las tiendas de barrio ya está trabajando bajo una marca *sombrilla* para obtener beneficios comunes, lo que se conoce en el mercado como un clúster.

Para el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia, se necesita mejorar la infraestructura en lo que se refiere a vías y puertos que sean cada vez más eficientes para tener mejor logística en el país para el transporte de productos desde las fábricas hacia los centros de distribución. En materia de educación, en la medida que se cuente con más personal calificado para el sector retail, se podrá calificar considerablemente el nivel de servicio que se presta a los clientes e identificar posibilidades de mejora.

## **9.5 Conclusiones**

El desarrollo de una infraestructura tecnológica robusta es uno de los pilares que le permitirá al Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia crecer año tras año; ello debido a que se tendrán mas canales para ofrecer los productos a los compradores actuales y potenciales, logrando de esta manera no solo aumentar el número de usuarios, sino el número de visitas a las diferentes plataformas en línea así como a las tiendas físicas, con una mejor identificación de necesidades de los compradores y cumplimiento en la oferta de valor ofrecida, logrando de esta forma la satisfacción y la recompra. Asimismo, si es que se trabaja en sinergia con los proveedores con el fin de ser eficientes en la logística, ello conllevará a potencializar el desarrollo del sector retail en Colombia.



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se evaluará de manera holística todo el proceso estratégico del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia. Una vez entendida la importancia de cada etapa realizada, es relevante que considerando las debilidades internas, el movimiento, y las estrategias de los competidores, se pueda determinar y planear los objetivos siguientes, focalizando los recursos suficientes en las mejoras a realizar por parte de la industria, para alcanzar el futuro deseado y planeado para el sector. Todo ello se concluye en este capítulo en el Plan Estratégico Integral.

### **10.1 Plan Estratégico Integral**

El objetivo de este, es tener en el mismo lugar lo importante de todo el proceso estratégico realizado. En esta herramienta integral se observan los aspectos más importantes que debe el sector tener presente, recordar, y asegurar. Sirve para mantener control, para informar a los que no hicieron parte de este proceso, para reenfocar cuando existan desviaciones y sobre todo, para la toma de decisiones por parte de la Dirección.

Incluye la visión, misión, código de ética, valores, los intereses organizacionales, los principios cardinales, las estrategias seleccionadas durante todo el plan estratégico, los objetivos a corto y largo plazo, las políticas base con las que se moverá el sector de acuerdo con las estrategias filtradas. Adicionalmente, enuncia los recursos requeridos para lograr este planteamiento estratégico, la estructura que se utilizará para asegurarlo, y los planes operacionales planteados.

Como se muestra en la Tabla 46, si se está alerta y se reenfoca cuando es requerido, se asegura en mayor escala el logro de la visión planteada para el sector.

### **10.2 Conclusiones Finales**

Después de las investigaciones realizadas y todos los análisis adelantados en las diversas etapas de este plan estratégico a continuación se presentan las conclusiones del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia.

Tabla 46

*Plan Estratégico Integral*



1. El sector presenta alto potencial de crecimiento, en Colombia la población crece de manera significativa en las ciudades por las migraciones desde las zonas rurales. La población se va ubicando en las ciudades de acuerdo con su estrato socioeconómico y, sus costumbres y tradiciones van combinando el comportamiento y los gustos de la población, llevando esto a la necesidad de estar alertas y ofrecer los productos requeridos a las tendencias de compras de cada población.
2. Las compras en las tiendas de barrio en Colombia están fuertemente arraigadas en la cultura de compra de la población; por la cercanía a su lugar de vivienda y facilidad de compra al menudeo muchas personas acceden a esta opción, más aún cuando existe en este país importante parte de la población con empleos no formales con manejo de ingresos variables en montos y días, por lo que comprar al menudeo, a diario, y hasta al *fiado* [crédito informal] productos de pequeños tamaños para abastecer su canasta familiar resulta ser muy atractivo. Es importante reconocer que la tienda de barrio es fuerte por:  
(a) la cercanía que tiene el dueño de la tienda de barrio con los vecinos, (b) la calidez, y (c) la personalización de su atención.
3. La infraestructura en Colombia no se encuentra tan desarrollada como para asegurar y facilitar la distribución de los productos a lo largo del territorio nacional. A diversas poblaciones rurales no les es tan sencillo acceder a estos, por lo que se incrementan los precios de los productos al aumentar el valor de su transporte.
4. En Colombia existe la oportunidad de penetrar en el mercado de zonas rurales si se implementaran las estrategias logísticas adecuadas, que incluyan incluso alianzas con productores de la zona. Ello ayudaría al crecimiento del mercado para llegar a ser referentes en el ámbito Latinoamérica.
5. A pesar del ítem anterior, el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia es atractivo, y están ingresando otras empresas nacionales y extranjeras a fidelizar clientes, y

con diferentes estrategias de penetración en el mercado están generando competencia más fuerte en el sector y la baja de precios de diversos productos, beneficiando esto al consumidor final al poder escoger entre múltiples opciones, pero a la industria la obliga a estar más alerta para seguir siendo sostenible; por ello es relevante revisar la logística interna de las compañías del sector, que en promedio no se encuentra optimizada; sus procesos en general no son lo suficientemente eficaces en costos y tiempos, como para que esta situación ayude de manera significativa en la disminución de precios de los productos.

6. Las plataformas tecnológicas de este sector no están totalmente desarrolladas a lo que requiere el mercado, y aunque ya se han estado fortaleciendo, aún se presenta inconsistencia en: logística de actualización en línea de los inventarios, ofertas que enuncian y/o aplican igual en los diferentes canales, la facilidad de acceso, entre otras.
7. Existe un número menor de compañías del sector que se encuentran almacenando información histórica para hacer análisis y explotación efectiva del comportamiento de los clientes, y sus preferencias de compra. A su vez, existe oportunidad de mercado para las compañías del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia que más rápido se muevan en el ámbito de la big data y el shopper marketing, para lograr fidelizar la mayor cantidad de clientes.
8. Los proveedores del sector y las compañías de la industria no están trabajando como aliados importantes en ahorro de logística conjunta, se están realizando tareas que podrían optimizarse de hacerse en forma colectiva, en pro de la reducción de precios de los productos y fidelizar más clientes.
9. La orientación de los consumidores a la adquisición de productos más amigables con el medioambiente está brindando oportunidad de crecimiento en este sector que requiere rápidamente ser atendido.

10. El sector en promedio no está prestando atención al personal que atiende al público, muchos de estos empleados son externos y no tienen el suficiente sentido de pertenencia que asegure un trato óptimo a los clientes y evite pérdida de estos. El sector además debe asegurar que la estructura siga a la estrategia, para poder alcanzar la visión planteada, fortalecer el conocimiento, y lograr la sensibilización de todos los empleados internos, externos, e incluso proveedores, con los principios, valores, y código de ética de la compañía.
11. En el ámbito global, las marcas propias están logrando aumentar sus ventas. Si es que se aprovecharan los tratados de libre comercio, los mercados de bajo costo, y la alta calidad de otros países, sería viable potenciar el uso de estos productos en la población, y el Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia no lo está aprovechando.
12. Es importante fortalecer en el sector, la relevancia de apoyar programas de responsabilidad social que beneficien la comunidad y patrocinen el crecimiento de estas.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Para cumplir con la visión trazada a 2021, se consideran las siguientes recomendaciones necesarias para la consolidación del plan estratégico, el cual permitirá que se llegue con éxito a la situación futura deseada del sector:

1. Implementar el plan estratégico realizando un seguimiento oportuno a los objetivos a corto y largo plazo y revisando periódicamente los indicadores de desempeño a través del tablero de control balanceado, lo que asegurará el cumplimiento de la visión.
2. Ejecutar este plan estratégico involucrando a los proveedores, quienes son participantes importantes en el sector; todo ello con el fin de aprovechar las sinergias que se presenten y maximizar el valor para el usuario o cliente final, lo que implicará un crecimiento del sector.

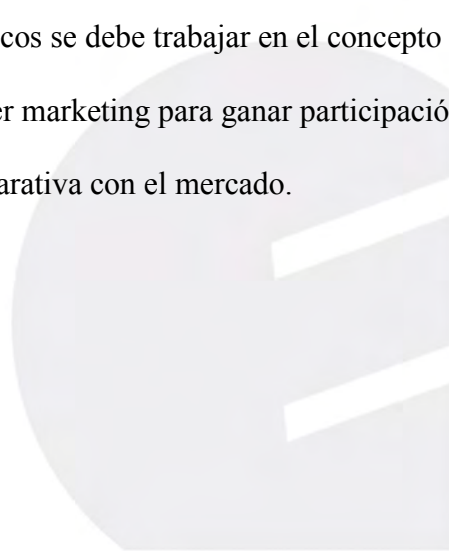
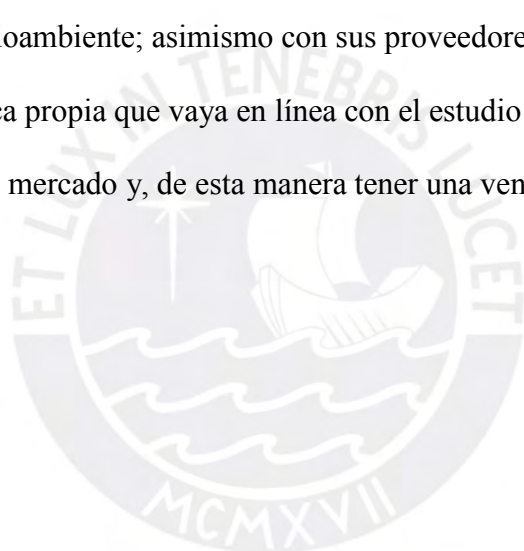
3. Desarrollar prácticas colaborativas entre los proveedores y el retail para trabajar con productos amigables con el medioambiente y elaboración de campañas para la concientización del manejo de residuos para la reducción de la emisión de la huella de carbono.
4. Posicionar las marcas propias en la categoría de abarrotes y marcas exclusivas en la categorías de línea blanca y electromenores para lograr una participación del 25% de las ventas totales del sector y con negociaciones que provengan principalmente de empresas locales para marcas propias y aprovechamiento de los TLC para las negociaciones con proveedores del exterior para el posicionamiento de marca exclusiva en la categoría de línea blanca.
5. Desarrollar estudios de shopper marketing para entender el comportamiento del consumidor y del mercado, contemplando nuevas tendencias, y logrando fidelizar al cliente, para ganar participación en el mercado, y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
6. Ampliar la cobertura ingresando a zonas donde el sector no sea líder por medio de alianzas estratégicas o a través de nuevos formatos con el fin de ganar participación en el mercado.
7. Focalizar equipos de trabajo para que la estrategia omnicanal se asegure a corto plazo y se mantenga sostenible a largo plazo para garantizar la competitividad en los nuevos canales de compra, contando con un modelo eficiente de inventarios que permita cubrir la demanda en cualquier canal.
8. Desarrollar una plataforma tecnológica que permita trabajar en línea con proveedores y distribuidores y de esta manera, ser eficientes en el manejo de inventarios; asimismo realizar seguimiento a través de los KPI que se muestran en el tablero de control balanceado.

#### 10.4 Futuro del Sector Retail de Grandes Superficies en Colombia

El Sector Retail de Grandes Superficies de Colombia se encuentra en una etapa de crecimiento, en el cual si se realizara un adecuado seguimiento a la estrategia, se lograría fortalecer y permanecer en el tiempo. La amenaza de nuevos sustitutos le permitirá ser más competitivo en el sector, por lo que será necesario la implementación y seguimiento de las estrategias retenidas que le permitan alcanzar la visión y llegar al futuro deseado.

El sector debe enfocarse en ganar participación en el mercado por medio de la ampliación de cobertura, fidelización de clientes, y el desarrollo de marcas propias y/o exclusiva y estrategia omnicanal.

Es importante que el sector trabaje con sus proveedores en el concepto del cuidado del medioambiente; asimismo con sus proveedores estratégicos se debe trabajar en el concepto de marca propia que vaya en línea con el estudio de shopper marketing para ganar participación en el mercado y, de esta manera tener una ventaja comparativa con el mercado.



## Referencias

- Acosta, J. (2016, 24 de agosto). Los retos de la economía tras el fin del conflicto. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/retos-de-la-economia-colombiana-tras-el-acuerdo-de-paz-499846>
- A.T. Kearney. (2016). *The 2016 global retail development index: Global retail expansion at a crossroads* [El índice de desarrollo mundial minorista 2016: Expansión minorista mundial en una encrucijada]. Chicago, IL: Autor.
- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2016). *The world factbook* [Libro mundial de hechos]. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Agencia EFE. (2013, 4 de julio). Contrabando le cuesta a Colombia 6.000 millones de dólares. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/contrabando-le-cuesta-colombia-000-millones-dolares-78882>
- Agencia EFE. (2014, 11 de julio). Ministerio TIC inaugura 34 conexiones comunitarias a internet. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/ministerio-tic-inaugura-34-conexiones-comunitarias-inte-articulo-503886>
- Alcances del Subsidio Familiar en la política social colombiana. (2014). *Más Vida*. Recuperado de <http://asocajasrevistamasvida.asocajas.org.co/index.php/revista-mas-vida-no-10/100-alcances-del-subsidio-familiar-en-la-politica-social-colombiana>
- Alfaro, Y. (2015, 27 de agosto). ¿Cuáles son las 4 R's del retail marketing? *InformaBTL*. Recuperado de <http://www.informabtl.com/cuales-son-las-4-rs-del-retail-marketing/>



Arango, D. (2016, 2 de octubre). Con el 'No' en el plebiscito, ¿qué viene ahora en el proceso?

*El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/gano-el-no-en-el-plebiscito-por-la-paz-2016/16715538>

Asociación de Industriales de Colombia [ANDI]. (2014). *Boletín retail (No 36)*.

Recuperado de

<http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2036.pdf>

Asociación de Industriales de Colombia [ANDI]. (2016). *Colombia: Balance 2015 y perspectivas 2016*. Bogotá, Colombia: Autor.

Banco CorpBanca Colombia. (2014). *Resumen de proyecciones de venta a mayo de 2014*.

Recuperado de

[https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones\\_may14.pdf](https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf)

Banco de la República. (2015). *PIB: Metodología año base 2005*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/4024>

Banco de la República. (2016a, marzo). *Informe de la junta directiva al Congreso de la República*. Bogotá, Colombia: Autor.

Banco de la República. (2016b). *Meta de inflación*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/meta-inflacion>

Banco de la República. (2016c, 28 de octubre). *Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 7.75%* [Comunicado]. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-28-10-2016>

Banco de la República. (2016d). *PIB. Metodología año base 2005*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/pib>

- Banco Mundial [BM]. (2015). *Colombia: Crecimiento del PIB*. Recuperado de [http://es.theglobaleconomy.com/Colombia/Economic\\_growth/](http://es.theglobaleconomy.com/Colombia/Economic_growth/)
- Banco Mundial [BM]. (2016a). *Población rural*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL>
- Banco Mundial [BM]. (2016b). *Población activa, total*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>
- Banco Mundial [BM]. (2016c). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2015&locations=CO&start=1970&view=chart>
- Banco Santander. (2016). *Francia: Distribuir un producto*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/distribuir-un-producto>
- BBVA Research. (2015). *Situación Colombia (tercer trimestre)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Cae porcentaje de hogares en Colombia en los que la vivienda es propia. (2015, 19 de marzo). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/ingresos-de-los-colombianos-segun-el-dane/15429799>
- Cámara de Comercio de Santiago [CCS]. (2016). *Tendencias del retail en Chile 2016*. Santiago, Chile: Autor.
- Clavijo, H. A., Álzate, M. A., & Mantilla, L. (2015). *Análisis del sector de infraestructura en Colombia*. Bogotá, Colombia: PMI Bogotá Colombia Chapter.
- Colombia avanza en uso de tecnologías de la información. (2012, 13 de febrero). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/colombia-avanza-tecnologias-informacion-94858>

Colombia, el segundo país más atractivo para invertir en retail en América Latina. (2016, 12 de julio). *El Heraldó*. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-segundo-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-retail-en-america-latina-271474>

Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para alcanzar el desarrollo. (2015, 19 de agosto). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Colombia retrocede en el Doing Business. (2015, 28 de octubre). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/a-colombia-no-le-va-bien-en-el-doing-business-2016/16415169>

Colombia sí tiene potencial para invertir en el sector de retail, según estudio. (2016, 16 de julio). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/indice-global-de-desarrollo-minorista-de-la-firma-at-kearney/225629>

Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2015). *Informe nacional de competitividad 2015-2016*. Bogotá, Colombia: Autor.

Corporación Sofos. (2014). *El retail y sus desafíos presentes y futuros*. Recuperado de <http://www.sofoscorp.com/el-retail-y-sus-desafios-presentes-y-futuros/>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Datosmacro.com. (2016a). *Economía y datos de los países: Colombia: Economía y demografía*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/paises/colombia>

Datosmacro.com. (2016b). *Colombia: Índice de competitividad global*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>

David, F. R. (1986). *Strategic management: Concepts* [Gestión estratégica: Conceptos].

New York, NY: Pearson Hall.

Deloitte. (2015). *Global powers of retailing 2016: Navigating the new digital divide*

[Poderes mundiales del comercio minorista 2016: Navegando la nueva brecha digital]. Londres, Inglaterra: Autor.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas –GAHM*. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/grandes-almacenes-e-hipermercados-minoristas-gahm>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016a). *Indicadores*

*económicos*. Recuperado el 23 de octubre de 2015, de <http://www.dane.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016b). *Portal del DANE*.

Recuperado el 3 de noviembre de 2016, de <http://www.dane.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016c). *Cuentas*

*económicas nacionales trimestrales, producto interno bruto (PIB)*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016d). *Balanza comercial*

[Información de agosto de 2016]. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015). *Plan nacional de desarrollo 2014-*

*2018: Todos por un nuevo país (Tomo I)*. Bogotá, Colombia: Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016, 30 de marzo). *La desigualdad sí ha*

*disminuido en Colombia: DNP*. Recuperado de

<https://www.dnp.gov.co/Paginas/La-desigualdad-s%C3%AD-ha-disminuido-en-Colombia-DNP.aspx>

- Desalojo y desplazamiento, principales discriminaciones a campesinos Colombia. (2016, 13 de abril). *Caracol Radio*. Recuperado de [http://caracol.com.co/radio/2016/04/13/nacional/1460528655\\_106339.html](http://caracol.com.co/radio/2016/04/13/nacional/1460528655_106339.html)
- Díaz, P. J. (2012). El alma colombiana: Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. *Hallagos*, 9(18), 119-141.
- Dime qué cargo tienes y te diré cuánto debes ganar. (2016, 2 de febrero). *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/dime-qu%C3%A9-cargo-tienes-y-te-dir%C3%A9-cu%C3%A1nto-debes-ganar\\_345871](http://www.larepublica.co/dime-qu%C3%A9-cargo-tienes-y-te-dir%C3%A9-cu%C3%A1nto-debes-ganar_345871)
- Edicom. (2016). *Líderes en EDI para el Retail*. Recuperado de [http://www.edicomgroup.com/es\\_MX/industries/industry/Retail](http://www.edicomgroup.com/es_MX/industries/industry/Retail)
- Eficacia. (2015). *Evolución del retail: La transformación del punto de venta*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Eficacia. (2016). *El canal moderno en Colombia: Evolución, retos y tendencias*. Recuperado de <http://ilacadworldretail.com/home.aspx?idmenu=1>
- El país, con menos analfabetas en el 2018. (2014, 16 de setiembre). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/analfabetismo-en-colombia/14545615>
- El Retail cada vez más fuerte en Colombia. (2016, 2 de diciembre). *Data Retail*. Recuperado de <http://dataretail.co/blog/?p=379>
- En 2015 Grupo Éxito abrirá 40 almacenes de formato express y mediano en ciudades intermedias. (2015, 13 de febrero). *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/en-2015-grupo-%C3%A9xito-abrir%C3%A1-40-almacenes-de-formato-express-y-mediano-en-ciudades-intermedias\\_219636](http://www.larepublica.co/en-2015-grupo-%C3%A9xito-abrir%C3%A1-40-almacenes-de-formato-express-y-mediano-en-ciudades-intermedias_219636)
- Encolombia.com. (s.f.). *Democracia y partidos políticos*. Recuperado de <https://encolombia.com/economia/economicolombiana/partidospoliticos/>

- Estilo de vida y economía, incidencia en los hábitos de consumo de los colombianos. (2014, 24 de setiembre). *Sectorial*. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51121-estilo-de-vida-y-economia-incidencia-en-los-habitos-de-consumo-de-los-colombianos->
- Euromoney Institutional Investor Company [EMIS]. (2017). *Search* [Búsqueda]. Recuperado de <https://www.emis.com/php/search/search>
- Euromonitor Research. (2016, 10 de mayo). *Retailing en las Américas: Historias clave* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2016/05/retailing-en-las-americas-historias-clave.html>
- Éxito y Olímpica, de compras en los barrios. (2015, 4 de febrero). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/supermercados-en-colombia-/15193880>
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2016, primer trimestre). *Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Expropiación de tierras, desalojos y desplazamiento, causas de la discriminación contra campesino en Colombia. (2016, 12 de abril). *Radio Santa Fé*. Recuperado de <http://www.radiosantafe.com/2016/04/12/expropiacion-de-tierras-desalojos-y-desplazamiento-causas-de-la-discriminacion-contracampesino-en-colombia/>
- Federación Colombiana de Gestión Humana [ACRIP Nacional] & Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana [FIDAGH]. (2016). *Salarios mínimos legales vigentes para el año 2016 en países latinoamericanos*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (s.f.-a). *Misión*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/373>

- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (s.f.-b). *Los grandes almacenes e hipermercados en Colombia: Más allá de las cifras*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (2011). *Los grandes e hipermercados almacenes en Colombia: Más allá de las cifras*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO] & Centro de Investigación del Consumidor [CICO]. (2015). *Décimo quinto censo nacional de mermas y prevención de pérdidas: Mercado detallista (Censo Mermas 2015)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Fundación IE & Ernst & Young [EY]. (2012). *El sector retail como motor de cambio hacia la sostenibilidad de la producción y el consumo*. Recuperado de [http://www.ie.edu/fundacion\\_ie/Home/Documentos/El%20Sector%20Retail%20como%20Motor%20de%20Cambio.pdf](http://www.ie.edu/fundacion_ie/Home/Documentos/El%20Sector%20Retail%20como%20Motor%20de%20Cambio.pdf)
- González, F. (2014, 21 de julio). Importados se toman los grandes supermercados. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/importaciones-de-grandes-supermercados-colombia/14276675>
- Grupo Éxito. (2014a). *Grupo Éxito (presentación corporativa)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Grupo Éxito. (2014b). *Generamos acción: Generamos gestión (Informe de gestión)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Grupo Éxito. (2016a). *Sobre el Grupo Éxito*. Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/es/sobre-el-grupo-exito>
- Grupo Éxito. (2016b). *\$33,4 billones de ingresos consolidados en el 2015 (+219%) ratifican a Grupo Éxito como Multilatina líder del Retail en Suramérica*. Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1566-33-4-billones-de-ingresos-consolidados-en-el-2015-219-ratifican-a-grupo-exito-como-multilatina-lider-del-retail-en-suramerica>

- Grupo Éxito. (2016c). *Proveedores*. Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/es/proveedores>
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.
- Jones, F. (2015, 31 de junio). Las 10 mejores empresas de retail en América Latina. *América Latina Business Review*. Recuperado de <http://www.businessreviewamericalatina.com/top10/1253/Las-10-mejores-empresas-de-retail-en-Amrica-Latina>
- Kantar Worldpanel [KWP]. (s.f.). *Sobre nosotros*. Recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/co/Sobre-nosotros>
- Kantar Worldpanel [KWP]. (2016, 15 de marzo). *¿Quiénes son los canales preferidos por los hogares?* [Noticias]. Recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Quines-son-los-canales-preferidos-por-los-hogares>
- Korin, M. (s.f.). *Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI)*. Recuperado de <http://www.mapeo-rse.info/promotor/asociaci%C3%B3n-colombiana-de-medianas-y-peque%C3%B1-industrias-acopi>
- La batalla comercial entre D1 y Justo & Bueno. (2016, 23 de junio). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-pelea-entre-d1-y-justo--bueno-2016/224928>
- La carrera por los acuerdos comerciales. (2014, 2 de diciembre). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/alianza-pacifico-tratado-mas-para-colombia/191894>
- La economía colombiana creció 3.1% en 2015. (2016, 3 de octubre). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>



La informalidad en Colombia recupera fuerzas. (2015, 26 de agosto). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/informalidad-colombia-2015/212697>

La Nota Económica. (2015). *10,000 empresas (Vademécum de mercados 2015)*. Bogotá, Colombia: Autor.

La pobreza en Colombia ya es inferior a la de América Latina. (2016, 2 de marzo). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/pobreza-colombia-inferior-america-latina-491795>

Las grandes cadenas les quitan clientes a las tiendas. (2015, 16 de octubre). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/grandes-cadenas-les-quitan-clientes-tiendas-22302>

Las placas tectónicas que moverán la economía en Colombia y el mundo en 2017. (2016, 23 de noviembre). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-de-colombia-y-el-mundo-para-2017/239183>

López, N. A. (2016, 18 de agosto). En Colombia, sólo uno de cada cuatro corruptos paga cárcel. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/indice-de-corrupcion-en-colombia-2016-499663>

Los regímenes aduaneros en Colombia: La importación ordinaria la modalidad más relevante en el comercio exterior. (s.f.). Recuperado de <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/658/9/NucleoTematicoII.pdf>

Lozano, R. (2011, 3 de agosto). Aumenta club de extranjeros que invierten en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/aumenta-club-extranjeros-invierten-colombia-153222>

- Mall & Retail. (2015). *Boletín Centros Comerciales y Retail (No 74)*. Recuperado de <http://www.mallyretail.com/archivos//9-15marzo149.pdf>
- Medellín, P. (2016, 3 de enero). 2016: ¿Un año de dificultades? *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/pedro-medellin-torres/2016-ano-dificultades>
- Mejía, H. A., Ruiz, M. A., Laurido, K. L., & Delgado, Y. (2013). *Entidades que regulan el comercio en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Miller, T., & Kim, A. B. (2016). *Puntos destacados del índice 2016 de libertad económica: Fomentando oportunidad económica y prosperidad*. Washington, DC: The Heritage Foundation.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS]. (2015). *Colombia celebra Día Mundial del Reciclaje*. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1793:colombia-celebra-dia-mundial-del-reciclaje>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS]. (2016). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/mision-y-vision>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2016). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Ministerio de la Protección Social. (s.f.). *Población y principales indicadores demográficos de Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Derechos humanos y derecho internacional humanitario*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/right>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (s.f.). *Historia*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2014).

(2014). *MinTIC socializó avances de MiPyme Vive Digital en Cali* [Noticias].

Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5946.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015a, 20 de

abril). *Colombia 64 entre 143 países en el Reporte Global de Tecnologías del*

*Foro Económico Mundial 2015* [Noticias]. Recuperado de

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8975.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015b).

*Panorama TIC: Comportamiento del sector TIC en Colombia*. Bogotá,

Colombia: Autor.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015c). *A*

*través de las TIC, Gobierno impulsará proyectos para el agro colombiano*

[Noticias]. Recuperado de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-12897.html)

[12897.html](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-12897.html)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015d). *En*

*Colombia el turismo se fortalece gracias a las TIC* [Noticias]. Recuperado de

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-11068.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2016a).

*MINTIC presenta avances del fortalecimiento de la industria TI en Bogotá*

[Noticias]. Recuperado de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-19765.html)

[19765.html](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-19765.html)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2016b).

*Proyectos de inversión 2016 FONTIC: Proyectos y presupuesto de Inversión*

*FONTIC*. Recuperado de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-1783_recurso_2.pdf)

[1783\\_recurso\\_2.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-1783_recurso_2.pdf)

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2016c). *Las TIC al servicio de la salud serán prioridad en el Plan Vive Digital II: Viceministra TI* [Noticias]. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-7346.html>
- Ministerio de Trabajo. (2015, 6 de junio). *Colombia y OIT sellan alianza para luchar contra la informalidad y la pobreza en el campo*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/junio-2015/4535-colombia-y-oit-sellan-alianza-para-luchar-contr-la-informalidad-y-la-pobreza-en-el-campo-.html>
- Misión Permanente de Colombia ante Las Naciones Unidas. (s.f.). *Sistema político colombiano*. Recuperado de [http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema\\_politico.html](http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html)
- Murgich, V. (2016, 13 de abril). ¿Cuáles son las categorías del retail digital que han crecido más rápido? *Merca2.0*. Recuperado de <http://www.merca20.com/cuales-son-las-categorias-del-retail-digital-que-han-crecido-mas-rapido/>
- Neuchterlein, D. E. (1973). *United States interests in a changing world* [Los intereses de EE.UU. en un mundo cambiante]. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Nielsen. (2015, diciembre). *6 tendencias del retail en américa latina: Qué está pasando en retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Nielsen. (2016, 8 de agosto). *Consumidores colombianos: Los más satisfechos con sus retailers* [Noticias]. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Consumidores-colombianos-los-mas-satisfechos-con-sus-retailers.html>
- Olímpica desbancó a Cencosud y alcanzó ingresos por \$4,2 billones. (2015, 6 de junio). *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/ol%C3%ADmpica-desbanc%C3%B3-cencosud-y-alcanz%C3%B3-ingresos-por-42-billones\\_263491](http://www.larepublica.co/ol%C3%ADmpica-desbanc%C3%B3-cencosud-y-alcanz%C3%B3-ingresos-por-42-billones_263491)

- Ortiz, P. (2016, 21 de abril). Colombia es el país latinoamericano con mayor índice de confianza. *Publicidad & Mercadeo*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/noticias/colombia-eleva-sus-indices-de-confianza-2016>
- Oxford Economics. (2016). *Latin America forecasts by country-industry* [Pronósticos de Latinoamérica por país-industria]. Recuperado de <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/by-country-industry-forecasts/latin-america/colombia?back=/my-oxford/by-region/latin-america&backname=Latin%20America>
- Pérez, E. A. (2016, 12 de julio). Análisis: ¿Cómo ha evolucionado el retail en Colombia?. *Publicidad & Mercadeo*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/destacados/como-ha-evolucionado-el-retail-colombia>
- Polarización del país, reflejada en resultados del escrutinio. (2016, 2 de octubre). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/resultados-plebiscito-2016/16716558>
- Por qué no crece más el PIB per cápita. (2015, 22 de febrero). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-per-capita-colombia-2015/206097>
- Qué pasará en la economía y los negocios en 2017. (2016, 15 de diciembre). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-2017-retos-de-la-economia-y-los-negocios/240035>
- Ramírez, M. C. (2016, 8 de febrero). En retail, la competencia es entre Éxito y Jumbo. *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/en-retail-la-competencia-es-entre-%C3%A9xito-y-jumbo\\_347466](http://www.larepublica.co/en-retail-la-competencia-es-entre-%C3%A9xito-y-jumbo_347466)

- Red Nacional de Protección al Consumidor [RNPC]. (2016). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Recuperado de [http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia\\_de\\_industria\\_y\\_comercio\\_pub](http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia_de_industria_y_comercio_pub)
- Reuters. (2016, 16 de agosto). Inversión extranjera neta en Colombia cae 19.7% en julio. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/inversion-extranjera-directa-en-colombia/16674825>
- Rojas, J. F. (2016, 16 de julio). Economía de Colombia crecerá 2.7% en 2016: Cepal. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/pib-de-colombia-crecera-2-7-en-2016-cepal-AB4636714>
- Rojas, J. M. (2013). *Estrategias de responsabilidad social corporativa y su influencia en la percepción del cliente en la ciudad de Bogotá: Caso sector retail*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Colombia.
- Rojas, S. (2015, 15 de setiembre). ¿Cómo le va al país en libertad económica? *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/le-pais-libertad-economica-34042>
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.) [Dirección estratégica: Un enfoque metodológico]. New York, NY: Addison-Wesley.
- Salario mínimo legal vigente 2016 Colombia – \$689.454. (2016, 6 de agosto). *Salariominimo2016*. Recuperado de <http://www.salariominimo2016.com/salario-minimo-legal-vigente-2016-colombia-689-454/>
- Sanabria, J. F. (2016, 5 de febrero). La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI. *Revista de Logística*. Recuperado de <http://revistadelogistica.com/actualidad/la-logistica-de-la-cadena-de-abastecimiento-un-desafio-gerencial-del-siglo-xxi/>

Sarmiento, A. (2012). *Normatividad laboral en Colombia: ¿Instrumento o freno contra el desempleo?* Bucaramanga, Colombia: CORCIENCIA.

Schiefelbein, E. (2003, julio). Colombia: Acceso y aprendizaje desde un ámbito internacional. *Altablero*, 2003(22). Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-88015.html>

Se acelera caída de la inversión extranjera. (2015, 16 de agosto). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inversion-extranjera-en-colombia-se-acelera-caida/16244270>

Sector Retail en Colombia. (2015, 24 de setiembre). [Blog sobre el riesgo de impago]. Recuperado de <http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/colombia/>

Sepúlveda, R. (2015, 16 de abril). El retail tiene todo para desarrollarse en el país. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/retail-desarrollarse-pais-32762>

Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2007). *Política Nacional para la productividad y competitividad*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/node/69886>

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación [SNCCTI]. (2016). *Indicadores a nivel internacional*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

Styles, L. (2015, 3 de febrero). *Colombia: Costo de mano de obra*. Recuperado de <http://dlca.logcluster.org/display/public/DLCA/3.4+Colombia+Costo+de+Mano+de+Obra;jsessionid=8A92ACCB19E03987D5BEACD80E3764E6>

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (s.f.-a). *¿Qué es la Propiedad Intelectual?* Recuperado de <http://www.sic.gov.co/drupal/que-es-la-propiedad-intelectual>

- Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (s.f.-b). *Entidades sector comercio industria y turismo*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/entidades-sector-comercio-industria-y-turismo>
- Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (s.f.-c). *¿Qué se vigila a las cámaras de comercio?* Recuperado de <http://www.sic.gov.co/que-se-vigila-a-las-camaras-de-comercio>
- Superintendencia de Sociedades [SUPERSOCIEDADES]. (2016). *SIREM*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Temporada decembrina ayudó a que desempleo en 2015 fuera de 8,9 %. (2016, 29 de enero). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/desempleo-en-colombia-en-ano-2015-fue-de-89-por-ciento/16495119>
- Toda Colombia. (2015). *Ubicación geográfica de Colombia*. Recuperado de <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>
- Traslaviña, D. C. (2016a, 26 de octubre). Colombia: Tiendas de cercanía como D1 y Ara se imponen. *América Retail*. Recuperado de <http://www.america-retail.com/colombia/colombia-tiendas-de-cercania-como-d1-y-ara-se-imponen/>
- Traslaviña, D. C. (2016b, 3 de octubre). Colombia: La fórmula del éxito de Supermercados D1. *América Retail*. Recuperado de <http://www.america-retail.com/colombia/colombia-la-formula-del-exito-de-supermercados-d1/>
- Trends Hopper. (2016). *Tendencias que definen el futuro del retail en Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Unidad de Planificación Minero Energética [UPME]. (s.f.). *Normatividad ambiental y sanitaria*. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/guia\\_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm](http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm)



Uniderecho.com. (2009, 14 de setiembre). *Las Cámaras de Comercio en Colombia.*

Recuperado de [http://www.uniderecho.com/leer\\_articulo\\_Derecho-](http://www.uniderecho.com/leer_articulo_Derecho-Comercial_4_1478.html)

[Comercial\\_4\\_1478.html](http://www.uniderecho.com/leer_articulo_Derecho-Comercial_4_1478.html)

[http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf)

[20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf)

