

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR RETAIL EN EL PERIODO 2014-
2018 EN SANTIAGO DE CALI

JULIA MERCEDES SALAZAR VIVAS

Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister en
Administración de Empresas

DIRECTOR:

BENJAMIN BETANCOURT MBA en Administración de Empresas Profesor Titular
Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI

2019

Tabla de contenido

Introducción	6
1. Aspectos metodológicos.....	7
1.1. Formulación del problema.....	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Metodología	12
1.4.1 Tipo de estudio y Diseño de la investigación	12
1.4.2 Fase exploratoria de la investigación.....	13
1.5 Marco referencial	13
1.5.1 Marco teórico	13
1.5.1.1 Definición de conceptos	13
1.5.2 Marco conceptual	33
1.5.3 Marco contextual.....	35
1.5.4 Modelo teórico	37
2. Historia del sector retail en Colombia.....	38
3. Análisis externo.....	57
3.1.1 Entorno demográfico.....	57
3.1. 2 Entorno social.....	63
3.1.3 Entorno Tecnológico	73
3.1.4 Entorno Cultural.....	74
3.1.5 Entorno medioambiental	78
3.1.6 Entorno económico	83
3.1.7 Entorno internacional	104
3.1.8 Entorno Político.....	106
3.1.9 Entorno Legal.....	110
4. Análisis sector retail	118
5. Diamante competitivo	119
5.1 Factores básicos y avanzados.....	120
6. Cinco fuerzas competitivas del sector.....	123
7. BENCHMARKING	128
7.1 Caracterización de los competidores.....	128
7.2 Factores claves de éxito.....	131
7.2.1 Matriz de Perfil Competitivo.....	134
7.2.2 Araña o Radar de Benchmarking	135
8. Cadena de valor.....	140
8.1 Cadena de valor del sector retail	141

9. Estrategia de diferenciación	154
10. Conclusiones	159
11. Recomendaciones.....	162
12. Bibliografía.....	164

Lista de figuras**Pág.**

Figura 1. Proceso de análisis sectores competitivos	8
Figura 2. Dimensiones del entorno empresarial	17
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia del sector	18
Figura 4. Ciclo del servicio.....	35
Figura 5. Triangulo del servicio.....	38
Figura 6. Marcas Cencosud	44
Figura 7. Cronología Cencosud.....	48
Figura 8. Incidencia en pobreza monetaria % (2011-2017).....	60
Figura 9. Coeficiente de GINI (2011-2017).....	61
Figura 10. Tasa de ocupación (%) en Cali, según sexo (2011-2017)	62
Figura 11. Cobertura en salud en Cali 2011-2017.....	66
Figura 12. Número de hogares en déficit de vivienda cualitativo, cuantitativo y total en Cali 2016-2017	68
Figura 13.Crecimiento PIB Colombia.....	84
Figura 14. Participación de las actividades económicas en el PIB.....	85
Figura 15. Índice de confianza del consumidor (ICC)	86
Figura 16.Diamante competitivo del sector retail.....	120
Figura 17.Cadena productiva sector retail	123
Figura 18. El sector competitivo	127
Figura 19.Matriz de perfil Grupo Éxito (valor y valor sopesado)	136
Figura 20.Matriz de perfil Olímpica (valor y valor sopesado).....	136
Figura 21.Matriz de perfil Alkosto (valor y valor sopesado)	137
Figura 22. Matriz de perfil Cencosud (valor y valor sopesado)	138
Figura 23.Matriz perfil para valor	138
Figura 24.Matriz valor sopesado	139
Figura 25. Cadena de valor Porter	141
Figura 26.Cadena de valor sector retail	143
Figura 27.Cadena de valor Grupo Éxito.....	148
Figura 28. Cadena de valor Olímpica	150
Figura 29.Cadena de valor Alkosto.....	152
Figura 30.Cadena de valor Cencosud	153

Lista de tablas

Tabla 1. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020.....	57
Tabla 2. Entorno demográfico	63
Tabla 3. Entorno Social	72
Tabla 4. Entorno tecnológico.....	74
Tabla 5. Entorno tecnológico.....	77
Tabla 6. Entorno medioambiental	82
Tabla 7. Entorno Económico	104
Tabla 8. Entorno internacional	106
Tabla 9. Entorno Político	110
Tabla 10. Entorno Jurídico	114
Tabla 11. Matriz integrada del entorno.....	115
Tabla 12. Matriz perfil competitivo.....	135

Introducción

Los supermercados en Colombia tienen una representación de importancia en la economía del país, su participación impulsa el crecimiento del sector comercio ya que aprovechando el auge de la globalización buscan expandir sus mercados e incrementar sus ventas y ganancias, es por esto que en la actualidad existe un enfoque en el mejoramiento de la calidad de servicio ofrecido, ya que esta es una de las variables de mayor incidencia en las estrategias de mercadeo, lo cual proporciona ventaja competitiva porque está asociado a la satisfacción y fidelización de los clientes.

Según el Banco de la República La actividad económica del país se divide por sectores económicos. Cada uno de ellos hace parte de una actividad económica cuyos elementos o productos tienen características en común y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción, es decir de acuerdo al servicio que realicen o al producto que comercialicen. El comercio ocupa el cuarto puesto en el PIB desde hace 4 años, después de la agricultura, la industria manufacturera y los servicios financieros.

El sector retail en Cali ofrece a los compradores productos de la canasta familiar tales como alimentos, aseo, ropa y electrodomésticos; sin embargo se presentan dificultades comerciales, las cuales han provocado un bajo nivel de servicio a los clientes.

De acuerdo con lo anterior se evidencia la importancia del sector retail en la economía nacional por tanto; la propuesta desarrollada en este trabajo es un estudio que identifica el comportamiento del sector retail en Cali, implementando una

metodología donde se observa el entorno competitivo general (económico, político, cultural, social, entre otros), para luego caracterizar el sector y realizar un diagnóstico detallando todos los factores relacionados con el ambiente competitivo. Así mismo se describe el grado de eslabonamiento de las empresas del sector retail o su cadena productiva y el comportamiento de la demanda y de los mercados; para concluir el estudio diagnóstico se describió la estructura del sector retail, la cual está conformada por las fuerzas competitivas y los actores que la generan.

1. Aspectos metodológicos

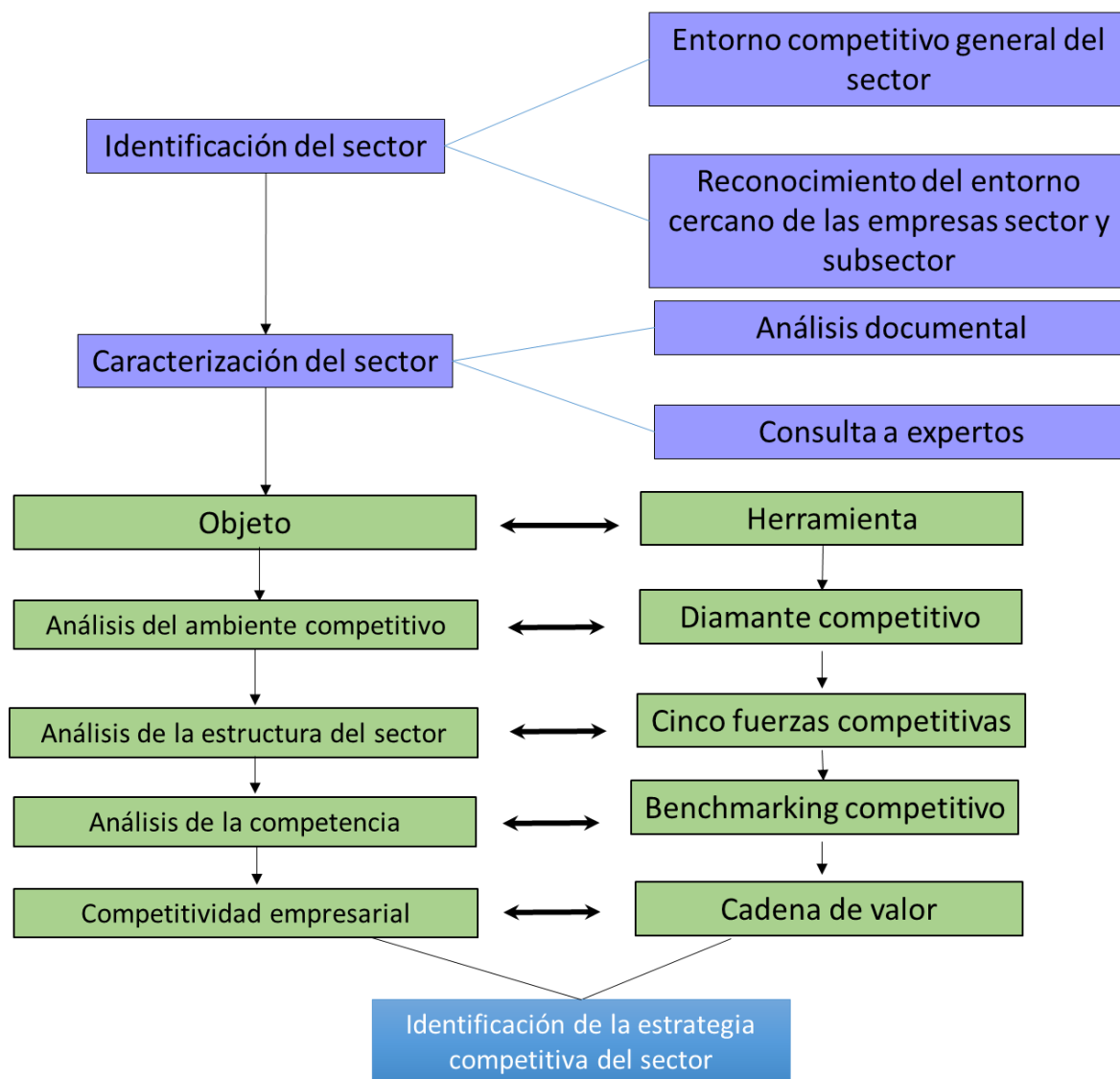
Realizando la caracterización de síntomas y causas que originan el problema de investigación, se describe la situación actual del sector retail.

La competencia en el sector retail ha propiciado que las diversas cadenas mejoren sus estrategias para la satisfacción y fidelización de los clientes. En la actualidad la calidad de servicio se evalúa constantemente ya que las organizaciones necesitan conocer el mercado, el cual es cada vez más exigente para con esto mejorar y enfocar su gestión.

La propuesta de investigación planteada en este documento tiene como propósito analizar el comportamiento del sector e identificar la estrategia competitiva del sector retail en la ciudad de Cali.

En el documento que se presenta a continuación se emplea la metodología propuesta por el profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Benjamín Betancourt Guerrero; esta permite realizar una descripción detallada de los planteamientos estratégicos propuestos:

Figura 1. Proceso de análisis sectores competitivos



Fuente. Benjamin Betancour

1.1. Formulación del problema

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en el análisis del sector retail de la ciudad de Cali?

1.2 Objetivos

De acuerdo a la pregunta de investigación planteada se propone desarrollar la investigación en función de los objetivos que se describen a continuación:

1.2.1 Objetivo general

Analizar el sector retail en Santiago de Cali en el periodo 2014 a 2018.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el ambiente competitivo del sector retail utilizando el diamante competitivo
- Analizar estructura del sector aplicando las cinco fuerzas competitivas
- Establecer la competitividad empresarial mediante la cadena de valor
- Realizar el estudio de referenciación (benckmarking).
- Analizar la situación interna del sector e identificar fortalezas y debilidades con énfasis en el diagnóstico del servicio.

1.3 Justificación

Buscando mejorar la experiencia de los clientes, el sector retail ha abrazado los cambios que le presenta el contexto económico actual. Con los avances tecnológicos que han transformado el concepto de producir, y la independencia de compra que ha mostrado en las últimas décadas el consumidor contemporáneo, la industria retail ha

convertido en imperativo el proyecto de mejorar la calidad de servicio para la generación de, entre otras, mayor ventaja competitiva, diferenciación de marca respecto a la competencia o la imposición de tendencias.

Por su parte, los estándares de calidad que se han visto elevados por la llegada de nuevas marcas al mercado y la intención empresarial de ofrecer mejor servicio que fidelice a los clientes han resultado, de hecho, beneficiosos para los consumidores finales. En la actualidad las grandes, medianas y pequeñas marcas que constituyen el sector, desean a toda costa satisfacer necesidades de consumo y comodidad para los visitantes y potenciales compradores, brindándoles una atención personalizada que garantice una relación a largo plazo en la que el consumidor se convertirá en un cliente fiel; una suerte de lealtad longeva que permita en un futuro evaluar su percepción sobre el producto consumido o el servicio recibido y asociarla luego con una posible intención de recompra.

El sector de retail en Colombia es uno de los más importantes para la economía del país por su aporte al PIB y generación de empleo. Es un conglomerado conformado por grandes hipermercados y almacenes de cadena que comercializan productos perecederos, abarrotes, productos de limpieza, electrodomésticos, entre otros, desde los años 80, cuando la economía colombiana empezó el proceso de globalización en el que aparecieron nuevos conceptos de mercado como el de hipermercado, además de una oferta competitiva sin precedentes que permitió ofrecer a los consumidores mejores precios y calidad.

Sin embargo, la historia del sector retail colombiano, incipiente si se le compara con algunas de la región y con la mayoría de las europeas, y las dificultades para acceder de manera rápida y eficiente a la tecnología y la información corporativa, hacen realmente compleja la gestión empresarial que deben ejecutar las organizaciones para continuar en competencia. No llevar a cabo los cambios de estrategia y las adaptaciones a sus procesos y productos puede conllevar a discontinuidades en el mercado, a disminución en los ingresos o incremento en los gastos de mercadeo o producción o incluso a caídas del mercado en general.

De ahí la importancia y sobre todo la pertinencia de realizar una correcta identificación de las condiciones que subyacen en la perdurabilidad de un empresa dentro del sector retail (Rivera, 2012), para de esa forma analizarlas y proponerlas como modelos en los que las organizaciones de la industria de la ciudad de Cali puedan encontrar referencias y alternativas para sortear las condiciones del mercado actual.

Los esquemas actuales de gestión, gerencial y de desarrollo tecnológico son en efecto exigencias para que la industria perdure, sea eficiente y productiva; en este empeño habilidades como saber escuchar al cliente, entender sus necesidades, simplificar los procesos y responder a la competencia y al contexto con soluciones diversas, innovadoras y ambientalmente sostenibles, constituyen el saber máspreciado para las empresas del retail.

En este sentido, la academia debe acompañar el cambio de paradigma corporativo que hemos venido observando desde la década de los ochentas, con estudios que puedan seguirle la dinámica a la industria, que midan su impacto y calculen sus beneficios, que sean críticos de la realidad que moldean; garantes en todo caso no

solo de la calidad del servicio que dicen prestar sino del efecto que desde todos los ámbitos han tenido, tienen y seguirán teniendo el consumo, la industria, el mercado y la moda en la vida social de los individuos, para el caso de esta investigación, de la ciudad de Cali.

El hecho que en poco tiempo la industria retail pueda registrar y seguir gran parte del comportamiento no solo financiero y comercial del consumidor, sino también sus preferencias emocionales por efectos de las nuevas tecnologías de la información¹ para garantizar un ciento por ciento de efectividad en sus estrategias de mercado, hace menester un estudio del comportamiento del sector en los últimos que, por un lado pueda dar cuenta de su desempeño comercial, y por otro de los efectos socioeconómicos que puedan derivarse de sus movimientos comerciales.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de estudio y Diseño de la investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos en esta investigación el tipo de estudio será exploratorio. Con ello se pretende analizar el entorno del sector retail en Cali para identificar la estrategia competitiva. En ese sentido se realizó una revisión bibliográfica de estudios sobre calidad de servicio en Supermercados en bases de datos especializadas como son ScienceDirect, EBSCOhost y Web of Science, al igual que en los motores de búsqueda Google académico y Scopus.

¹ Artículo citado de: <https://www.portafolio.co/economia/consumidores-gastan-un-30-mas-en-tiendas-que-tienen-un-proposito-524222>

1.4.2 Fase exploratoria de la investigación

Esta fase se determinara la muestra para realizar la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, revisando fuentes bibliográficas para caracterizar el sector, se deben tener en cuenta las referencias más importantes y actualizadas tales como revistas especializadas e indexadas, *papers* y también las emitidas por los gremios como Fenalco, las asociaciones, cámaras de comercio, oficinas de gobierno y organizaciones de reconocida seriedad y rigurosidad investigativa.

1.5 Marco referencial

A continuación se describen los lineamientos teóricos que justifican la investigación propuesta como parte de la descripción contextual.

1.5.1 Marco teórico

1.5.1.1 Definición de conceptos

Definición de sector

Según Robert M. Grant (Grant, 1996), un sector es un grupo de empresas que abastecen un mercado. Los límites del sector o industria pueden definirse en términos de sustitución desde dos perspectivas:

- La de la demanda, o criterio de mercado, considerando todas las empresas que ofrecen productos que son sustitutos próximos entre sí a un mismo mercado (sector del turismo, ocio, automóviles todo terreno).
- La de la oferta, o criterio tecnológico, considerando las empresas que emplean procesos productivos o recursos productivos similares en la

elaboración de uno o varios productos (sector de confección de ropa, lácteos, electrodomésticos).

Competitividad

Se define competitividad como el intento de “ser mejor que los competidores” (Porter, p, 123), gracias a la puesta en juego de la productividad y la ventaja estratégica que ofrecen la consecución de eficiencia y eficacia (Bernal, 2007). Desde la perspectiva empresarial, se logra la competitividad estratégica cuando se formulan estrategias que crean valor, difíciles o costosas de copiar por parte de los competidores (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008, p. 4). En un sentido menos conflictivo, se define también como “la productividad de una nación, una región o una empresa en el uso de sus recursos de producción” (Varela, 2008), de tal manera que, “bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales” (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 1997) Entorno. Para Mintzberg (1984), el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. Al tratarse de una definición tan amplia (Sáenz et al., 2008), señalan que entorno hace referencia a todos aquellos factores externos a la empresa, pero que tengan una influencia significativa en la estrategia de la organización, y que a pesar de tal influencia no son totalmente controlables por el ente empresarial.

Retail

También se denomina detallista, comercio al detal o al por menor. Sobre el retail, García Yahuaca da la siguiente definición:

El mercado retail son todos aquellos detallistas que compran a través de un distribuidor o directamente con un productor cuya función principal es la de acercar los

productos al consumidor final.

El mercado de detallistas es sumamente importante para los productores así como para los consumidores finales ya que permite a unos introducir sus productos a la vista del cliente final, y el otro tiene más y mejores productos y servicios de conveniencia en un solo lugar.

Clasificación de los almacenes

Según ACNielsen (2009)⁹ los almacenes pueden clasificarse según su tamaño en:

- **Hipermercados:** Almacenes que tienen áreas de venta mínimas de 2501 m² en los cuales se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas. Poseen amplios surtidos y cuentan con servicios adicionales como banco, tintorería, óptica, etc.
- **Grandes supermercados:** Tienen áreas de venta mínimas de 1201 m² y máximas de 2500 m². Se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas.
- **Pequeños supermercados:** Tienen áreas de venta mínimas de 400 m² y máximas de 1200 m². Se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas. Poseen surtidos limitados y generalmente no incluyen departamentos como textiles y electro.

Cadenas

Según ACNielsen (2003) 10, se denominan cadenas “Cuando existen cuatro o más establecimientos con el mismo nombre o razón social, pertenecen al mismo dueño y se dedican al mismo tipo de comercio”. Dentro de estas se encuentran:

Grandes cadenas: Según ACNielsen (2003), “Son las principales cadenas en ventas del país en 1998. Estas son: Cafam, Carulla, Carrefour, Colsubsidio, EXITO, Comfama, La 14, Ley + Pomona y Olímpica”¹¹. - **Otras cadenas:** De acuerdo con ACNielsen (2003), “Son las demás cadenas del país. Algunos ejemplos son Cajasan, Comfamiliar, Comfandi, Mercadefam, entre otras”¹². - **Independientes:** Citando a ACNielsen (2003), “Son aquellos supermercados en donde el dueño puede ser una persona natural o una sociedad de diversa índole, es propietario solamente de un establecimiento o de un máximo de tres establecimientos”.

Marcas propias

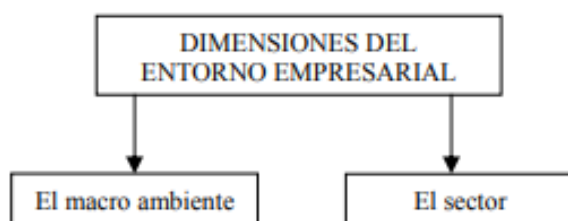
Retomando las palabras de Dick, et al, citado por Hidalgo, Pedro y Farías Pablo (2006)¹⁴, las marcas propias se conocen también como marcas privadas y son marcas de propiedad, de control y de venta exclusiva del detallista. Es importante tener en cuenta que el detallista no necesariamente es quien fabrica la marca propia y en la mayoría de los casos solicita a los proveedores el desarrollo de productos con las características físicas deseadas para ser etiquetados con sus marcas.

Teoría de las cinco fuerzas

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas

de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (Figura 2). (Baena, Sanchez, & Montoya, 2003)

Figura 2. Dimensiones del entorno empresarial



Fuente. Baena, Sanchez, & Montoya, 2003

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional. Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

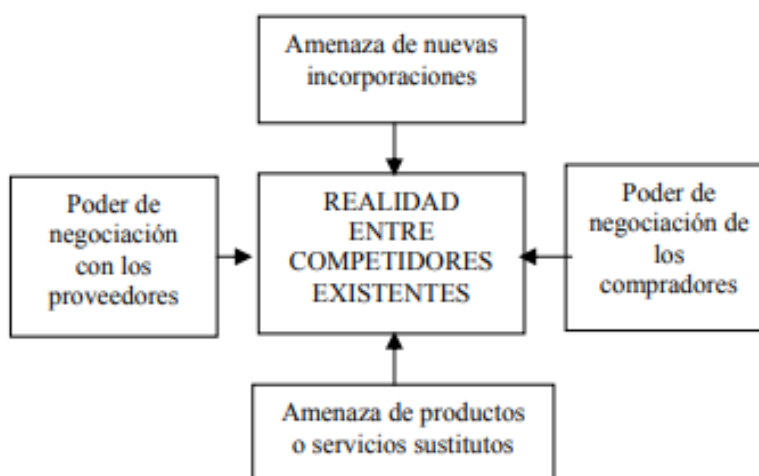
Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia del sector



Fuente. Baena, Sanchez, & Montoya, 2003

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos (ver figura 3). De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector. A continuación se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial.

Amenaza de entrada de los competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras

para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.

A continuación se describen las barreras más comunes.

Economías de escala: Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.

Curva de experiencia: Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).

Requisitos de capital: Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.

Costos al cambiar de proveedor: Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.

Acceso a insumos: Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

Acceso a canales de distribución: Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

Identificación de marca: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.

Diferenciación del producto

Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.

Barreras gubernamentales

Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

Competidores existentes

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:

Concentración: Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

Diversidad de los competidores: Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

Costos fijos elevados: Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Diferenciación entre los productos: Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

Costos de cambio: Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales: La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Crecimiento de la demanda: La competencia es más fuerte si la demanda del

producto crece lentamente.

Barreras de salida: La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

- ✓ Activos especializados: Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- ✓ Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- ✓ Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

Equilibrio entre capacidad y producción: Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.

Efectos de demostración: Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de

producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente: Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son:

Concentración de clientes: Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que

pueden exigir más.

- ✓ Volumen de compra: Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:
- ✓ Costos de cambio: Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.
- ✓ Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.
- ✓ Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

Diferenciación: Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor: Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayor argumento de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca: Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola.

Productos sustitutos: Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

Las condiciones del mercado

Del resto de los proveedores y,

La importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

Concentración de proveedores: Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores: Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al

sector con relación a las ventas totales de los proveedores).

Diferenciación de insumos: Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio: Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Integración hacia delante: Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto. El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios. Aun siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar.

Servicio

¿Qué entendemos por servicio? Varias cosas. Burócratas y economistas tradicionalmente han hablado del “sector de servicios”, y lo han definido como “industrias cuyo producto es intangible”. Para la Oficina del Censo del Departamento de Comercio, esa definición cubre organizaciones que ocupan escasamente el 60% de toda la gente empleada en los Estados Unidos, y se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía:

Transportes, comunicaciones y servicios públicos

Comercio al por mayor y al detal

Finanzas, seguros y bienes raíces

Servicios- la parte del “sector de servicios” que crece más rápidamente, incluye servicios comerciales tales como contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas; servicios personales tales como el manejo de la casa, barbería y servicios recreativos; y la mayoría de las áreas de la economía sin ánimo de lucro.

Todos estos cuatro grupos ofrecen servicios en el sentido clásico del “Ayúdenme”; ayúdenme con mis impuestos, ayúdenme a pasar el punto A al punto B, ayúdenme a buscar casa, ayúdenme a escoger un par de zapatos nuevos. No hay nada intrínsecamente erróneo en este enfoque tradicional para definir quien esta y quien no está en la actividad de los servicios. Pero si atenúa el impacto total del servicio en el actual mundo de los negocios. (Albrecht & Zemke,1992)

El experto en administración y científico social Peter Drucker, es aún más enfático al afirmar que el término servicios, empleado para describir el sector más amplio de nuestra economía contemporánea, es una descripción extraordinariamente inútil. En

una reciente columna de The Wall Street Journal, el examina la economía mundial, el desplome de los precios de las mercancías y la lenta recuperación de la industria en comparación con el rápido crecimiento del sector de servicios, y dice:

Tal vez –y pronto- tendremos que volver a pensar, y radicalmente, en la forma de considerar la economía y los sistemas económicos. Hoy “información” se clasifica como “servicios”, un término del siglo XIX para “miscelánea”. En realidad no es más “servicios” que energía eléctrica (que también se clasifica bajo servicios). Es la materia prima de una economía basada en la información. Y en una economía de este tipo, las escuelas son tan productores primarios como el agricultor, y su productividad es tal vez más definitiva. Lo mismo ocurre en el laboratorio de ingeniería, el periódico y las oficinas en general.

Estamos completamente de acuerdo con el razonamiento de Drucker, cuando dice que el servicio, como hoy lo conocemos, es en sumo grado, un producto primordial. En realidad, es este razonamiento de que el servicio no es una “cosa” unidimensionada, lo que está en el meollo de nuestro argumento respecto a que el servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de estudio sistemático. (Albrecht & Zemke, 1992)

El profesor de Harvard, Teodoro Levitt, está de acuerdo en que la distinción entre el servicio y el no servicio cada vez tiene menos sentido a medida que más lo comprendemos. “No existen cosas tales como industrias de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio” escribe. En el Citibank, la mitad de los 52000 empleados de la organización trabaja en las oficinas de atrás; el público nunca

los ve ni los escucha. Pasan el tiempo escribiendo cartas de crédito, abriendo cajas fuertes, procesando transacciones y examinando cuidadosamente todo lo que ha hecho la gente que atiende al público. ¿La Citicorp es menos industria que la IBM? ¿Y es la IBM, la mitad de cuyos 340 000 empleados trabaja directamente con el público, menos proveedor de servicio? El servicio es una cuestión de todo el mundo. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

El servicio “repárelo”

La segunda dimensión - después del servicio “Ayúdenme” – es el servicio en el sentido de “Repárelo”. A veces parece que viviéramos en un país de juguetes quebrados. El carro está en el taller, el teléfono no sirve, y ese computador que me vendieron, tampoco está trabajando bien. El servicio en este sentido no está bien explicado en la economía y el mundo de los negocios, pero rara vez está subvalorado ante el consumidor contemporáneo.

La calidad del servicio “Repárelo” de una compañía, es ya un factor importante en el éxito de su mercado. La capacidad de IBM, General Electric (GE) o Caterpillar para ofrecer el servicio “Repárelo” de alta calidad, es una cuestión de rutina –mientras que en otras se ofrecen disculpas, complejos requisitos, o fracaso- distingue a cada una en su industria y en general en el mundo económico. Naturalmente, no estamos diciendo que antes los artículos manufacturados nunca necesitaban reparación. Nada de eso. Solo que desde hace muy poco, muchos productos se han vuelto demasiado complicados para que los reparen y mantengan por su cuenta los usuarios. Al mismo tiempo, los consumidores han llegado a esperar- a exigir realmente- que la obligación que tiene el fabricante de garantizar el rendimiento de un producto, debe extenderse

mucho más allá del punto y fecha de compra, de lo que antes ocurría. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

Servicio de valor agregado

La tercera dimensión del servicio que define la forma como hacemos negocios es la más intangible de todas. El servicio de valor agregado da la sensación de simple cortesía, cuando se presta en un contexto cara a cara, pero es más que eso. Cuando aparece en un producto tan ingenioso y exitoso como la tarjeta de Platino de la American Express, parece un mercadeo perceptivo. Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por definición; usted lo sabe cuándo lo ve. Es el caso de un vendedor de bebidas que empuja su carrito en Republica 507 afuera de Chicago, no tiene cambio y le dan un billete de cinco dólares y devuelve tres billetes de dólar por una bebida de \$ 2.50. Otro caso es: la respuesta a un comentario espontaneo que usted hizo, un funcionario del Banco Wachovia, que la semana pasada lo defendió a usted en un caso de comisión por servicio. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

50000 momentos de verdad

La metáfora del *momento de verdad* es una poderosa idea que puede ayudar a la gente de las empresas de servicios a cambiar sus puntos de vista y pensar en la experiencia del cliente. El “Tenemos por ahí unos 50000 momentos de la verdad todos los días” de Jan Carlzon, presidente de SAS, realmente toca un punto muy vulnerable. Ahí está el meollo de la cosa. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

Un amigo nuestro viajaba solo por el Japón durante las vacaciones. Con su poco japonés, pregunto qué tren debía tomar para ir de Sapporo, donde estaba en ese

momento, a Tokio. El hombre que estaba detrás del mostrador le escribió toda la información –horarios, números de trenes y números de los andenes. Inclusive se tomó la molestia de escribir todo en inglés y japonés, por si acaso nuestro amigo se extraviaba y necesitaba mostrar la nota a otro japonés. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

Este fue un momento de verdad, uno de los tantos que ocurrieron ese día. En este instante nuestro amigo tuvo una oportunidad de formarse una impresión de la compañía ferroviaria, o al menos de uno de sus empleados. Él se retiró pensando: “Fue una buena experiencia. Hay gente que realmente se toma la molestia de ayudar a los clientes”. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

El servicio como un producto

Además de aprender a entender mejor al cliente, necesitamos comprender mejor el propio concepto de servicio. Aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Un producto de servicio –cualquier incidente de hacer para otros por una gratificación –se puede distinguir de una mercancía por una o más, y generalmente varias de las siguientes características del servicio:

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El “producto” no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación una muestra del servicio para la

aprobación del cliente; el proveedor puede mostrar varios ejemplos, pero el corte de pelo propio del cliente, por ejemplo, no existe todavía y no se puede mostrar.

4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal.
5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
6. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede “revocar”. Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.
7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura.
8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.
9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.

Debemos anotar que no estamos sugiriendo que cada servicio pueda o deba poseer cada una de estas diez características –o que estas sean las únicas características que pueda tener un servicio. Lo que es lo mismo, estas características representan una imagen de un tipo muy especial de transacción entre comprador y vendedor: la transacción que llamamos servicio. Mientras más comprendamos esta transacción, más altas serán las notas que podamos obtener en la libreta de

calificaciones del cliente. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

1.5.2 Marco conceptual

Ciclo del servicio

Una de las formas obvias de empezar a pensar en la calidad del servicio de una organización, es hacer un inventario de los momentos de verdad en ese negocio particular. Piense en su propio negocio. ¿Cuáles son los diferentes puntos de contacto en que el cliente hace un juicio sobre su empresa? ¿Cuántas oportunidades tiene usted para ganar puntos? (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

Para ayudar al proceso de su pensamiento visualice su organización como si estuviera tratando con el cliente en términos de un ciclo del servicio, una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y su organización. Puede ser el instante en que el cliente ve su anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica. O puede ser cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, solo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando este decide regresar por más. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

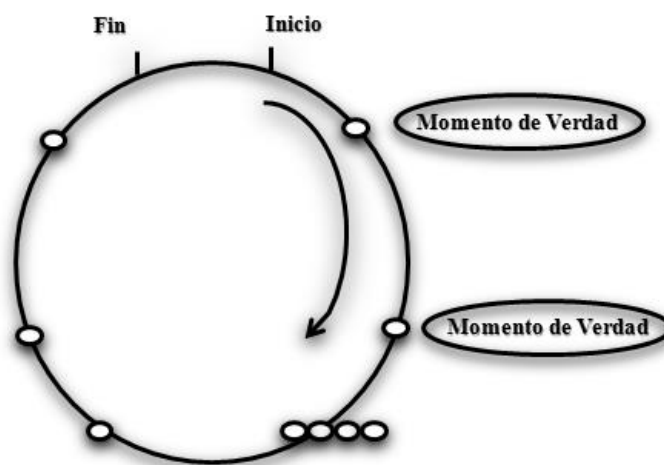
Para descubrir mejor los momentos críticos de verdad en el trato con sus clientes, haga un diagrama de su ciclo particular de servicio. Divida el ciclo en incrementos o episodios lo más pequeños posible, que tengan sentido conceptualmente. Luego empiece a identificar los diferentes momentos de verdad atravesando el ciclo completamente. Trate de asociar momentos particulares de verdad con etapas

específicas de la experiencia del cliente. (Albrecht & Zemke, Gerencia del servicio, 1992)

En la figura 4 se explica el ciclo del servicio. Obsérvese que cada una de las cosas antes mencionadas en un momento de verdad para uno como cliente. Cada una es un episodio en el cual uno se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio. Los diferentes momentos de verdad forman una cadena de acontecimientos continua para uno, el cliente. Aun cuando se pueda tratar con 10 o 15 departamentos distintos, para uno es un solo proceso completo. (Albrecht, La revolución del servicio, 1997)

Sin embargo, los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de experiencias conexas. Piensan en el cómo en sus tareas y responsabilidades propias e individuales. El departamento de admisiones piensa en términos de la cobertura del seguro, las estadísticas personales y las formas que se deben llenar. El auxiliar técnico piensa en una de tantas persona que forman una fila que preciso hacer mover. Las que toman muestras de sangre, los especialistas en electrocardiogramas, los técnicos en rayos X, y toda la demás gente que realiza pruebas y evaluaciones individuales piensa en uno como una fuente de sangre que se debe analizar, un corazón que late y debe evaluarse y un torax que debe someterse a rayos X. El médico, la enfermera o cualquiera que realice la entrevista personal nos ve como una entidad que se debe examinar estadísticamente. Tenemos o no tenemos algo que necesita tratamiento. Si no hay nada, lo clasifican en una categoría. En caso afirmativo, es necesario remitirlo a un especialista. (Albrecht, La revolución del servicio, 1997)

Figura 4. Ciclo del servicio



Fuente. Albrecht, 1977

1.5.3 Marco contextual

Los estudios de calidad de servicio se han realizado principalmente en España, Vásquez R., Rodríguez I., Díaz A. (2001) desarrollaron una investigación denominada “Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER² para medir la calidad de servicio en empresas detallistas que compiten con el formato comercial de supermercados, cuyas dimensiones son evidencias físicas, fiabilidad, interacción personal y políticas, en esta investigación se realizó la revisión del conjunto de atributos susceptibles de ser incorporados en la medición de la calidad de servicio para empresas detallistas que adoptan el formato comercial de supermercados, agrupación de dichos atributos en

² Se denomina CALSUPER a la escala que permite medir la Calidad de la Oferta realizada por Supermercados

dimensiones de calidad, valoración de diversos modelos mediante la metodología de análisis factorial confirmatorio y el análisis de la relación entre satisfacción y calidad de servicio percibida.

El Grupo de Investigación en Desarrollo Económico y Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima (GIDEUT) en el año 2014 desarrollo un estudio sobre la calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL), el cual dio a conocer la opinión de los consumidores tenían acerca del servicio que reciben de los supermercados Carrefour hoy Jumbo Cencosud, Éxito, Mercacentro, Makro, Homecenter y Yep y a partir de allí determinar las variables más sensibles para ellos y que a la postre servirían para la toma de decisiones por parte de esas organizaciones el estudio analizó la percepción de 380 clientes distribuidos de manera proporcional en estos almacenes, siguiendo la metodología de la escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). (Guerrero, 2014)

Otro estudio fue realizado por Pascual M., Pascual J., Frías y Rosel (2006), en el que presentaron una escala de medida de la calidad de servicio en supermercados basada en cuatro dimensiones: precio, producto, servicio e imagen, y producto fresco, con lo que desarrollaron un modelo de percepción de la calidad de servicio en el que las personas, partiendo de un criterio perceptivo, valoran de manera global los supermercados para, posteriormente, centrarse en cada una de dichas dimensiones de calidad de servicio. Asimismo, se han desarrollado algunos estudios relacionados con la lealtad del cliente en supermercados, como el de los autores Flavián y Torres (2003), quienes analizaron los factores relacionados con la lealtad, el

compromiso con la compra y los atributos de los supermercados. Arroyo, Carrete y García López (2007) concluyeron que las percepciones de satisfacción de los clientes determinan sus intenciones de lealtad hacia los supermercados mexiquenses. Estos componentes son la calidad y variedad de la mercancía; atención y capacidad de los empleados; y servicios básicos como acceso, tiempo y formas de pago. Otros estudios fueron realizados por los autores Torres et al. (2007) concluyendo que los consumidores conscientes de la calidad de los productos son más propensos a ser leales a la marca de producto. (Balbuena, Muñoz, & Roldan, 2010)

Respecto de los estudios que se han efectuado asociando los conceptos de calidad de servicio con lealtad en los supermercados, estos han sido muy pocos. Entre ellos, se encuentra un estudio de Barrera y Ramírez (2006), realizado en España, quienes analizaron la importancia de la calidad de servicio percibida por los clientes de supermercados en sus intenciones de comportamiento y concluyeron que la intención de volver a repetir la compra en el supermercado está determinada por la seguridad y por la empatía, mientras que la intención de recomendar el supermercado, por la tangibilidad.

1.5.4 Modelo teórico

El triángulo del servicio

Es útil pensar en la compañía y en el cliente como íntimamente vinculados en una especie triangular de la relación, como se ve en la figura 5. Este triángulo del servicio, como lo denominamos, representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa.

Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representan un proceso más bien de una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio.

Figura 5. Triángulo del servicio



Fuente. Karl Albrecht

2. Historia del sector retail en Colombia

Las grandes superficies son relativamente nuevas en la historia del comercio en Colombia. Su desarrollo arranca con la introducción de estos formatos de comercio por parte de las cajas de compensación. En el 2002, aunque el número de almacenes de las Cajas representaban entre 15% y 16% de las grandes superficies en Colombia (Giraldo, 2004), su participación en el mercado de 10,2 billones de pesos en ventas estaba por debajo de las siguientes cadenas: Almacenes Éxito con 28,7% del mercado, Carulla-Vivero con 14,2%, el Grupo Olímpica con 12,8%, Carrefour con

9,3% y Alkosto con 7,7%.

A continuación se relacionan las grandes superficies más importantes en el mercado Colombiano:

GRUPO EXITO

Inició actividades desde 1949 en la ciudad de Medellín; el 28 de noviembre de 2001 se fusionaron las compañías Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A. Cadenalco S.A. y Almacenes Éxito S.A. disolviéndose la 33 primera, para ser absorbida por la segunda; en 2007 contaba con 47 almacenes EXITO, 46 almacenes Ley, 12 supermercados POMONA y 2 tiendas Q'precios, repartidos en 35 municipios, que conjuntamente sobrepasan los 330 mil m² de área de ventas, generando cerca de 43 mil empleos entre directos e indirectos. Son visitados cada año por más de 140 millones de personas en promedio. Almacenes Éxito se internacionalizó al llegar a Uruguay cuando adquirió 52 almacenes de la cadena Disco, Devoto y Geant.

Su alcance se ha ampliado a negocios como estaciones de gasolina, viajes, seguros, algunos servicios financieros e implementando tiendas express. En 2006, el Grupo Casino se convirtió en el socio mayoritario de Almacenes Éxito. Grupo Casino es un conglomerado francés con más de 10.116 tiendas en todo el mundo presente en 14 países del mundo, entre ellos 5 de América Latina.

Al cierre del primer trimestre de 2007 Almacenes Éxito se convirtió en el accionista mayoritario de Carulla Vivero S.A con el 52.4% de las acciones de Carulla Vivero. La cadena Carulla Vivero S.A. se ha caracterizado por ser una de las más tradicionales en Bogotá y el país desde su fundación en 1905, como consecuencia de la integración de esta cadena con ALMACENES EXITO, desapareció entonces Carulla Vivero, pero

se mantuvo el formato y el nombre de Carulla aunque con cambios administrativos y tecnológicos. Para autorizar la operación, la Superintendencia de Industria y Comercio plasmó como condición la venta de 34 cadenas: Carulla Vivero y el Éxito. Como consecuencia se cerraron cuatro almacenes Merquefácil (dos en Cartagena y Medellín, respectivamente), cinco supermercados Carulla (dos en Bogotá, dos en Medellín y uno en Cartagena), un Pomona y Ley, también en la capital del país. Por la tradición que tiene CARULLA, los movimientos posteriores a la operación fueron mínimos, en la marca Carulla Vivero, se calcula que aproximadamente el 60% de las ventas correspondían a Carulla, el 20% a Vivero y el 20% restante a otros formatos correspondientes a las líneas populares de Carulla Vivero: Surtimax, Merquefácil, Frescampo.

Todos los almacenes Carulla fueron mejorados, especializando la oferta de productos. En diciembre de 2009, luego de la adquisición del 22.5% restante de las acciones de Carulla Vivero, Almacenes Éxito alcanzó una participación accionaria de 99.84% en esta compañía. En la actualidad, Almacenes Éxito es la cadena de hipermercados más grande de Colombia, que cuenta con 299 puntos de venta*, entre los que se encuentran hipermercados (con la marca Éxito), supermercados (Carulla y POMONA) y Bodega (Surtimax), entre otros (Ley, Home Mart, etc.). El Grupo Éxito se ha transformado en una corporación multiindustria, multiformato, multimarca y multinegocio, que está compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Carulla Vivero S.A. y Didetexco. Dentro de su propuesta opera, además del comercio al detal, otras siete industrias: Inmobiliaria, Financiera, Seguros, Textiles, Alimentos, Viajes y Estaciones de Servicio. 35 Durante el 2011 se abrió 64 tiendas,

la mayoría en los formatos pequeños que permitió llegar a barrios, zonas e incluso municipios en los cuales los consumidores necesitaban propuestas que se adaptaran más a sus necesidades. De estas 64 tiendas abiertas en ese año, 32 son Éxito Express, ubicado principalmente en Bogotá, 22 Surtimax con los que se llega por primera vez a las poblaciones de Sopó, Tocancipá, Cajicá (Cundinamarca), El Carmen de Viboral y Marinilla (Antioquia), tres nuevos Carulla en Envigado, Cartagena y Barranquilla; y siete Éxito, ubicados en su mayoría en ciudades intermedias como Yopal, Ocaña, Calarcá, Magangué y Pitalito.

También se hizo reconversiones de 36 almacenes a otras marcas, llegando a 10 municipios donde la compañía no tenía presencia y representó un crecimiento promedio en ventas de 12%, además se generó 1.473 nuevos puestos de trabajo. Además, durante el 2011 se consolidó la alianza con CAFAM con resultados satisfactorios y con una rentabilidad dentro de lo proyectado, hay que agregar que para cumplir con la exigencia de la Superintendencia de Industria y Comercio, derivada de los condicionamientos establecidos por la alianza la compañía realizó la venta de tres establecimientos de comercio a Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. El valor correspondiente a la venta de estos almacenes equivale a la suma de \$1.700 millones.

CENCOSUD

Cencosud S.A. Centros Comerciales Sudamericanos S.A. es un consorcio empresarial chileno que opera en diversos países de América del Sur, principalmente en el rubro minorista. Es controlada por la familia Paulmann. La empresa se originó a través del autoservicio «Las Brisas» fundado por el inmigrante alemán Horst

Paulmann en la ciudad de Temuco, en el sur de Chile. En 1978 inauguró «Jumbo», el primer hipermercado del país, en el sector oriente de Santiago de Chile y tres años más tarde lo haría en Buenos Aires. En los años posteriores, amplió su línea de supermercados y centros comerciales hasta 2005 cuando adquirieron Almacenes París en Chile. De allí en adelante, Cencosud se expandió a Perú, Colombia y Brasil, convirtiéndose en una de las cadenas minoristas más grandes de toda América Latina.

Al año 2011, Cencosud totalizaba ingresos por venta equivalentes a 15.600 millones de dólares anuales y un EBITDA de 1.295 millones de dólares estadounidenses. En total, sus tiendas suman más de 3,1 millones de metros cuadrados de superficie. Sus ingresos provienen en un 41% de Chile, su país de origen, mientras que el 29% lo hacen de Argentina, 21% de Brasil, 8% de Perú y 1% de Colombia, por la compra de Carrefour. La historia de Cencosud se remonta a la fundación de los primeros almacenes en el sur de Chile por su fundador y presidente Horst Paulmann, junto a su hermano menor Jürgen, durante los años 1950.

En 1960, los hermanos Paulmann, inauguran el primer autoservicio "Las Brisas" en un local de 160 m², en la ciudad de Temuco, la que en los años posteriores se convirtió en una cadena de supermercados que cubrió diversas localidades entre la Región de Coquimbo y la Región de los Lagos.

En 1976, Horst, alejado de la cadena "Las Brisas", que siguió en manos de su hermano Jürgen, da el primer paso a la creación de la compañía, con la fundación del primer hipermercado del país: Jumbo, en la comuna de Las Condes en Santiago, con más de 7.000 m², ofreciendo una variedad de productos en un solo lugar de

manera inédita en Chile (para ese entonces). En 1982, Cencosud inaugura su primer hipermercado Jumbo en Buenos Aires, ubicado en la zona de Parque Brown, con una superficie de 7.000 m² app. Debido al éxito, ese mismo año ingresa al rubro de los centros comerciales al inaugurar "Jumbo Centro Comercial", en Capital Federal, Buenos Aires.

En 1988 inaugura el centro comercial más grande de Argentina: Unicenter Shopping. En 2003, Cencosud adquiere las operaciones de supermercados Santa Isabel en Chile, que contaba con 75 supermercados distribuidos entre Arica y Puerto Montt y un centro de distribución ubicado en Santiago. Esta adquisición permitió incrementar su participación de mercado supermercadista chileno hasta el 20%. Se inauguraron 4 centros comerciales en Santiago (Alto Las Condes, Mall Florida Center, Portal La Dehesa y Portal Ñuñoa) y Portal Temuco, en dicha ciudad. Por otra parte, comienza el desarrollo de la actividad crediticia, con la formación de "Cencosud Administradora de Tarjetas de Crédito S.A." y el lanzamiento de la tarjeta de crédito Jumbo Más, para realizar compras en los diversos comercios de la compañía en Chile. Tanto Jumbo como Easy inauguran sucursales en Chile y en Argentina.

En 2004 continúa con su proceso de expansión, tanto orgánico como inorgánico. En este último punto se destacan las adquisiciones de las cadenas de supermercados Las Brisas (diecisiete locales)⁸ y Montecarlo (quince locales), en Chile. Este mismo año destaca por la apertura bursátil de la empresa, la cual logró recaudar 332 millones de dólares en la Bolsa de Comercio de Santiago. Se destaca la inauguración de dos Jumbo en Chile, El Llano en Santiago y otro en Temuco, más uno en Argentina: Rosario. Se inauguraron, también, dos supermercados Santa Isabel: Linares y Calera

de Tango. Easy, por su parte inauguró un local en Chile: El Llano y dos en Argentina: Rosario y Tucumán.

En 2005 Cencosud adquiere la cadena de tiendas por departamento París, la que operaba veintiún tiendas en Chile, así como la agencia de viajes Viajes París, la corredora de seguros Seguros París, el Banco París, la administradora de tarjetas de crédito ACC S.A., la fábrica de muebles Nordik. Asimismo, mediante la compra de París, Cencosud adquirió una parte importante de la inmobiliaria Mall Plaza, dedicada a la construcción y operación de centros comerciales, y que en a la sazón poseía en Santiago el Mall Plaza Vespuccio, Mall Plaza Oeste, Mall Plaza Tobalaba y Mall Plaza Norte, además del Mall Plaza del Trébol en Concepción, Mall Plaza La Serena en La Serena y Mall Plaza Los Ángeles en Los Ángeles. En Chile se inauguraron cuatro nuevos Jumbo, en Chillán, Copiapó, Pajaritos (Maipú) y Puerto Montt; dos Santa Isabel, uno en San Pedro de la Paz (Gran Concepción) y otro en Los Trapenses (Lo Barnechea); dos Easy, Copiapó y Puerto Montt y un París también en Puerto Montt. Además, en la ciudad de Temuco, se inauguró el centro comercial Portal Temuco.

Figura 6. Marcas Cencosud



Fuente. Cencosud

En 2006 continúa con su expansión supermercadista en Chile, con la adquisición de las cadenas Economax, en Santiago e Infante en Antofagasta, incorporando dieciséis locales a la compañía. Asimismo, adquirió la cadena de tiendas de ropa

Foster/Eurofashion, que incluía las marcas de vestuario Foster, Marítimo y JJO. En Chile, en tanto, se inauguraron cinco nuevos Jumbo (Antofagasta, Valparaíso, La Serena, Curicó y Los Andes), dos Santa Isabel (Curauma y Puerto Montt), tres Easy (Antofagasta, Valparaíso y La Serena) y cuatro tiendas París (Temuco, Antofagasta, Valparaíso y Curicó).

Comenzando el 2008 se da comienzo a la primera etapa del Portal Maipú, con la inauguración de Easy. Además, se inaugura un nuevo Jumbo en la ciudad de Talca creando un centro comercial junto con un Easy que se traslada de lugar al centro, y que antes se encontraba a las afueras de la ciudad.

El 2010 París Chile anuncia la apertura de 4 tiendas, una de ellas en Copiapó siendo la más grandes de las 4 por el gran crecimiento demográfico, así como en la misma ciudad se termina la segunda etapa del Portal Copiapó. Con el terremoto y posterior tsunami de principios de ese año, se abrieron diversas tiendas de campaña de las marcas Santa Isabel e Easy en las zonas afectadas. En Concepción pero a finales del mismo año, comienza las construcción de los primeros Jumbo e Easy del Gran Concepción. Cabe destacar que Easy a se había instalado en Concepción pero de forma provisional posterior al terremoto en dos puntos: en Av. Chacabuco, pleno centro de Concepción (en parte de las inmediaciones del antiguo Colegio Alemán de Concepción, terreno que la empresa es dueña desde el 2009) y que a la fecha aún atiende público; y en Autopista Alessandri esquina Av. Costanera, en un vasto terreno (antes propiedad de la sociedad formada por los casinos Enjoy con la Universidad de Concepción con su filial Lotería) ubicado en el límite comunal entre Concepción y Hualpén (donde se emplazará el Jumbo/Easy mencionado).

Cencosud reanuda la construcción del Portal Osorno en el año 2011. Ese mismo año inaugura un nuevo Jumbo, un Easy y un Santa Isabel en la ciudad de Calama, además un nuevo Jumbo en la ciudad de Iquique. En 2011 Cencosud compra la tienda de departamentos Johnson. Posee el 20% de la propiedad de Farmacias Cruz Verde.

En el segundo semestre de 2012 se abren al público el Easy y el Jumbo de Hualpén y comienza la construcción del centro comercial "Portal Biobío" a un costado de los mismos. Además, un supermercado Santa Isabel está ubicado en el sector Pedro de Valdivia en Concepción se transforma en Jumbo. Con esto, la cadena de hipermercados inaugura en el Gran Concepción sus primeros dos locales en menos de seis meses, quedando un tercero por inaugurar en el subterráneo del "Mall del Centro Concepción". A pesar del crecimiento explosivo de este holding, su principal accionista sigue considerándose como "un almacenero de corazón", según el mismo ha declarado.

Si bien las primeras inversiones fueron en la década de los 80, durante la década del 2000 es cuando Cencosud expande su presencia en distintos países de la región a través de varios formatos. En 2004 adquiere la cadena de supermercados Disco en Argentina. Por otra parte se destaca la inauguración del centro comercial más grande del interior de Argentina: Portal Rosario. Durante el 2006, en Argentina se inauguraron tres locales Easy y ocho Disco.

En 2007 Cencosud logra ingresar a tres nuevos mercados. En Colombia, Cencosud intentó ingresar directamente al mercado de Colombia como accionista menor de Almacenes Éxito; sin embargo, finalmente prefirió hacer una alianza con el

Grupo Casino, formando un joint venture para el desarrollo de Easy e inaugurando su primer local en dicho país.

Ese mismo año, el ingreso a Brasil se obtuvo mediante la adquisición de la cadena de supermercados GBarbosa, en tanto que en Perú, adquirieron dos cadenas de supermercados:

Wong y Metro. Adicionalmente, adquiere en Argentina la cadena de soluciones para la construcción Blaisten, ampliando su participación en el mercado ferretero argentino. A fines del mismo año, Cencosud inició negociaciones para ingresar al mercado uruguayo a través de Tienda Inglesa y a México con la compra de Supermercados Gigante; sin embargo, por estrategia, Cencosud prefirió desistir de adquirir estas últimas cadenas.

Durante el 2010, adquiere primero "Súper Familia" y luego Perini, cadena de tiendas de delicatessen ubicada en Bahía. En 2011 aumenta su presencia en Brasil al concretar la compra de la cadena Prezunic, que tiene 31 supermercados.

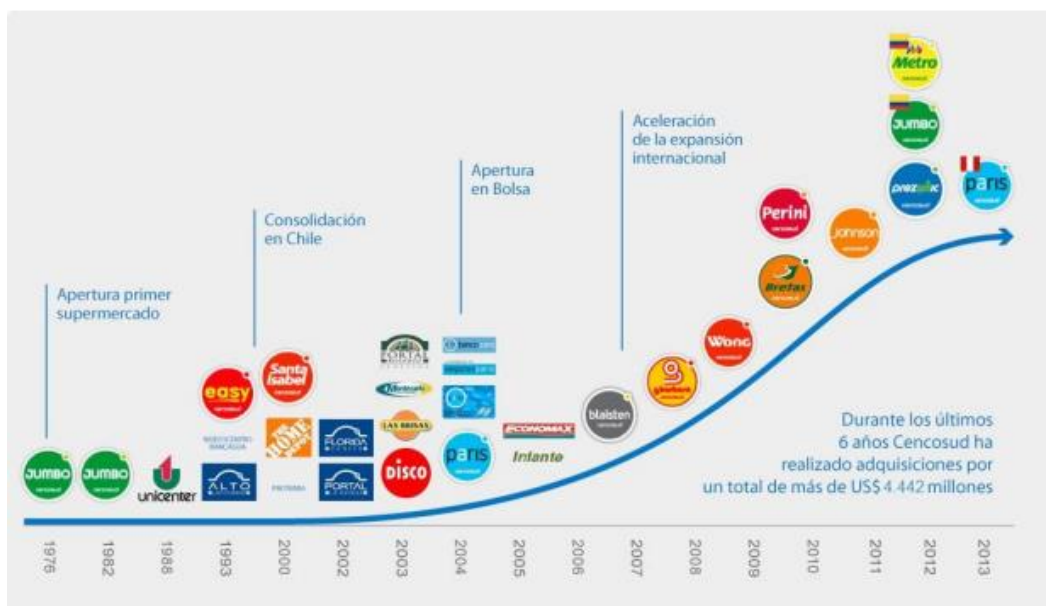
En 2012 abre en Perú su primer centro comercial con marca propia en Miraflores.²² En octubre de ese año, Cencosud ingresa directamente al mercado colombiano mediante la adquisición de la operación de Carrefour en dicho país (72 hiper y supermercados, 16 tiendas express y 4 tiendas de cash-and-carry, actualmente Easy), en una transacción valorada en US\$ 2.600.000.000. Gracias a este crecimiento exponencial de la cadena, Horst Paulmann es nombrado como el Empresario del Año del 2011 en Chile.

A comienzos del 2006 se colocó la primera piedra del mayor proyecto emprendido por Cencosud hasta ese momento, el Costanera Center, complejo inmobiliario de

690.000 m², cuyo presupuesto original era de más de 500 millones de dólares. Contempla un centro comercial de cinco niveles, dos edificios de oficinas, dos hoteles y más de 4500 estacionamientos. Entre los edificios destaca la Gran Torre Santiago, diseñado por el arquitecto César Pelli, que con sus más de 300 metros de altura se espera que sea el más alto de América Latina y el segundo más alto del Hemisferio Sur. El centro comercial se inauguró en junio de 2012 y se espera que la primera torre se inaugure durante el 2013.

CENCOSUD 2015 Cumple más de cinco décadas transformando en realidad el sueño de ser el retailer más prestigioso y rentable de Latinoamérica, basando la historia, en el continuo crecimiento para consolidar la presencia en los sectores en los que se operan. (CENCOSUD, 2016).

Figura 7. Cronología Cencosud



Fuente. Página Web de CENCOSUD 2015.

La apertura del primer supermercado Jumbo se dio: En 1976 en la Avenida Kennedy, en el barrio Las Condes de Santiago de Chile, su objetivo era ofrecer una

muy amplia gama de productos, mayor que la posible de encontrar en otros supermercados; con posterioridad se sumaron más locales, hasta que en 1982 se abrió el primer hipermercado en Buenos Aires (Cárdenas, 2014, párr. 2).

La consolidación en Chile fue entre 1993 y 2003; en 1993 con la apertura del mall Alto Las Condes y la apertura del primer Easy, seguido en el año 2002 con la adquisición de Proterra en Chile y Home Depot en Argentina y finalmente en el año 2003 con la adquisición de Santa Isabel en Chile, inicio de operaciones de Cencosud Administradora de Tarjetas (CAT), apertura de Florida Center y Portal La Dehesa.

En el 2004 se dio la apertura en bolsa de comercio en Santiago y la adquisición de las Brisas Montecarlo y Disco, En el 2005 se dio la adquisición de Empresas Almacens Paris S.A. y cambio de marca Montecarlo y Las Brisas a Santa Isabel. Entre los años 2007 y 2013 Cencosud dio una aceleración en la expansión internacional con adquisiciones de Infante, Economax, Foster y Eurofashion, Gbarbosa en Brasil, GSW (Wong), JV con Casino Guichard-Perrachon S.A. ("Casino") para el JV de Easy Colombia S.A. Comienzo de operaciones de retail financiero en Argentina entre muchas otras más. A partir del año 2012, CENCOSUD entro al país con la compra que hizo a CARREFOUR GRANDES SUPERFICIES. Y desde el 2013 incluyeron las tiendas Jumbo y Metro en todas las ciudades. CENCOSUD es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuentan con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrollan una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de 140 mil colaboradores. (CENCOSUD, 2016).

Las operaciones se extienden a través de diferentes líneas de negocios, tales

como supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Eso los ha convertido en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrollan otras líneas de negocio que complementan la operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretenimiento familiar. Todos ellos cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente. (Grupo In Motion, 2014).

CENCOSUD Colombia maneja tres unidades de negocios importantes: - Supermercados: Cuentan con 75 Supermercados Jumbo distribuidas en todo el país. En octubre del 2013, incluyeron 42 Supermercados Metro Colombia, a la familia Cencosud. Venden todo lo relacionado con Mercado, Ropa, Electrodomésticos, etc. - Retail Financiero: Se basa en una relación directa con los clientes, donde al ofrecer apoyo financiero con la "Tarjeta Cencosud", logra generar fidelidad con las diferentes unidades de negocio. De esta forma, los clientes disfrutan de descuentos y beneficios exclusivos en Easy, Jumbo y Metro. Por medio de una alianza estratégica 50/50 con Multibanca Colpatria del Grupo Scotiabank. - Mejoramiento del Hogar y Construcción: En el año 2008 se inauguró la primera tienda Easy en la ciudad de Bogotá. Actualmente suman 9 tiendas de mejoramiento del hogar y construcción en Colombia bajo la marca Easy, siendo estas, pioneras en el desarrollo de un nuevo mercado. (CENCOSUD, 2016).

EASY COLOMBIA

Easy es la megatienda del hogar y la construcción, especializada en servicios para la construcción, remodelación y equipamiento de la casa y el jardín. Hace parte del grupo de capital germano-chileno Cencosud, que tiene en su portafolio varias de las empresas más importantes de Latinoamérica en el área de retail: Hipermercados Jumbo, Supermercados Disco, Supermercados Santa Isabel, Parques de Diversión Aventura Center, Tiendas por departamentos PARIS y diferentes centros comerciales en Argentina, Chile, Brasil y Perú.

MAKRO

Forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen HandelsVereeniging) fundado en 1896. Hoy en día SHV es un "holding" es decir, una agrupación de empresas con misiones y negocios diferentes. En 1995, El grupo SHV para ingresar al mercado Colombiano, se asocia con el Grupo Empresarial Antioqueño GEA, con lo cual se complementaban la experiencia en el negocio Supermayorista de SHV y el conocimiento del mercado Colombia del GEA, y con ello dar vida a Makro Supermayorista en Colombia. 38 En 2009, El grupo Empresarial Antioqueño decide focalizar sus negocios y vende toda su participación accionaria al Grupo SHV, quien ve una oportunidad de continuar afianzando y fortaleciendo su participación en Latinoamérica. Hoy somos 100% del grupo SHV. Makro Supermayorista, está presente en 12 ciudades Colombianas con un total de 16 tiendas las cuáles cuentan con áreas de venta entre 4.000 y 9.900 metros cuadrados. En ellas ofrecen más de 10.000 referencias de productos para abastecer los negocios de los clientes, ya que es el principal mayorista del país, con precios y condiciones competitivas para hacer

más rentables los negocios de los clientes. Poseen una sólida red de proveedores, compuesta por cerca de 1.200 empresas. Makro es uno de los más eficientes distribuidores mayoristas de Colombia, que traduce su estructura y esquema eficiente de negocio de bajos costos a los más bajos precios para los clientes, conservando la calidad y frescura de los productos.

ALKOSTO

Comienza su primer negocio en Colombia en el año 1987 como una nueva respuesta a las necesidades de los grandes consumidores. Es una cadena de almacenes 100% Colombiana, comercializadora de electrodomésticos, llantas, motos, mercado y hogar.

PRICE SMART

Es el operador más grande de clubes de compra por membresía en América Central, América del Sur y el Caribe. Atendemos a más de un millón de socios en 30 clubes a lo largo de 12 países y un territorio no incorporado de los Estados Unidos. PriceSmart fue desarrollado por Sol y Robert Price, fundadores de The Price Club. Robert Price es el presidente de la junta administrativa. El modelo de compra con membresía de PriceSmart es similar en muchos aspectos a los clubes de los Estados Unidos como Costco y Sam's, pero presenta algunas diferencias:

- Tamaño de tienda más pequeño (50.000 a 75.000 pies cuadrados) para adaptarse al tamaño de los mercados en que funcionamos
- Costo de membresía más bajo (un promedio de \$35.00)
- Mercadería personalizada a las preferencias locales y los clientes minoristas y mayoristas.

Actualmente se pueden encontrar clubes de PriceSmart en los siguientes países: Colombia (2), Costa Rica (5), El Salvador (2), Guatemala (3), Honduras (2), Nicaragua (1), Panamá (4), Aruba (1), Barbados (1), República Dominicana (3), Jamaica (1), Trinidad y Tobago (4), y las Islas Vírgenes (1). La compra por Internet está disponible para todos nuestros socios en todos los países excepto Colombia. PriceSmart considera que se encuentra bien posicionado para aprovechar el crecimiento de los mercados en desarrollo gracias a su poder adquisitivo y a la experiencia con clubes de membresía en estas áreas.

FALABELLA

Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile. Posteriormente, con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se fortalece aún más al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos y ampliando su cobertura con nuevos puntos de venta. En la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago de Chile como en otras regiones del país austral. Veinte años después y con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible, la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, CMR Falabella, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjeta habientes en América Latina.

En la década de los 90, Falabella inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros

Falabella. En el 2003 el grupo se fusiona con Sodimac S.A. lo que le permitió, años más tarde entrar a mercados tan importantes como el Colombiano.

Por más de 100 años, Falabella ha ofrecido productos de primera categoría ayudando a satisfacer las necesidades de sus clientes. Su compromiso de crecimiento a largo plazo ha estado acompañado de importantes inversiones 41 en las áreas de distribución, sistemas de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios. Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella. La tienda por departamentos es hoy por hoy, la más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

HOME CENTER

Sodimac Colombia es una empresa internacional 51% de la organización Corona y 49% de la organización Falabella de Chile. Se estableció en Colombia en 1993 con la apertura de su primer almacén, HOMECENTER Américas “el especialista”. A partir de este momento SODIMAC COLOMBIA arranca su expansión como una gran cadena dedicada al mejoramiento del hogar en el país. Nuestro socio Corona tiene más de 125 años de historia empresarial, primero en Colombia y hoy con presencia internacional. Produce principalmente: loza, porcelana sanitaria y cerámica, grifería y materias primas para la industria cerámica.

Exporta a 37 países. Adicionalmente tiene operaciones de venta al detal (retail)

con los almacenes Corona y con su participación en Sodimac Colombia. En su internacionalización cuenta con plantas en Estados Unidos y oficinas en China. Corona se destaca por su avanzada gestión estratégica, administrativa y por tener una cultura centrada en total respeto por la gente y su desarrollo. Corona es uno de los grupos económicos más grandes y tradicionales de Colombia. Sodimac Chile tiene más de cincuenta años de vida empresarial iniciándose como una cooperativa abastecedora de materiales de construcción en Valparaíso en Chile. A finales de los ochentas inicia con el formato Homecenter inaugurando su primer almacén en Santiago de Chile, almacén “Los Condes”. De forma paralela los locales de abasto para constructores evolucionan en lo que conocemos como patios Constructor. A raíz de la llegada de Home Depot a Chile, el concepto se modifica creando los Super Homecenter compuestos del Homecenter más el patio Constructor.

Adicionalmente la venta mayorista a constructores y empresas se consolida como el tercer formato comercial denominado Venta a empresas. En el 2003 a raíz de la salida de Home Depot de Chile, los viejos Home Depot transformados en Homestore (propiedad de Falabella, se fusionan con Sodimac Chile para crear un gigante del retail a escala latinoamericana. La Organización resultante, Falabella, queda entonces con cinco negocios principales.

1. Los almacenes por departamento.
2. Los supermercados e Hipermercados.
3. El negocio de retail financiero compuesto por la tarjeta CMR, los seguros, los viajes y el Banco Falabella.
4. Los centros comerciales MALL PLAZA.

5. y la organización SODIMAC orientada al mercado profesional, empresarial y del hogar. Tiene presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia. Adicionalmente tienen más de 120 años de existencia.

SUPERTIENDAS OLIMPICA

Olímpica nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando don Ricardo Char, distinguido comerciante de Lorica, Córdoba, adquirió el almacén Olímpico. Una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas en la capital del Atlántico Vendiendo abarrotes además de los artículos de farmacia, don Ricardo ganó la confianza de sus clientes y con ello la satisfacción de sentirse bien servidos.

Un año más tarde, se abrieron dos droguerías más, una en el paseo Bolívar y otra en la calle San Blas con 20 de Julio. Pero es Fuad Char, hijo mayor de don Ricardo, quien le dio un vuelco a los negocios tras ponerse al frente de las farmacias, debido al accidente sufrido 44 por su padre. Por intuición y buen olfato, más que por experiencia comercial, Fuad se lanzó a la conquista del mercado barranquillero en compañía de sus hermanos Jabib, Farid y Simón con quienes constituyó CHAR HERMANOS LTDA. 1968 es un año histórico para la organización. Se inauguró en Barranquilla la primera Supertienda OLÍMPICA, ubicada en la calle 30 con carrera 43 esquina, con el slogan: 'Suba un piso y gane pesos'. Con esto se incursionó totalmente en el mercado de los víveres y artículos para el hogar. Su estrategia de comercialización era 'Vender más a menor precio.' A comienzos de los 70, se inauguró la Supertienda OLÍMPICA de la calle 72, pionera del sistema de autoservicio, que representó un completo logro entre los barranquilleros.

Consecutivamente, se inició la conquista del mercado nacional con la apertura en Cartagena de la primera droguería y en Santa Fe de Bogotá, la Supertienda Olímpica de la calle 100. Años más tarde, en la década de los 80, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional.

3. Análisis externo

3.1.1 Entorno demográfico

Población

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

Tabla 1. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DAP

La composición etnográfica de la ciudad de Cali es: Mestizos y blancos (73.3%), afrocolombianos (26.2%), Indígenas (0,5%). Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 26%,³² lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

Natalidad y mortalidad

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaria de Salud Pública Municipal (2005)³⁴ la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión

libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras.

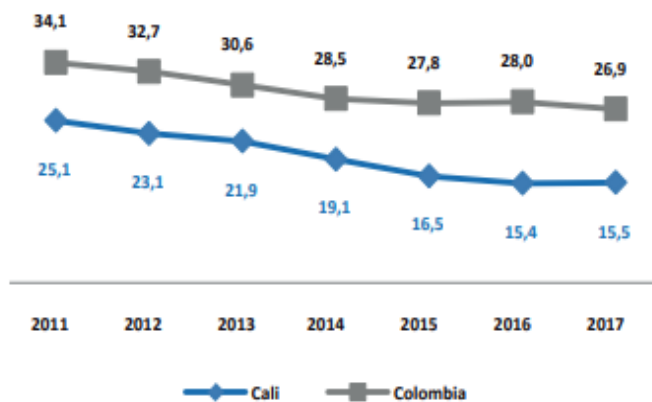
En cuanto a la mortalidad infantil, la ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados. (Cali, 2014)

Pobreza

De acuerdo con el DANE, la incidencia de pobreza monetaria 1 en Cali en 2017 se registró en 15,5%, cifra inferior a la registrada en Colombia (26,9%) (Figura 7). Se destaca que, entre 2011 y 2017 la pobreza monetaria en Cali se redujo 9,6 puntos porcentuales (pp), reducción mayor a la registrada en Colombia (7,2 pp). (Programa Cali como vamos, 2018).

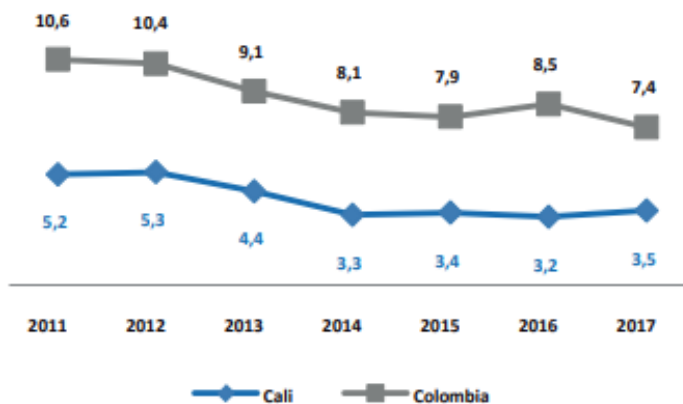
Figura 8. Incidencia en pobreza monetaria % (2011-2017)



Fuente: DANE – Elaboración Cali Cómo Vamos

Por su parte, la incidencia en pobreza monetaria extrema² en 2017 en Cali se registró en 3,5%, cifra 0,3 puntos porcentuales superior frente a 2016 e inferior a la registrada en Colombia (7,4%) (Figura 8).

Figura 8. Incidencia en pobreza monetaria extrema (%) (2011-2017)

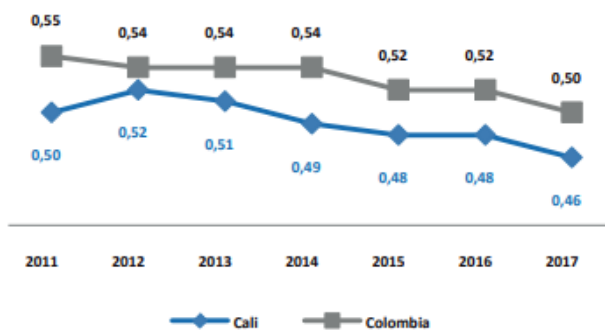


Fuente: DANE – Elaboración Cali Cómo Vamos

Equidad

El coeficiente de GINI es un indicador que mide la desigualdad en los ingresos en una población. Entre más cercano a 1 el indicador, mayor es la desigualdad en el ingreso. En 2017 el Coeficiente de GINI en Cali se registró en 0,46, cifra inferior a la registrada en 2016 (0,48). Se destaca que entre 2012 y 2017, el Coeficiente de GINI en Cali registró un comportamiento decreciente, lo que indica que la desigualdad en la ciudad ha disminuido (Figura 9). (Programa Cali como vamos, 2018)

Figura 9. Coeficiente de GINI (2011-2017)

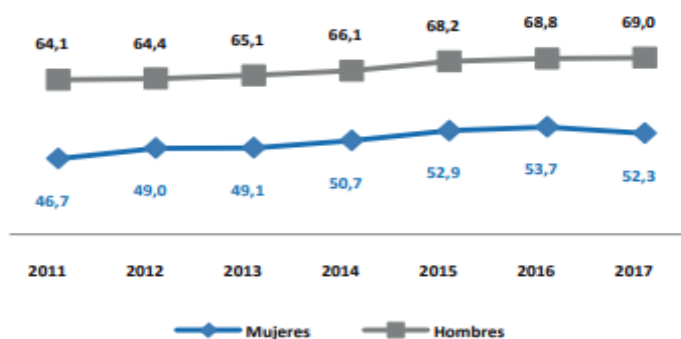


Fuente: DANE – Elaboración Cali Cómo Vamos

Igualdad de género

De acuerdo con el DANE, en 2017 la tasa de ocupación promedio de las mujeres en Cali fue de 52,3%, cifra 1,4 puntos porcentuales inferior a la registrada en 2016 y 16,7 puntos porcentuales inferior a la registrada por los hombres (69,0%) (Figura 10). (Programa Cali como vamos, 2018)

Figura 10. Tasa de ocupación (%) en Cali, según sexo (2011-2017)



Fuente: DANE – Cálculos Cali Cómo Vamos

Es por esto que para los inversionistas nacionales y extranjeros del sector retail Colombia se convierte en un mercado atractivo ya que al contar con indicadores sociodemográficos favorables el consumo de productos y servicios del sector se incrementan, mejorando las ventas y en general los indicadores financieros, de igual forma para mejorar la competitividad del sector se requiere personal capacitado en diferentes niveles educativos, que posee buenas condiciones de salud, tenga acceso a vivienda y servicios públicos, lo que a su vez estimula la inversión extranjera ya que las multinacionales replican su modelo de negocio del país de origen al país donde se establecen necesitando de una condiciones básicas para el desarrollo del negocio.

Tabla 2. Entorno demográfico

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Diversidad Étnica: se presenta variedad de culturas. La composición etnográfica de la ciudad de Cali es: Mestizos y blancos (73.3%), afrocolombianos (26.2%), Indígenas (0,5%).	O				X
2	Natalidad: la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0)	A		X		
3	Esperanza de vida: Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial	O			X	
4	Mortalidad: La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0)	A	X			
5	Población: Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE	O				X
6	Igualdad de género: en 2017 la tasa de ocupación promedio de las mujeres en Cali fue de 52,3%, cifra 1,4 puntos porcentuales inferior a la registrada en 2016 y 16,7 puntos porcentuales inferior a la registrada por los hombres (69,0%)	A		X		
7	Indicadores de pobreza: la incidencia de pobreza monetaria 1 en Cali en 2017 se registró en 15,5%, cifra inferior a la registrada en Colombia (26,9%)	O				X

Fuente: Autoría propia basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1. 2 Entorno social

El 98% de los colombianos consideran que el problema más grave es la inseguridad, mientras que en septiembre de 2001 era del 82%. Ello ha llevado a que los consumidores sean menos ostentosos, el gasto más alto es en seguridad para su casa y su familia, se cuidan de ir a ciertos lugares y buscan lugares más seguros. Las alarmas, los vidrios de seguridad, los escoltas, los blindajes, son mercados

dinámicos.

En Colombia los viajes por carretera han disminuido dramáticamente, y ello ha llevado a que se busquen otras actividades que reemplacen esos viajes, actividades como ir a parques recreativos, cines, alquilar películas, y visitar centros comerciales entre otros. Ello se ha visto reflejado en el incremento de ingresos a salas de cine y alquiler de videos. El aumento de los televidentes en los 3 últimos años es una tendencia a que el consumidor se está quedando en casa. Hay una tendencia en el incremento en la compra de licores en tiendas y supermercados, lo que ha llevado a que los colombianos prefieren tomar bebidas en sus casas por seguridad.

La tendencia por lo saludable hoy es un hecho, ello lo reflejan las ventas de productos light, productos de nutrición, salud y belleza, gimnasios etc. El deporte y la armonía mental son una prioridad para el consumidor. Producto de ello se dan productos como: galletas saludables, gaseosas con pocas calorías, coca cola light, Sprite light, Postobón light, cerveza light.

La tendencia en Colombia es a consumir bebidas light, aunque la restricción es el precio, es superior al producto normal. Pero el interés de la gente por mantener una buena salud y una buena figura, ha llevado a incrementar el consumo de éstos productos. Los productos light (de reducido valor calórico), son aquellos a los que se les ha reducido o eliminando alguno de sus componentes, afectando tal disminución los poderes calóricos.

La disminución de las calorías puede conseguirse de diferentes maneras: sustituyendo los azúcares por edulcorantes calóricos como en el caso de las bebidas

refrescantes o las mermeladas, eliminando total o parcialmente las grasas del alimento, principalmente los lácteos; o reduciendo el contenido de alcohol como en el caso de las cervezas.

Se han lanzado al mercado productos light como: bebidas lácteas dietéticas, gaseosas, jugos y hasta la cerveza, que se diferencia de otra por tener menos gas. Los yogurth son recomendables light, porque son bajos en grasa y azúcar y algunos tienen ingredientes como los cultivos probióticos, que ayudan a formar la fibra intestinal. La principal diferencia entre la leche entera semidescremada y descremada es su contenido de grasa.

La falta de tiempo de las amas de casa han permitido el crecimiento de los negocios de comida rápida, pero debido a una amenaza en el medio, el rechazo a la grasa y a los altos contenidos de proteínas atentan contra el crecimiento de estos negocios.

Salud

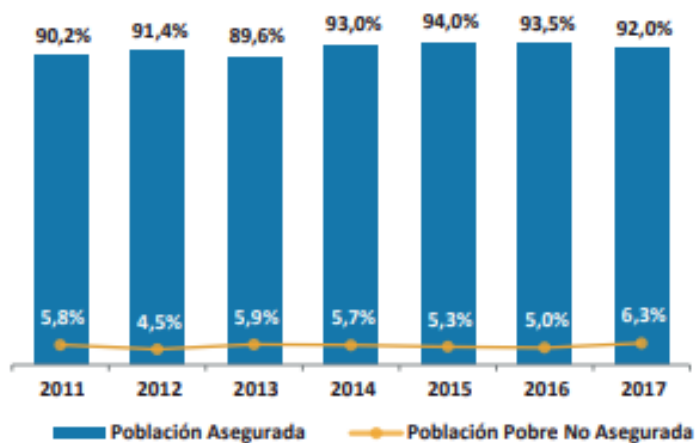
El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes: El estado: Los aseguradores: Son entidades privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-. Son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos laborales (ARL). Los prestadores: son las instituciones prestadores de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc. y los transportadores especializados de pacientes (ambulancias).

Entre algunos resultados puntuales se destacan los siguientes: La cobertura del

sistema superó el 96%, aspecto considerado como cobertura universal y que a su vez se constituye en un hecho esperado desde el año 1993 con la Ley 100. Por otra parte, desde el 1º de julio de 2012, la unificación del plan de beneficios permitió a los 22,6 millones de colombianos del régimen subsidiado acceder a mejores tratamientos y a cerca de 2.000 tecnologías en salud que antes solo estaban disponibles en el régimen contributivo.

De acuerdo con la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, en 2017 en la ciudad el 92,0% de las personas tenían cobertura en salud, cifra 1,5 puntos porcentuales (pp) inferior a la registrada en 2016. De esta forma, en 2017 el 6,3% de la población de Cali era población pobre no asegurada, cifra 1,3 pp superior a la registrada en 2016 (Figura 11).

Figura 11. Cobertura en salud en Cali 2011-2017



Fuente: Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali –
Elaboración Cali Cómo Vamos

Desagregando por el tipo de régimen al que están afiliados los ciudadanos de Cali, en 2017 el 30,0% de las personas que estaban afiliadas al sistema de salud

pertenecían al régimen subsidiado⁴, 68,8% pertenecían al régimen contributivo y 1,2% estaban afiliados al régimen de excepción.

Servicios públicos

Colombia se caracteriza por la calidad de su modelo de servicios públicos y de comunicaciones, el cual se consolida como un referente latinoamericano. De estos servicios, se destaca con mayor énfasis el sector eléctrico, que pudo salir airoso de los fenómenos del Niño y de la Niña, hasta el punto de no necesitar racionamiento de energía en el territorio nacional, como sí sucedió en otros países de la región. Y así mismo pasa con el gas, que con la puesta en marcha de mejores condiciones para su transporte ha permitido tener mayor garantía de suministro.

De acuerdo con el DANE (Gran Encuesta Integrada de Hogares), en 2017 las tasas de cobertura de acueducto y alcantarillado en Cali-Yumbo se registraron en 99,7% y 98,9%, respectivamente. Según información de la superintendencia de servicios públicos (Sistema único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios -SUI), el consumo de agua residencial en 2017 en Cali fue de 102,9 millones de metros cúbicos, cifra 9,6% superior a la registrada en 2016 y el consumo más alto de los últimos cuatro años.

El Índice de Agua No Contabilizada (IANC) es un indicador porcentual que compara el volumen de agua facturado a los usuarios, respecto del volumen agua que se produce en las plantas de tratamiento; lo cual da un estimado de las pérdidas que se tienen en la red de distribución por fugas en red, conexiones fraudulentas o mediciones de consumo imprecisas, entre otras razones. Según estimaciones de EMCALI, 54,9% del agua que se produjo en la ciudad en 2017 no fue contabilizada,

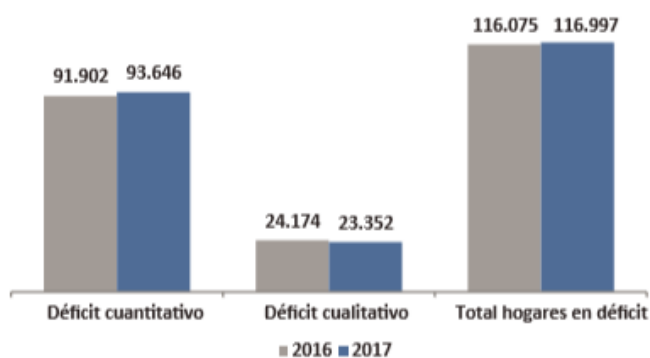
cifra inferior a la registrada en 2016.

De acuerdo con el DANE, en 2017 el precio al consumidor del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo en Cali se incrementó 6,8% frente a 2016, cifra inferior al incremento registrado por Colombia (8,1%). (Programa Cali como vamos, 2018)

Vivienda

En 2017, de acuerdo con proyecciones de la Secretaría de Vivienda Social y Hábitat, 116.997 hogares en Cali presentaban déficit de vivienda, cifra 0,8% superior frente a 2016 (Figura 12). Según el tipo de déficit, en 2017 se registraron 93.646 hogares en déficit cuantitativo (hogares que necesitan vivienda nueva para su alojamiento); por otra parte, se registraron 23.352 viviendas con déficit cualitativo (hogares cuya vivienda es susceptible a ser mejorada) (Figura 12).

Figura 12. Número de hogares en déficit de vivienda cualitativo, cuantitativo y total en Cali 2016-2017



Fuente: Secretaría de Vivienda Social y Hábitat de Cali
-Elaboración Cali Cómo Vamos

Licencias de construcción

De acuerdo con la información del DANE, en 2017 se otorgaron en Cali 66 licencias construcción, cifra 20,0% superior a la registrada en 2016. Según el destino de las licencias de construcción, se otorgaron 12 para vivienda nueva, 12 para comercio y 8 tanto para educación, hoteles y hospitales.

Además en el periodo enero-marzo de 2018 se otorgaron 17 licencias de construcción, principalmente destinadas a vivienda nueva y al comercio.

Construcción de vivienda

De acuerdo con el DANE, en 2017 se terminó la construcción de 7.188 viviendas en Cali, se encontraban paralizadas 7.699 y continuaban en proceso de construcción 11.213, cifras que, frente a 2016, representaron un incremento de 17,4%, 6,4% y 32,2%, respectivamente.

Por otra parte, en el primer trimestre de 2018, se terminó la construcción de 1.814 viviendas en Cali, cifra 13,9% superior frente al mismo trimestre de 2017. Así mismo, se encontraban paralizadas 7.348 viviendas y estaban en proceso de construcción 12.972, cifras que representaron un incremento de 1,4% y 41,2%, respectivamente, frente al primer trimestre de 2017. (Programa Cali como vamos, 2018)

Inseguridad

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), mediante el informe “Estado de las ciudades de América Latina y el Caribe 2012”³ mostró el efecto negativo que la inseguridad ciudadana ejerce sobre calidad de vida, pues afecta directamente la

³ Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Habitat), 2012. Estado de las ciudades de América Latina y el Caribe: Rumbo a una nueva transición urbana. Consultado en: file:///C:/Users/mamendoz/Downloads/SOLACC_2012_web.pdf

cohesión social, la forma y la estructura de la ciudad y la gobernanza urbana.

De hecho, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el artículo 3, menciona que:

“Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona”.⁴

Homicidios

Según el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, en 2017 (datos preliminares) se registraron en Cali 1.235 homicidios, cifra que representó una reducción de 4,9% frente a 2016.

De esta forma, en 2017 se registraron en Cali 51 homicidios por cada 100 mil habitantes, cifra inferior a la registrada en 2016 y la más baja en los últimos 11 años.

A pesar que en 2017 Cali completó 5 años seguidos reduciendo el número de homicidios, aún continua siendo este más alto que en ciudades como Cúcuta, Barranquilla, Pereira, Cartagena, Medellín, Manizales, Bucaramanga, Ibagué y Bogotá, y al del total nacional.

Un aspecto a resaltar es que, en el primer semestre de 2018, se ha roto la tendencia decreciente en el número de homicidios en Cali. Según datos del Observatorio de Seguridad de Cali, en el periodo enero-junio de 2018 el número de homicidios en Cali se incrementó 2,0% frente a lo registrado en el mismo periodo del año anterior.

⁴ Consultado 20/ 05/2018 en: <https://www.un.org/es/documents/udhr/>

Educación

Según información preliminar de la Secretaría de Educación Municipal de Cali, en 2017 se registraron 1.361 instituciones educativas que atendieron a 361.439 estudiantes en los niveles de transición, primaria, secundaria, media, normal superior y ciclos para adultos. De estas instituciones, 93 son oficiales, 443 colegios privados calendario A y 824 colegios privados calendario B.

En 2017 se matricularon en Cali 361.439 estudiantes, cifra 4,0% inferior frente a 2016. De éstos, 22.963 lo hicieron en el nivel de transición, 145.516 en primaria, 118.720 en secundaria y 43.966 en educación media (Tabla 1)3. Se destaca que, en comparación con 2016, se redujo el número de matriculados en los diferentes niveles de educación regular.

Según sexo, en 2017 se matricularon 181.420 niñas (50,2%) y 180.084 niños (49,8%) en los diferentes establecimientos educativos públicos y privados de la ciudad, en los niveles de transición, primaria, secundaria y media.

Desagregando por la naturaleza de la institución educativa, en 2017 la matrícula en las instituciones oficiales y privadas se redujeron 4,0% y 7,5%, respectivamente, frente a 2016. En contraste, la matrícula en instituciones privadas contratadas por el Estado aumentó 2,8%.

Cobertura

En línea con la reducción en la matrícula escolar en los niveles de educación básica y media en Cali, en 2017 se registraron reducciones en las tasas de cobertura. Concretamente, la tasa de cobertura bruta en los niveles de primaria, secundaria y media fueron de 81,3%, 79,9% y 56,9%, respectivamente, cifras inferiores a las

registradas en 2016. Sólo en el caso del nivel de transición se registró un incremento en la tasa de cobertura bruta en 2017 frente a 2016. Al igual que lo sucedido con la cobertura bruta, la tasa de cobertura neta 5 en Cali se redujo en todos los niveles (incluyendo transición) en 2017 frente a 2016. Específicamente, en el nivel de transición pasó de 63,1% en 2016 a 62,2% en 2017; en primaria pasó de 83,3% a 78,6%; en secundaria 77,6% a 76,2% y en educación media pasó de 54,8% a 52,8%

Se destaca que en 2017, las tasas de cobertura bruta y neta en Cali se reducen conforme se avanza en los niveles educativos, situación que se asocia con la deserción escolar.

Tabla 3. Entorno Social

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Cobertura en salud: De acuerdo con la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, en 2017 en la ciudad el 92,0% de las personas tenían cobertura en salud	O				X
2	Indicadores de educación: En 2017 se matricularon en Cali 361.439 estudiantes, cifra 4,0% inferior frente a 2016. También 2017 se registraron reducciones en las tasas de cobertura; la tasa de cobertura bruta en los niveles de primaria, secundaria y media fueron de 81,3%, 79,9% y 56,9%, respectivamente	A	X			
3	Vivienda: En 2017, de acuerdo con proyecciones de la Secretaría de Vivienda Social y Hábitat, 116.997 hogares en Cali presentaban déficit de vivienda, cifra 0,8% superior frente a 2016	A	X			

4	Desempleo: en 2017 se registró en Cali una tasa de desempleo promedio de 11,8%, cifra 1,0 punto porcentual superior a la registrada en 2016	A	X				
---	--	----------	----------	--	--	--	--

Fuente: La autora (2019) propia basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.3 Entorno Tecnológico

Telecomunicaciones, Internet e informática

La mayoría de los consumidores están expuestos cada día aproximadamente a 150 estímulos (televisión, radio, prensa, publicidad exterior) de los cuales sólo se fijan en aquellos que se relacionan con las necesidades actuales. El sector de las grandes superficies utiliza para su publicidad y ventas comerciales en televisión, radio, prensa. Además ofrecen como un valor agregado para los consumidores, el sector de las grandes superficies ofrece a sus clientes acceso a Internet gratuito vía WI FI. En la actualidad las grandes superficies representan el 60% de la demanda de datafonos, herramienta importante para hacer otras operaciones como recargas o pagos electrónicos,

Telefonía fija

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC), al cuarto trimestre de 2017 en Cali habían registradas 652.364 líneas activas de telefonía fija, lo que representó un incremento de 6,9%, frente a 2016. Del total de líneas de telefonía fija en Cali, en 2017 el 86,0% eran líneas residenciales (561.038), se destaca que la mayoría de líneas de telefonía estaban en hogares de estrato 2 y 3. También, se resalta que en 2017 aumentó el número de líneas residenciales en todos los estratos, en especial en el estrato 1

donde aumento 33,8% el número de líneas de telefonía fija en 2017 con respecto a 2016

Internet fijo

De acuerdo con datos del MINTIC en 2017 se registraron 454.110 suscriptores de internet en Cali, cifra 5,1% superior frente a 2016. De esta forma, el índice de penetración de internet en Cali en 2017 se registró en 18,8%, lo que representó un incremento de 0,8 puntos porcentuales frente a 2016.

Tabla 4. Entorno tecnológico

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Acceso Tics: tecnologías de la información y la comunicaciones disponibles	O				X
2	Personal capacitado: desarrollo por medio del conocimiento de manejo de las Tics	O				X
3	Publicidad: consumidores informados constantemente por los medios de comunicación	O				X
4	Innovación: mejoras productos y procesos	O				X

Fuente: La autora (2019) propia basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.4 Entorno Cultural

La cultura de Colombia es el producto de la mixtura racial de los indígenas americanos, de los blancos europeos, en especial llegados de España, y de los africanos traídos por los conquistadores. La consecuencia de la mezcla generó un país multiétnico con culturas y rasgos diferentes de acuerdo a cada región. En la Región Andina predomina la herencia indígena y europea, mientras que la Región Caribe se caracteriza por un pasado mezcla europea, indígena y africano. La región que da al océano Pacífico se caracteriza por las culturas negras e indígenas puras.

Esta variedad de culturas da lugar a una gran riqueza de tradiciones, que se expresa tanto en el arte como en las artesanías, la arquitectura, la pintura o el cine y la fotografía. Según las estadísticas, Colombia cuenta con 87 pueblos indígenas que utilizan alguna de las 64 lenguas nativas. Por otra parte, cuenta con varios millones de habitantes afrocolombianos, más de 30 millones de blancos y mestizos, doce mil gitanos, y una gran cantidad de inmigrantes de diferentes lugares.

Colombia se caracteriza por ser un país de creadores y de fiestas, cuenta con más de 15 días festivos nacionales. Las celebraciones suelen ser trasladados a los lunes, de esta manera, los fines de semana después de estas fiestas son los fines de semana de tres días. La mayoría de estas fiestas son las fiestas religiosas.

La Navidad se celebra generalmente con familiares y amigos y dar regalos es una tradición importante. Las familias por lo general se reúnen en su casa en la noche del 24 de diciembre de compartir una comida especial y luego compartir los regalos. A diferencia de la mayoría de los países, los regalos se abren en la víspera de Navidad y no por la mañana el día de Navidad, ya que los colombianos creen que los regalos son traídos por el Niño Jesús en el momento de su nacimiento (el día 24 a la medianoche) en lugar de Santa Claus.

Según Fenalco, más del 50% de las compras de ropa y calzado en Colombia se realizan durante el mes de diciembre, antes de las vacaciones de Navidad. Además, una reciente encuesta de Fenalco reveló que el 33% de los consumidores colombianos, dijo que estaban planeando para comprar ropa y calzado como regalos de Navidad en 2011, el 18% dijo que planeaba comprar juguetes y el 11% dijeron que

planeaban dar dinero en efectivo como regalo. Otra práctica común es dar certificados de regalo como regalos. Festividades como el Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad entre otros se caracterizan por generar un aumento en ventas de las grandes superficies.

La Secretaría de Cultura de Cali en 2017 organizó 138 eventos culturales gratuitos en la ciudad, 1 evento menos que en 2016. De éstos, 48 eventos fueron de carácter musical, 41 de patrimonio cultural, 7 de danzas, 7 de teatro, 7 de cine y audiovisuales, 3 de poesía y 25 eventos de otras categorías.

La asistencia a eventos gratuitos organizados por la Secretaría de Cultura de Cali se incrementó 1,1% en 2017 frente a 2016. Los eventos de danza y otros eventos culturales fueron los únicos eventos que registraron reducciones en el número de asistentes (69,9% y 16,4%, respectivamente)

En 2017, la Secretaría de Cultura de Cali apoyó 117 eventos culturales en la ciudad, 32 eventos menos que en 2016. De éstos, 73 fueron de carácter musical, 18 de teatro, 6 de danzas, 5 de artes plásticas y visuales, 4 de audiovisuales, 1 circense y 1 relacionado con patrimonio cultura; además apoyaron 9 eventos de otras categorías.

La asistencia a eventos culturales apoyados por el Municipio en 2017 aumentó 142,5% frente a 2016 (445.965 asistentes mas). Los eventos de música, danza y otros eventos culturales² fueron los eventos que registraron aumentos en el número de asistentes (161,6%, 95,1%, y 1425,4%, respectivamente).

De esta forma, en 2017 la Secretaría de Cultura de Cali tuvo participación, total o parcial, en 255 eventos culturales realizados en la ciudad, 33 menos que en 2016,

estos eventos contaron con la participación de 1.771.843 asistentes, 457.388 más que en 2016. En línea con esto, en promedio los eventos contaron con 6.948 asistentes, siendo los organizados por la Secretaría los que en promedio contaron con más aforo (7.383 asistentes en promedio).

Infraestructura cultural

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Cultura de Cali, en 2017 Cali habían 63 equipamientos culturales, de los cuales, 51 corresponden a bibliotecas, 5 a centros culturales, 3 a teatros y parques, 3 a centrales didácticas y un centro de desarrollo comunitario. Cabe destacar que están en proceso de construcción dos equipamientos culturales más en los corregimientos de La Leonera y La Paz.

Tabla 5. Entorno tecnológico

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Infraestructura cultural: en 2017 Cali habían 63 equipamientos culturales, de los cuales, 51 corresponden a bibliotecas, 5 a centros culturales, 3 a teatros y parques, 3 a centrales didácticas y un centro de desarrollo comunitario	O			X	
2	Celebraciones tradicionales: Festividades como el Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad, Navidad, entre otros; se caracterizan por generar un aumento en ventas de las grandes superficies	O				X
3	Participación y cultura ciudadana: La asistencia a eventos culturales apoyados por el Municipio en 2017 aumentó 142,5% frente a 2016 (445.965 asistentes mas).	O				X

3	Patrimonio cultural, identidades y memoria: Los eventos de música, danza y otros eventos culturales ² fueron los eventos que registraron aumentos en el número de asistentes (161,6%, 95,1%, y 1425,4%, respectivamente).	O				X
---	---	---	--	--	--	---

Fuente: La autora (2019) propia basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.5 Entorno medioambiental

El último estudio global de la consultora GfK apunta a que el 76% de los consumidores espera que las marcas adquieran cierto nivel de compromiso ecológico. Sin embargo, estas exigencias van más allá: el 28% de los consumidores afirma que las marcas tienen la obligación moral de ser respetuosas con el medio ambiente. En este contexto, los consumidores son más exigentes con lo que compran y con lo que consumen; buscan productos de calidad, respetuosos con la naturaleza y beneficiosos para el medio ambiente. Por este motivo, cada vez son más las marcas que trabajan para que sus procesos y sus productos finales sean ecológicos y sostenibles.

Según datos de la ONU, en América Latina tan sólo se reciclan el 20% de los residuos que se generan. Las principales razones son la falta de políticas concretas por parte de los gobiernos de la región y la percepción de los consumidores de que el reciclaje no tiene un impacto positivo concreto en el entorno.

Sin embargo, son muchas las marcas que están empezando a fabricar artículos a partir de material reciclado. Un ejemplo de esta tendencia es Nike. La multinacional deportiva lleva desde el mundial de fútbol de Sudáfrica 2010 fabricando productos a partir de botellas de plástico recicladas. Según la propia compañía, cada camiseta

lleva el material equivalente a 16 botellas de plástico.

Por otro lado, también hay pequeñas iniciativas que encuentran en los desechos urbanos materia prima para su modelo de negocio. Este es el caso de las zapatillas GumShoe, cuya suela está compuesta en un 20% por chicle. Este proyecto recibe el impulso de la ciudad de Amsterdam, con el objetivo de dar salida a la tonelada y media de chicle que cada año se limpian de sus calles. Con 1 kilo de esta golosina se pueden confeccionar suelas para cuatro pares de estas zapatillas.

Alimentación ecológica

La comida ecológica será otra de las tendencias que los retailers deberán gestionar en los próximos años, sobre todo si quieren continuar despertando el interés de los consumidores. Según la ONU, América Latina es la tercera región en el mundo con más extensión de agricultura ecológica, con más de 7 millones de hectáreas dedicadas a este tipo de cultivos, lo que representaría un 12% del total. Este escenario ofrece a las marcas de alimentación la posibilidad de disponer de una gran variedad de ingredientes respetuosos con el medio ambiente, algo que atraerá la atención de los ciudadanos comprometidos con el consumo sostenible.

Por otro lado, grandes corporaciones relacionadas con el ámbito de la nutrición están centrando sus esfuerzos en retirar de sus productos ingredientes perjudiciales para el medio ambiente. Este es el caso de la compañía cervecera AB InBev, que se ha propuesto reducir en un 5% las emisiones de dióxido de carbono en sus operaciones. El grupo, dueño de marcas como Póker o Águila, ha diseñado un nuevo sistema para incorporar las burbujas a sus cervezas, reduciendo el uso de agua y las

emisiones de CO₂, sin alterar su sabor.

Eliminación de plásticos

La contaminación por plásticos es la protagonista del Día Mundial del Medio Ambiente este año. Recientemente, diversos organismos públicos de varias regiones del mundo se han comprometido a regular para la eliminación gradual de plástico en los productos desechables.

También el sector retail trabaja para eliminar el plástico de todos sus procesos, entre las medidas más destacables se encuentran la retirada de las bolsas de plástico y su sustitución por bolsas de papel, o el incremento de la venta de productos de alimentación a granel. Más allá de medidas más tradicionales, en los últimos tiempos han surgido nuevos formatos que permiten la reducción del uso de plásticos de una manera más sencilla. Este es el caso de Ooho, una burbuja de agua diseñada por la empresa inglesa Skipping Rocks Lab, rodeada de una membrana gelatinosa que o bien puede comerse o desecharse, ya que tarda en biodegradarse lo mismo que una pieza de fruta. En este contexto, las marcas de retail están empezando a trabajar por elevar la sostenibilidad de sus procesos en los próximos años. Por un lado, las compañías elevan sus estándares de sostenibilidad y respeto por el medio ambiente; por el otro, implementan acciones de Responsabilidad Social Corporativa con las que conectar con los compradores comprometidos con un modelo de vida más ecológico.

EMISIONES DE GASES EFECTO INVERNADERO (GEI)

Los GEI son gases cuyas emisiones a la atmósfera que generan un efecto de calentamiento de la Tierra, pues su presencia en esa capa retiene parte de la radiación emitida por el sol, transformándola en energía calórica.

Entre los principales GEI producidos por la actividad humana se encuentra el dióxido de carbono (CO₂), el óxido nitroso (N₂O), el gas metano (CH₄), cuyas fuentes son principalmente los combustibles fósiles como el petróleo y el gas natural, los fertilizantes agrícolas, las quemas de capa vegetal y los cambios en el uso del suelo, entre otros.

Para facilidad en la medición de las emisiones generales de los diversos GEI, se utiliza como patrón de medida el equivalente en toneladas emitidas en CO₂, compuesto químico que considerado como el mayor aportante de GEI a nivel mundial.

Según datos del DAGMA, en 2015 8 en Cali se produjeron 3,8 millones de toneladas de CO₂ equivalentes al año. Los automóviles, los camiones pesados y autobuses y la eliminación de los desechos del relleno sanitario de Navarro fueron los tres principales emisores de GEI en la ciudad, en conjunto aportaron 74% de los GEI en Cali.

Contaminación del Agua

Dos indicadores para medir el grado de contaminación del agua del principal río que pasa por la ciudad, son las cargas contaminantes de Demanda Biológica de Oxígeno (DBO₅) y de Sólidos Suspendidos Totales (SST) que llegan al río Cauca a su paso por Cali (abastece el 70% del agua potable de la ciudad).

Según datos del DAGMA, en 2017 el Río Cauca, recibió 16.229 toneladas de SST y 27.609 toneladas DBO₅, cifras inferiores a las registradas en 2016.

Contaminación auditiva

La contaminación acústica es el incremento de los niveles sonoros del medio

ambiente. De acuerdo con la Resolución 0627 de 2006 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial, el máximo nivel de ruido permisible es de 65 -70 decibeles (db) en el día y 50-55 db en la noche.

En 2015 se entregó en Cali, la actualización del mapa de ruido diurno - semana y se elaboraron los mapas de ruido nocturno en semana y diurno - nocturno fin de semana. La Resolución 0627 de 2006, establece que los mapas de ruido de los municipios mayores a cien mil (100.000) habitantes se deben revisar y actualizar periódicamente cada cuatro (4) años. Por esta razón los datos reportados son los mismos del año anterior.

Según el DAGMA, en 2015 la presión sonora diurna entre semana en las comunas 10, 21, 5, 7, 9 y 11 superó el máximo permitido; mientras que en la noche todas las comunas excedieron el máximo permitido. Por su parte, en 2015 la presión sonora diurna en los fines de semana en las comunas 3, 19 y 11 superó el máximo permitido; mientras que en la noche todas las comunas excedieron el máximo permitido.

Tabla 6. Entorno medioambiental

VARIABLE		A/O	AM	Am	om	OM
1	Consumo responsable: los consumidores son más exigentes con lo que compran y con lo que consumen; buscan productos de calidad, respetuosos con la naturaleza y beneficiosos para el medio ambiente	O			X	
2	Reciclaje: en América Latina tan sólo se reciclan el 20% de los residuos que se generan	A	x			
3	Alimentación ecológica: aumento en la producción de alimentos ecológicos	O				X
4	Contaminación atmosférica: bajas emisiones por ser un sector económico de tipo comercial	O		X		

5	Impacto a la comunidad: presencia de numerosos bares que generan mucho ruido y afectación a la comunidad	A		X		
---	---	---	--	---	--	--

Fuente: La autora (2019) basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.6 Entorno económico

El análisis de los entornos que influyen y afectan a las organizaciones es la base con la cual se pueden establecer estrategias para protegerlas de las amenazas y se aprovechen al máximo las oportunidades; por tanto se analizarán las variables económicas que inciden en el crecimiento y competitividad del sector retail en Colombia, el cual es de importancia para la economía del país por ser uno de los sectores que más aportan al PIB y genera empleo; está conformado por grandes hipermercados y almacenes de cadena que comercializan productos perecederos, abarrotes, productos de limpieza, electrodomésticos, entre otros.

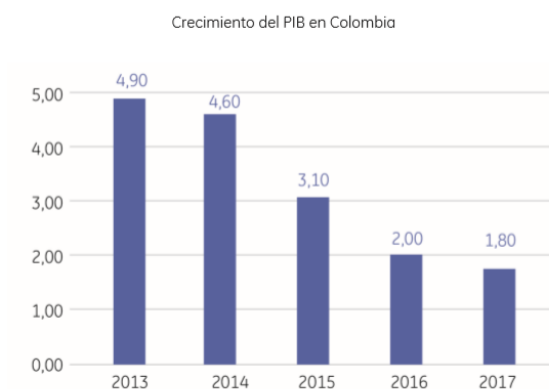
Estructura y dinámica productiva

Para 2017 Colombia se ubica como la quinta economía con mayor crecimiento de la región, después de Paraguay, Bolivia, Uruguay y Argentina a la vez que supera a dos de las tres mayores economías de Brasil y Chile. No obstante, el 2017 fue un año desafiante para el panorama económico colombiano, donde el choque petrolero por la caída en los precios, la baja en los precios de materias primas y el comportamiento de países como China y Estados Unidos, afectaron el crecimiento y el riesgo económico del país.

Debido a la desaceleración de la economía china para el 2017, las exportaciones

desde nuestro país se vieron afectadas y decrecieron -49% frente a 2016. Estados Unidos presentó crecimiento en su economía, lo que favoreció las exportaciones a dicho país, que tuvieron una participación de 32% dentro del total, lo que reafirma que sigue siendo nuestro primer socio comercial.

Figura 13. Crecimiento PIB Colombia

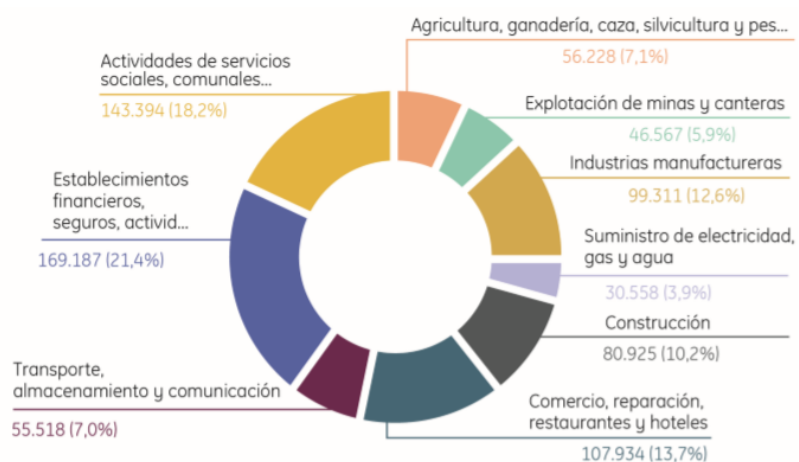


Fuente: DANE

Después de haber pasado por un periodo de fuerte desaceleración, asociado principalmente a la caída de los ingresos externos del país en medio del derrumbe de los precios internacionales del petróleo desde finales del 2014, la economía tuvo en 2017 con un crecimiento inferior al esperado.

En diciembre de 2016 el Ministerio de Hacienda pronosticó un crecimiento del orden del 2.3%, pero a la postre sólo se obtuvo uno de 1.8%. Entre los sectores más golpeados están la industria, el comercio y la construcción. Fenalco, 2017

Figura 14. Participación de las actividades económicas en el PIB



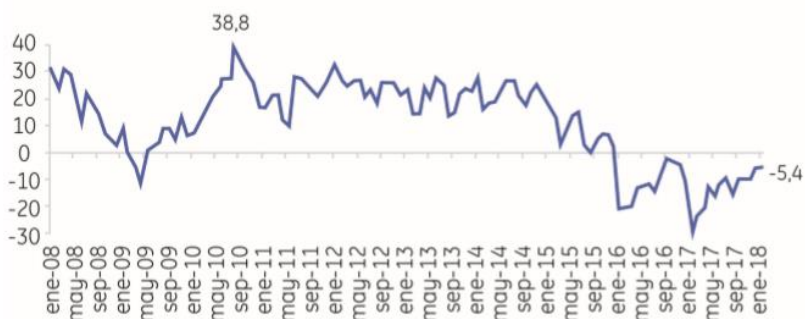
Fuente: Ministerio de Hacienda.

El sector de la construcción de edificaciones no ha sido ajeno a la dinámica general de desaceleración y el año pasado registró una contracción anual de más del 7%. Los resultados se ubican en un marco de una demanda interna débil, un deterioro de la confianza del consumidor, tasas de interés hipotecarias en niveles altos y desaceleración de varios sectores de la economía. Estos hechos han moderado la demanda de vivienda nueva. Pero tal como lo afirman analistas especializados, algunos indicadores recientes dan señales de una mejora moderada de las perspectivas económicas del sector de la vivienda en este año.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) es un indicador de gran relevancia para el sector de la construcción y para el comercio detallista, pues refleja la percepción de los hogares respecto a su situación económica actual y esperada, así como sus preferencias respecto a la compra futura de bienes muebles e inmuebles.

Unos niveles altos de pesimismo sobre la economía tienden a afectar el consumo de los hogares. La confianza empezó a ubicarse en valores negativos desde inicios del 2016, al haber reaccionado a la desaceleración económica, aumento de tasas de interés e inflación alta. En 2017 se derrumbó aún más por el aumento del IVA del 16 al 19% para la mayoría de los bienes y servicios gravados con dicho impuesto. Al comenzar este 2018 la confianza de los consumidores mejoró, aunque se mantiene en terreno negativo y en una cifra históricamente baja.

Figura 15. Índice de confianza del consumidor (ICC)



Fuente: FENALCO

La Dirección de Investigaciones Económicas de FENALCO se dio a la tarea de analizar las preferencias de los consumidores a la hora de adquirir productos en los distintos canales que ofrece el retail.

Mucho se habla de la preferencia de los consumidores de los países desarrollados por sitios virtuales para comprar en lugar de desplazarse a los supermercados físicos.

Sin embargo, en Latinoamérica al parecer esa tendencia está bien lejos de imponerse, a juzgar por los resultados de una investigación que se acaba de realizar para Chile. De acuerdo con el Observatorio Shopper Experience de la consultora In-Store Media, el 91% de los chilenos prefiere al supermercado físico para hacer sus compras. Del total de encuestados, el 27% compra en supermercados online y físicos, y sólo un 9% declara comprar sólo online. El estudio encontró que más del 80% de los compradores pasan al menos una hora por semana en el supermercado. Al indagarse a los clientes porqué prefieren la tienda física, dijeron que pueden elegir mejor los productos (67%), revisar sus detalles (66%), acceder a mayor variedad de opciones (49%) y a promociones únicas, no disponibles en otros sitios (47%). Fenalco, 2017

Mercado laboral

La tasa de desempleo mostró una clara tendencia a aumentar durante 2017 y los analistas calculan que esa misma tendencia se registrará en este año, lo que hace presumir que la tasa de desempleo se ubicará en el orden del 10%. Fenalco, 2017

De acuerdo con analistas, la fase de desaceleración que atravesó el país desde mediados de 2015 ha llegado a su fin. El consenso ubica el crecimiento de nuestra economía para 2018 en 2.6%. Fenalco, 2017

El sector retail ocupa un lugar importante en la economía del país debido a su participación en el PIB, en el volumen de bienes de consumo final, en el crecimiento de las empresas y en el empleo que se genera. De acuerdo a las cifras del DANE a pesar del aumento del desempleo a dos dígitos, el sector retail ha logrado mantener la generación de nuevos puestos de trabajo predominando el empleo formal debido al aumento de las ventas.

Lo anterior implica que la situación del mercado laboral en el país genera una amenaza menor para el sector retail debido a que si las personas no tienen un empleo estable que les genere estabilidad económica y capacidad adquisitiva, el consumo se va a afectar disminuyendo las ventas; por otra parte para la economía del país la inversión extranjera en el sector retail ha favorecido la reactivación y la generación de empleos; sin embargo existen departamentos con altos niveles de desempleo donde las cadenas no se instalarían por temor a generar pérdidas y seguimos siendo uno de los países con mayor desempleo en la región y mantenemos altos niveles de informalidad.

Inflación

En marzo de 2016 la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC - fue de 0,94%. Esta tasa es superior en 0,35 puntos porcentuales a la registrada en marzo de 2015, que fue de (0,59%). En el primer trimestre del año, los precios al consumidor acumularon una variación de 3,55%. Esta tasa es superior en 1,15 puntos porcentuales a la registrada para igual período del año 2015 (2,40%). En los últimos 12 meses la variación acumulada a marzo fue 7,98%. Esta tasa es superior en 3,42 puntos porcentuales al registrado en marzo de 2015 (4,56%). (DANE, 2016)

La inflación en Colombia es menor que la de muchos países de la región pero son evidentes las presiones en precios y estamos lejos de la meta de inflación del Banco de la República, comparada con la situación de los otros países de la región pareciera que la inflación no es aún la gran preocupación de la política económica colombiana. La devaluación teóricamente tiene un impacto positivo sobre exportaciones y ayuda

a 'frenar' el nivel de las importaciones, lo cual este efecto pudo concretarse en las cuentas del segundo trimestre; sin embargo el impacto de la devaluación sobre la inflación, no parece haberse acabado.

La devaluación del peso está imponiendo nuevas condiciones de mercado. Durante prácticamente una década de revaluación, el precio de los productos importados significó un techo para los de los productos colombianos. Esto hizo que el formato de las promociones fuera el que se impusiera en las grandes cadenas de comercio y que muchas compañías adecuaran sus estructuras de costos para mantener niveles de precios, volúmenes y participaciones de mercado. Obviamente, los bajos precios de las materias primas favorecieron el logro de este objetivo, con la devaluación, ambos factores han cambiado. Actualmente, 70% de las importaciones son materias primas y maquinaria, mientras que solo 30% son bienes de consumo final. La estructura de costos de las empresas está sintiendo un impacto importante.

Por lo anterior para el sector retail la inflación actual representa una amenaza mayor ya que al encontrarse alta desestimula el consumo porque los productos se encuentran más costosos para los compradores, influenciada principalmente por los efectos de la devaluación, lo cual encarece las materias primas importadas para la producción industrial, lo que tiene efectos negativos para el sector porque se disminuyen las ventas y el buen comportamiento de los resultados financieros que afectan el crecimiento y la inversión.

Es por esto que se han sido necesarias medidas intervencionistas del Banco de la República aumentando en 50 puntos básicos la tasa de interés de referencia para contribuir a la reducción en el déficit de la cuenta corriente y frenar la magnitud de la

devaluación del peso y contrarrestar el fenómeno del Niño.

Mercado financiero

Las grandes superficies han realizado alianzas para complementar su portafolio, con entidades financieras para ofrecer tarjetas de crédito que, además de facilitar la adquisición de los bienes, entregan beneficios como descuentos en las compras o puntos adicionales por realizarlas en sus establecimientos. Un ejemplo es la alianza entre Cencosud (Jumbo) y el Banco Colpatria para ofrecer la tarjeta que, además de facilidades de pago, otorga descuentos especiales a sus clientes; está también la Tarjeta Plata Olímpica, del supermercado con el mismo nombre, amparada por la compañía de financiamiento Serfinansa, empresa del mismo grupo empresarial; el Grupo Éxito, en alianza con Bancolombia, ofrece una tarjeta de crédito para sus clientes. Sin embargo, según informes de la Superintendencia de Industria y Comercio, de las personas que visitan un supermercado solo el 5% paga con tarjetas de crédito. (OSORIO, 2013)

Las tarjetas de crédito de marca propia o marca compartida, la posibilidad de adquirir sus productos con precios diferenciales. Este se convierte en una palanca muy importante hoy en día, ya que permite fidelizar, bancarizar y dar una mejor dinámica al comercio. Para muchas compañías sus ventas están soportadas en más de 50% sobre este esquema. (Sectorial, 2014)

El aumento del consumo de la clase media, la apertura de nuevos centros comerciales, y la buena dinámica de la economía colombiana ha generado un crecimiento constante en el número de tarjetas de crédito de empresas de retail ganando no solo una participación importante dentro de este segmento, sino dejando

atrás en números a los plásticos de los bancos comerciales. Y es que con un crecimiento en compras de 180,7% a través de este producto, entre agosto de 2013 y el mismo mes de 2014, Ripley es la que lidera el ranking de retailers que más han aumentado su participación en este segmento. Así mismo, en número de plásticos aumentó 487,9%, al pasar de 20.371 en agosto del año pasado a 119.774 en este año. (ANDI, 2014)

El mercado financiero representa una oportunidad para mejorar la competitividad del sector retail ya que se impulsan las ventas al incrementar el consumo por medio de las tarjetas de crédito y la buena dinámica de la economía favorece el aumento de la emisión de tarjetas de crédito por medio de convenios con corporaciones financieras; sin embargo se debe tener en cuenta que por cuenta de la inflación el Banco de la Republica ha tomado medidas intervencionistas incrementando las tasas de interés con el objetivo de contribuir a la reducción del déficit de la cuenta corriente lo cual también es necesario en la estabilidad de economía del país, lo cual tiene un efecto directo en el encarecimiento del crédito por parte de los bancos comerciales.

Política fiscal

La alternativa de seguir aumentando los impuestos es aún menor desde la aprobación de la reforma tributaria en Estados Unidos, que pone a todas las naciones en alerta naranja para evitar fuga de capitales atraídos por las nuevas condiciones impositivas de los Estados Unidos. Parece que no tenemos camino diferente al de contraer el gasto con el impacto que ello genera en materia de crecimiento. Al próximo gobierno le tocará la austeridad, a pesar del respiro que nos brinda el actual precio del petróleo. UGPP. FENALCO, 2017

Algunos observadores sostienen que es necesario suspender, de manera temporal, la aplicación de la regla fiscal que obliga a respetar una senda de disminución del déficit fiscal. De esa forma, se podrían atender algunos compromisos adquiridos en el Acuerdo de Paz. Una decisión de esa naturaleza no sería correcta, puesto que desmontaría una de las mejores medidas adoptadas en los últimos años para intentar poner en cintura el crecimiento del gasto oficial y produciría la pérdida del grado de inversión con todas sus consecuencias negativas.

Pero también tenemos el reto de crecer. Los últimos años han mostrado un lánguido desempeño en materia productiva. La industria en 2017 estuvo en recesión, la agricultura alterna años buenos y malos, el comercio está muy golpeado por el aumento del IVA, la actividad edificadora arrojó un balance negativo y la inversión muestra una muy débil reanimación.

A diferencia de lo que sucedía antes de la bonanza de las materias primas, las exportaciones no han reaccionado plenamente a la mejor tasa de cambio. El mejor resultado de la cuenta corriente se explica, en buena parte, por los precios internacionales del petróleo y el oro, que han estado elevados. Las no tradicionales muestran un comportamiento muy débil.

No deja de sorprender que los supuestos macroeconómicos del Ministerio de Hacienda contemplen una muy pobre recuperación de la economía para los próximos cinco años, como quiera que el crecimiento proyectado del PIB hacia el futuro inmediato

El gobierno se ha comprometido con la regla fiscal y el buen manejo de las finanzas públicas en medio de la coyuntura que estamos viviendo, que ha permitido continuar

por un camino de crecimiento por encima de nuestros vecinos por lo tanto la situación fiscal del país representa una oportunidad menor; sin embargo hace falta la reforma tributaria la cual debe buscar la consolidación de un sistema tributario más equitativo y eficiente, esto será de gran influencia para mejorar la competitividad del sector ya que su impacto afectara la rentabilidad, inversión, crecimiento y puede evitar o incrementar la evasión, debido a que las nuevas políticas pueden estimular o desestimular el consumo por el encarecimiento de los productos.

Balanza comercial

El 2017 fue un año lleno de incertidumbre económica (la cual persistirá hasta durante el primer semestre del 2018), tensiones políticas, fuertes volatilidades en los mercados financieros y desaceleración económica. La suma de lo mencionado hizo que el crecimiento mundial mantuviera la tendencia a la baja, para lograr una expansión de 3% en 2017, 60 puntos básicos más que 2016, tal y como se indica en la siguiente gráfica.

Las economías que impulsaron este crecimiento fueron, una vez más, aquellas de los países emergentes como la India y China. Resulta pertinente preguntarse si el desempeño de la economía colombiana responde a factores estructurales que ocurren de forma interna o por el contrario es reflejo de los acontecimientos del mercado mundial. Como parte del ejercicio se analizó el crecimiento del PIB en México, Perú, Chile, Ecuador y Venezuela para así poder comparar con los indicadores colombianos. FENALCO, 2017

América Latina tuvo dos años consecutivos con crecimiento negativo, 2015 y 2016, situación que no se presentaba desde hace más de 30 años cuando tuvo lugar la

gran crisis de la deuda en los años 80. Sin embargo, este deterioro no ha sido tan fuerte como el que se vivió en aquella época y según cálculos del Banco Mundial en 2017 hubo una recuperación moderada del crecimiento regional de un 0,9%.

En Chile, Perú y Colombia continúa el proceso de ajuste en respuesta a un shock de los términos de intercambio, la fuerte caída de los ingresos por exportaciones y un menor nivel de inversión que tuvieron una leve recuperación en el 2017. Por su parte, Brasil sufre su recesión más profunda en décadas, que se ha visto agravada por una crisis política que dañó gravemente la confianza.

En Argentina siguen en marcha las reformas orientadas a corregir los persistentes desequilibrios macroeconómicos heredados de gobiernos anteriores. Las perspectivas de crecimiento a mediano plazo han mejorado gracias al fortalecimiento del consumo al reducirse la inflación y mejorar la situación fiscal. No obstante, la política macroeconómica adoptada para hacer frente a esta situación no ha tenido la respuesta esperada deteriorando su economía actual aún más.

La economía mexicana continúa creciendo a un ritmo moderado respaldada por el desempeño del sector de servicios, a pesar de la caída de la producción de petróleo y el debilitamiento de la actividad manufacturera. Pero preocupa la débil demanda de exportaciones por parte de Estados Unidos.

La balanza comercial representa una oportunidad para el sector retail debido a que en la actualidad existe una dinámica en las relaciones comerciales con otros países a razón de los acuerdos que han entrado en vigencia y los cuales no se han explotado lo suficiente, con países como Estados Unidos, Canadá, Chile, grupo de los tres (México, Colombia y Venezuela), comunidad andina, comunidad europea, entre

otros; esto principalmente se debe a las limitaciones que tiene Colombia para el cumplimiento de normas técnicas y fitosanitarias, por otra parte se debe tener en cuenta que el país ascendió 5 puestos y se ubicó en la casilla número 18 de los países más atractivos para la inversión del comercio minorista, según el Índice Global de Desarrollo del Retail (GRDI, por sus siglas en inglés), que realiza el Instituto de Consumo de la firma A.T. Kearney y en el cual se clasifican las 30 naciones con mejor ambiente para la inversión de este sector.

Lo anterior indica que las perspectivas de largo plazo para Colombia son favorables, si se tiene en cuenta el crecimiento de la economía, el control de la inflación, una tasa de cambio flotante y la estabilidad macroeconómica.

Mercado cambiario

Hace 10 años, cuando el precio del dólar en Colombia se cotizaba por debajo de los \$1.700 los consumidores nacionales experimentaban una especie de “efecto riqueza”, que les permitía viajar al exterior, comprar productos importados y ver que su sueldo convertido en divisas era más alto de lo que tradicionalmente había sido.

Esa sensación –que facilitaba el consumo, pero que también quebró a muchos empresarios locales que ya no podían competir con la mercancía traída del exterior– se terminó con el derrumbe del precio del petróleo, que luego de estar en US\$100 por barril cayó por debajo de US\$30.

Como resultado, la tasa de cambio pasó de gravitar alrededor de \$2.000 a hacerlo en torno a los \$3.000 e incluso en febrero de 2016 llegó a \$3.400. En otras palabras, los consumidores dejaron de multiplicar por 2 para calcular el precio en pesos de un bien tasado en dólares y tuvieron que acostumbrarse a la tabla del 3.

Precisamente, desde septiembre de 2015, el precio de la moneda estadounidense se ha movido cerca de \$3.000, con todo y el cambio de gobierno y las numerosas crisis del exterior, que en un mundo globalizado cada día impactan más a la economía nacional.

Si bien es claro que la tasa de cambio no volverá a estar por debajo de \$2.000, también es innegable que para el país es mejor una cotización relativamente estable, a una que cambia con frecuencia.

Por este motivo, los últimos tres años no han sido malos para el país en materia cambiaria, pero la duda es por lo que viene. Al igual que en la época revaluacionista, hoy el precio del dólar en Colombia depende más de lo que suceda en el exterior, que de políticas internas. Y las presiones fuera de las fronteras están a la orden del día.

La más reciente es la que tiene que ver con un contagio de las crisis provenientes de países emergentes que, al compartir el mismo estatus de Colombia, compiten por recursos de inversionistas del exterior y se ven impactados simultáneamente cuando alguno tiene problemas. Es decir, por uno pagan todos.

En general, 2018 no ha sido bueno para las economías emergentes. Sus activos se han desvalorizado –sus bolsas, por ejemplo, han caído 16% en promedio–, la percepción de su riesgo soberano ha aumentado entre los inversionistas –alrededor de 100 puntos básicos en promedio– y sus monedas se han depreciado –cerca de 5% en promedio.

Como consecuencia, las condiciones financieras para estas economías en los mercados internacionales se han estrechado, de manera que su acceso al crédito

externo se ha encarecido y se han presentado salidas de capital de portafolio de muchas de ellas.

Entre las causas de esta tendencia está la sensación que tienen los inversionistas de que la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) y otros grandes bancos centrales del mundo –el Banco de Inglaterra y el Banco Central Europeo, por ejemplo– empezarán a subir sus tasas de interés a un paso más rápido del previsto, debido al surgimiento de presiones inflacionarias en sus respectivas economías.

Precisamente, en Estados Unidos las políticas del presidente Donald Trump, como la reducción de impuestos a las empresas, han impulsado la actividad económica, al punto que en el segundo trimestre de 2018 su PIB creció 4,2%, cifra que no veían desde el tercer trimestre de 2014, pero su tasa de inflación está en 2,7%, cuando hace un año bordeaba 2%.

Es altamente probable que la mayor inflación obligue a los grandes bancos centrales a acelerar el incremento de sus tasas de interés y a replegar sus balances con una mayor celeridad.

En mayo pasado, los mercados le daban una probabilidad de 10% a que la FED subiera sus tasas en marzo de 2019, hoy esa probabilidad es de 53%.

Así que tasas de interés más altas de lo previsto en las economías avanzadas, junto con una menor liquidez que la esperada en los mercados internacionales, traen como consecuencia una disminución del apetito por riesgo emergente entre los inversionistas, que prefieren inclinarse por activos más seguros, que son precisamente los del mundo desarrollado. Cuando los capitales se salen de las economías emergentes para pasarse a las avanzadas se produce una

desvalorización de los activos y una depreciación de las monedas de las primeras frente a las de las segundas.

De acuerdo con las clasificaciones del Fondo Monetario Internacional, en el mundo hay 23 economías consideradas como emergentes y no todas han resultado impactadas en la misma medida por la coyuntura, pues 'el golpe' ha sido proporcional a la magnitud de sus desbalances macroeconómicos –el tamaño de sus déficits fiscales y de cuenta corriente, junto con sus excesos de inversión sobre ahorro doméstico–, su solvencia pública y externa, su liquidez en moneda extranjera y su riesgo político. Esto es lo que explica por qué hasta ahora los más afectados han sido Argentina, Turquía, Suráfrica y Brasil.

Colombia también ha sentido la turbulencia, pero con baja intensidad, gracias a que tiene una vulnerabilidad moderada: sus desbalances fiscal y externo (previstos alrededor de 3% del PIB este año) están en una senda decreciente, favorecida por la alta credibilidad de sus políticas económicas, el régimen de inflación objetivo y la regla fiscal.

El déficit en cuenta corriente del país, que alcanzó a 6,3% del PIB en 2015, lo que refleja la cantidad de recursos que le falta para defender a la economía ante un choque externo, se ha venido reduciendo y se proyecta que cierre este año en 3%. Al mismo tiempo, el déficit fiscal del gobierno nacional central ha disminuido de 4% del PIB en 2016 a una meta de 3,1% del PIB en 2018 y seguirá reduciéndose de acuerdo con las pautas establecidas en la regla fiscal.

Estas razones, sumadas al incremento del precio del petróleo (que este año ha subido 12% y bordea los US\$80 por barril) han servido para que los precios promedio

de las acciones colombianas disminuyan apenas 1,9%, el Embi –indicador que mide el riesgo país– en lugar de subir disminuyó 2 puntos básicos y el peso se ha devaluado solo 0,8% en lo corrido del año.

Incluso, como advierten algunos analistas, con el actual precio del barril de petróleo a US\$80 y del dólar bordeando los \$3.000, Colombia está hoy recibiendo en pesos mucho más que cuando el crudo estaba a US\$100, pero la tasa de cambio estaba por debajo de los \$2.000. Además, en el Marco Fiscal de Mediano Plazo el supuesto de precio del petróleo para este y el próximo año está apenas por encima de US\$65.

Aunque Colombia hasta ahora la ha sacado barata, no es inmune a la situación internacional, cuyas turbulencias tienen su primer impacto en la tasa de cambio, en especial por la fuerte presencia de inversionistas extranjeros en los mercados locales. Ellos son los primeros que se asustan con los problemas de los emergentes y salen a vender y, aunque no se han ido en desbandada, sí han venido liquidando sus inversiones locales.

Lo que hagan los extranjeros con sus tenencias en el país es determinante para la tasa de cambio, pues si compran activos colombianos venden dólares para convertirlos a pesos y si venden ocurre lo contrario. Su posición es importante, ya que actualmente 25% del mercado de títulos de deuda pública (TES) está en sus manos, así como 28% de las transacciones con acciones.

Como resultado, la moneda estadounidense se ha encarecido 8,1% desde su mínimo de marzo pasado, aunque, comparada con lo que les ha pasado a otros emergentes, en el país se ha registrado ‘estabilidad’.

Juan David Ballén, director de investigaciones económicas de Casa de Bolsa, compara la situación económica global con una marea gigantesca que se produce por la llamada ‘normalización de las políticas monetarias’ de las economías avanzadas; es decir, que suban sus tasas de interés desde un punto en el que estaban vigorizando su PIB a uno en donde ni lo impulsen ni lo frenen.

“En medio de esa marea que mueve a todos los países, Colombia es un pequeño barco que puede defenderse, pero que no se va a quedar quieto”, precisa y agrega que la marea de la normalización implica un cambio estructural y un nuevo ciclo de la economía global, que ahora se dirige hacia mayores tasas de interés (algo que probablemente también ocurrirá en Colombia) y en donde el dólar seguirá siendo una moneda cada vez más ‘dura’.

Ballén considera que, pese a que Colombia está mejor parado que Argentina, Turquía o Brasil para aguantar la marea, existe un factor de riesgo cuyos impactos aún no son claros y tiene que ver con una guerra comercial entre Estados Unidos y China. “Hay que prepararse para cuando llegue el choque externo. Esto se logra pasando las reformas necesarias para mejorar las finanzas públicas, pero hoy las cosas no lucen claras con el ruido político. Además, falta ver qué opinan las calificadoras de riesgo sobre el país. Lo ideal es hacer algún ajuste antes de que den su veredicto”, puntualiza.

Otra es la visión de Guillermo Valencia, cofundador de la firma de investigaciones globales Macrowise. Piensa que los impactos de una posible guerra comercial ya fueron descontados por los mercados cambiarios, pues es poco probable que se dé una confrontación de grandes proporciones.

Lo que en su opinión los mercados no están descontando es el fortalecimiento que registra el dólar estadounidense (por las mejoras en su economía interna) al no tener otra divisa que le haga contrapeso. Esa labor le ha correspondido al euro, pero en la medida en que se presentan problemas en la economía del Viejo Continente (Brexit, Italia, por sus problemas políticos, así como Polonia y Hungría, que aplican políticas contrarias a las de la Unión Europea), el dólar se vuelve más apetecido y, por ende, más caro.

“El primer semestre de 2018 el euro estuvo débil y alcanzó cotizaciones de 1,25 por dólar, recientemente se ha venido recuperando (está en 1,17), pero por los problemas políticos dentro de la Unión Europea yo lo veo cayendo de nuevo”, dice Valencia.

Andrés Lozano, vicepresidente de inversiones de Colfondos, explica que las monedas son activos muy difíciles de pronosticar, pues en ellas inciden muchas variables, mientras que, por ejemplo, las acciones, se puede proyectar mejor, dado que dependen del desempeño de las compañías, así como del actuar de sus administradores.

“Los emergentes, la guerra comercial y la subida de tasas de interés de la FED hacen que haya más incertidumbre, aunque lo cierto es que si a los primeros les va mal sube el precio del dólar; igual ocurre si hay una guerra comercial, dado que se considera que la moneda estadounidense es más segura que la china y pasaría lo mismo si suben mucho las tasas de la FED. Bajo todos estos escenarios el dólar resulta ganador”, precisa.

En concepto de Lozano lo que hace que la tasa de cambio no suba tanto en

Colombia es que tiene un gobierno promercado y frente al vecindario genera más confianza. Además, sus activos están más baratos que los de Chile, lo que podría implicar que sigan entrando recursos del exterior y se contenga el alza del billete verde.

Germán Cristancho, gerente de Investigaciones Económicas y Estrategia de Corredores Davivienda, cree que el principal riesgo para Colombia está en el precio del petróleo, que hasta ahora es el que ha ayudado a contener el contagio. Estima que la oferta global de crudo va a subir, pues Estados Unidos está produciendo más e incluso Colombia tiene proyectado pasar de 866.000 barriles diarios en 2018 a 900.000 en 2019. Mientras eso sucede ve el precio del dólar entre \$3.000 y \$3.200, más volátil, pero no en los \$3.500 que han pronosticado algunos.

Los analistas locales e internacionales que consulta mensualmente LatinFocus Consensus Forecast estiman que la cotización del dólar cerrará este año en \$2.918 y el entrante en \$2.943. La firma que pronostica el precio más bajo en 2018 es Standard Chartered con \$2.650 y la que la ve la más alta es UBS con \$3.200.

Sea como sea, es probable que sigan ocurriendo cada vez más y mayores perturbaciones externas y lo único que podrá hacer Colombia para mantenerse a flote será preservar la confianza de los inversionistas y el grado de inversión. Lograr ese objetivo solo será posible manteniendo la credibilidad de las políticas económicas, lo que implica tener acotados los desbalances macroeconómicos y la solvencia fiscal y externa, holgada la liquidez externa y baja la inflación. Esto permitirá, además, que los consumidores puedan seguir usando la tabla del 3 al hacer cuentas en dólar-peso y que no tengan que pasarse a tabla del 4.

Pese a que el precio del dólar oficial lleva tres años alrededor de \$3.000 en la calle (casas de cambio y cambistas profesionales), la divisa se consigue casi \$200 por debajo. Óscar Martínez, cambista profesional, explica que el precio de la divisa se orienta con la Tasa Representativa del Mercado (TRM), pero se fija con base en la oferta de billetes verdes de turistas, viajeros y empresarios que compran y venden.

“En Bogotá, por ejemplo, siempre hay buena oferta de dólares, cuyo precio tiende a subir cuando hay mucha demanda, como en épocas de vacaciones. No obstante, en meses como septiembre hay menos gente comprando y los precios tienden a bajar”, señala.

Tratando de descifrar las fuerzas que determinan el precio del dólar en Colombia en Alianza se arriesgaron a dar una nueva teoría basada en la correlación de la moneda china, el yuan, y el peso. Su argumento es que ambas llevan fluctuando tres años exactamente igual. Desde marzo pasado cuando inició el ruido de la guerra comercial entre Estados Unidos y China, tras los mayores aranceles sobre el aluminio, el yuan se ha desvalorizado 10% y algo muy similar ha ocurrido con el peso. "Si asumimos que esa devaluación corresponde a las sanciones de Estados Unidos, podríamos estimar que una profundización de la guerra comercial debería proceder a descontar aranceles de 25% programados para principios del 2019", explican en Alianza y advierten que si se mantiene la correlación peso-yuan, este año la moneda local podría tocar los máximos históricos de \$3.417 por dólar. (Dinero, 2018)

El sector se vio afectado con la entrada en vigencia de la Ley de Licores que incrementó los impuestos a todo tipo de bebidas alcohólicas, con el agravante del

incremento del contrabando como consecuencia de los altos precios de mercado.

Tabla 7. Entorno Económico

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Estructura y dinámica productiva: estrategias hacia la profundización de categorías	O				X
2	Índice de Confianza del Consumidor (ICC): niveles altos de pesimismo sobre la economía tienden a afectar el consumo de los hogares	A	X			
3	Inflación: controlada entre el 3 a 3,5%, un aumento del consumo y un mejoramiento de las exportaciones, especialmente las minero-energéticas.	O				X
4	PIB e ingreso pre-cápita: aumento en la apertura de centros comerciales en ciudades principales e intermedias y la entrada de cadenas de importancia internacional	O				X
5	Política fiscal: incremento del IVA del 16 al 19%	A	X			
6	Balanza comercial: dinámica de relaciones comerciales con otros países	A	X			
7	Mercado Laboral: generación de empleos y disminución de tasa de desempleo	O				X

Fuente: La autora (2019) basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.7 Entorno internacional

El sector retail está en auge por tanto su percepción internacional es una oportunidad debido a factores como el crecimiento de la clase media, aumento del poder adquisitivo, mayor oferta e incursión en nuevos canales de distribución. La situación actual del país, que está en franco desarrollo (es la segunda economía que más crece en Latinoamérica y la sexta que más se expande en el mundo), hacen que paralelamente el sector de los centros comerciales crezca.

La actividad económica global permanece frágil y con riesgo de estancarse. La política económica en los países más grandes no logra el crecimiento sostenido con pleno empleo, ni conjura el peligro de deflación. Por ello, la confianza de los

consumidores y los inversionistas flaquea alrededor del mundo. La falta de confianza debilita la demanda porque menoscaba el consumo y la inversión. La baja inversión impide mejorar la capacidad de crecimiento de las economías. La escasa demanda interna y externa genera un estancamiento global. El gasto del sector privado no se incrementa porque sigue muy endeudado. Los mercados no toleran una expansión fiscal para sostener la demanda. Además, las autoridades no llevan a cabo las reformas estructurales necesarias para aumentar la productividad, recobrar la confianza y reavivar la inversión. (DINERO, 2016)

En este entorno poco propicio es improbable que las exportaciones sean un motor para la economía colombiana. Tanto las economías avanzadas como las emergentes crecerán este año lo mismo que el pasado, por lo cual su demanda por bienes y servicios colombianos será parecida.

Es probable que la depreciación del peso no mejore la competitividad de las exportaciones, porque las divisas de los competidores también se devaluaron. América Latina continuará estancada, de manera que el mercado regional tampoco aportará una demanda en expansión.

No es previsible que mejoren los términos de intercambio del país, porque los precios de las materias primas exportadas serán más bajos que el año pasado. Por tanto, no contribuirán a la expansión del ingreso nacional ni del gasto doméstico como antes.

Por los bajos precios no mejorará la rentabilidad de la inversión en materias primas, por lo cual no atraerán inversión de una manera dinámica como en el pasado. (DINERO, 2016)

Tabla 8. Entorno internacional

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Política económica global: en los países más grandes no se logra el crecimiento sostenido	A	X			
2	Exportaciones: La escasa demanda interna y externa genera un estancamiento global	A		x		
3	Condiciones arancelarias	O			X	
4	Importaciones: el ingreso mercancía extrajera exigen al producto colombiano incrementar calidad y competir en precios	A	X			

Fuente: La autora (2019) basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.8 Entorno Político

Proceso de Paz

Siendo los años de la Política de Seguridad Democrática, el entonces comisionado de Paz, Frank Pearl, en representación del gobierno de Álvaro Uribe buscó negociar clandestinamente con las FARC (entre otros funcionarios del gobierno) y bajo condiciones similares a las actuales: sin cese al fuego e incluso desmilitarizando territorio colombiano (lo que se conoce como zonas de distensión), no obstante a causa de la entrega del cadáver de Julián Ernesto Guevara, quien fallecía en retención por la guerrilla, los acercamientos de ese gobierno con la insurgencia quedaron estancados hasta la llegada de Santos a la presidencia; aunque siendo presidente electo, Juan Manuel Santos recibió un "informe de empalme" de Pearl, por medio del cual éste le enteraba del estado en que habían quedado los fallidos acercamientos.

Durante el año 2011, mediante la promulgación de la Ley de víctimas y restitución de tierras, el ya posesionado presidente Santos manifestó a la guerrilla su intención

de retomar las discusiones, lo cual derivó en una serie de comunicaciones secretadas por medio de recados entre la subversión y el gobierno. Dichos enlaces dieron lugar al establecimiento de reuniones presenciales en Cuba; los delegados del gobierno colombiano para tales encuentros fueron el consejero presidencial para la reintegración Alejandro Éder y Jaime Avendaño, funcionario de la presidencia desde el gobierno de Belisario Betancur, en tanto que la delegación de las FARC fue conformada por Rodrigo Granda, guerrillero liberado durante el gobierno Uribe, y Andrés París, uno de los ideólogos de esa organización, quien también estuvo en las negociaciones del Caguán. Finalmente, tras varias escenas de discusión, las partes optaron por la elaboración de una agenda y en su defecto, la organización del próximo lugar en donde continuarían dialogando.

Los diálogos o negociaciones de paz entre el gobierno del presidente Juan Manuel Santos y las FARC, también conocidos como proceso de paz en Colombia, hacen referencia a las discusiones que están llevando a cabo el Gobierno de Colombia (en representación del Estado) y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. Estos diálogos han tenido lugar en La Habana y Oslo y su objetivo es «buscar la paz con justicia social por medio del diálogo», según las palabras de Iván Márquez, uno de los miembros del equipo negociador de las FARC.

El 4 de septiembre de 2012, tras afirmaciones del expresidente Álvaro Uribe sobre las negociaciones del Gobierno con la guerrilla de las FARC en Cuba (y una posterior negación de los hechos, por parte de la canciller María Ángela Holguín), el Presidente Juan Manuel Santos confirmó la noticia mediante una alocución, destacó que "no se

repetirán los errores del pasado" que se procedería con prudencia, y que la Fuerza Pública no detendrá su accionar; lo propio hizo alias "Timoléon Jiménez" con un vídeo en diferido, destacando que las FARC llegaban a la mesa "sin rencores ni arrogancia". Horas antes, alias "Gabino", el máximo jefe del Ejército de Liberación Nacional (la otra guerrilla activa del país) manifestó la intención de esa organización de participar en la, hasta entonces, rumoreada mesa de concertación.

La noticia de la confirmación de los diálogos generó diferentes reacciones y escepticismo, algunas a favor y otras en contra, éstas últimas basándose en las fallidas negociaciones de 2002 en el Caguán (Colombia). Las reacciones favorables se toman en base a los acercamientos y los diálogos, aquellos que conlleven a la erradicación de todo tipo de conflictos.

Por su parte, la Iglesia Católica colombiana, que ha participado de garante en escenas humanitarias con las FARC, se ofreció para ejercer el mismo rol.

Las negociaciones se fundamentan en un "Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera", e iniciaron formalmente el 18 de octubre de 2012. Se fraccionan en tres fases, la primera que fue la etapa de acercamientos secretos (conversaciones exploratorias durante seis meses), la cual, Uribe denunció. La segunda que es la concreción de los acuerdos y la tercera que será la implementación de éstos.

Por ahora, los puntos de la segunda fase constan en discutir la política de desarrollo rural (de impacto histórico en la guerrilla), el espacio en política que tendrían miembros de las FARC ante un eventual desarme suyo, el fin del conflicto —por lo menos en lo que concierne a la incidencia de esta guerrilla—, la actual lucha

antidrogas y un posible replanteo, y por último la reparación a las víctimas, tanto de las FARC como del Estado.

La delegación que designó el gobierno de Santos está liderada por el exvicepresidente Humberto de la Calle y cuenta por la participación también de Sergio Jaramillo, Frank Pearl (excomisionado de paz), Luis Carlos Villegas (empresario colombiano), Henrique Santos (exdirector del periódico El Tiempo), Alejandro Éder (consejero presidencial), el general en retiro de la policía Óscar Naranjo, y el también retirado, general del ejército Enrique Mora Rangel, entre otros. En tanto que la delegación de las FARC está integrada por alias Iván Márquez (como jefe negociador)³, "Jesús Santrich", "Rodrigo Granda", "Simón Trinidad" (quien se encuentra recluido en una cárcel de Estados Unidos), "Andrés París", "Marcos Calarcá", "Pablo Catatumbo" (quien ingresó al equipo, meses después del inicio del proceso), Tanja Nijmeijer (insurgente de origen holandés), "Sargento Pascuas", "Mauricio Jaramillo", entre otros.

Otros factores que también tuvieron un efecto en la economía fueron las altas cifras de desempleo y el escándalo de Odebrecht, un hecho que minó la confianza tanto de consumidores, como de empresarios y afectó la marcha de la economía nacional. Sin embargo, hay que destacar que se logró controlar la inflación y estabilizar el precio del dólar, impidiendo que la crisis fuera aún más profunda.

Tabla 9. Entorno Político

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	Incertidumbre política: cambio de gobierno y políticas estatales	A	X			
2	Institucionalidad: desconfianza por corrupción en instituciones privadas y publicas	A	X			
3	Conflicto armado: Alto número de personas víctimas del conflicto armado	A	X			
4	Acuerdos de Paz: Alto número de personas en proceso de reintegración	A	X			

Fuente: La autora (2019) basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

3.1.9 Entorno Legal

Colombia cuenta con el Ministerio de Justicia y del Derecho, el cual tiene como objetivo dentro del marco de sus competencias formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública en materia de ordenamiento jurídico, defensa y seguridad jurídica, acceso a la justicia formal y alternativa, lucha contra la criminalidad, mecanismos judiciales transicionales, prevención y control del delito, asuntos carcelarios y penitenciarios, promoción de la cultura de la legalidad, la concordia y el respeto a los derechos, la cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el Sector Administrativo.

El Ministerio de Justicia y del Derecho coordina las relaciones entre la Rama Ejecutiva, la Rama Judicial, el Ministerio Público, los organismos de control y demás entidades públicas y privadas, para el desarrollo y consolidación de la política pública en materia de justicia y del derecho.

La constitución política

Después de una agitada historia constitucional en el siglo XIX, Colombia, había sufrido varias reformas adaptándose a los tiempos y las circunstancias del país. En 1988, una fallida reforma que pretendía extender la participación ciudadana en la política y evitar la corrupción administrativa, entre otras cosas, dio lugar a un movimiento estudiantil y político que propuso la convocatoria a una asamblea constituyente para las elecciones de 1990.

El movimiento promocionó la así llamada séptima papeleta, propuesta surgida de estudiantes colombianos para las elecciones legislativas de 1991. Si bien el consejo electoral no aceptó la inclusión oficial de este voto, adicional a los votos por Senado, Cámara de Representantes, Asamblea Departamental, Consejo Municipal y Alcaldes, (los de Gobernador no se contaban hasta la constitución del 91); este se contó extraoficialmente y la Corte Suprema reconoció la mayoritaria voluntad popular validando el voto. En diciembre de 1990 se convocaron a comicios para elegir los representantes a una Asamblea Nacional Constituyente, la cual promulgó la nueva constitución en 1991.

Legislación laboral

El derecho laboral en Colombia tiene como marco regulatorio la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo. (Predomina el elemento “intuitus rei”). Para este tipo de sociedades no importa en manos de quien están sus acciones. En cambio, se consideran sociedades de personas (Predomina el elemento “intuitus personae”), aquellas sociedades donde lo más importante son sus las personas que la

conforman, su socios, y por lo general éstas sociedades están conformadas por miembros de una familia o por amigos muy cercanos.

Entre las sociedades en la que predomina el elemento del “intuitus personae” se tienen:

- Sociedad limitada
- Sociedad colectiva
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad unipersonal
- Cooperativas

Entre las sociedades en la que predomina el elemento del “intuitus rei” se tienen:

- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad de economía mixta

Se debe hacer claridad, que la legislación Colombiana no define como tal a las sociedades de personas y a las sociedades de capital, sino que es una clasificación que con el tiempo ha sido acogida por muchos autores la cual se ha convertido en doctrina. La legislación Colombiana para clasificar las sociedades comerciales, “toma en consideración las alícuotas en que se divide el capital social; de ahí que la codificación comercial hace a lo largo de su articulado referencia a tres formas específicas a saber: sociedades por partes de interés, por cuotas, y por acciones, las que en su orden dicen de las fracciones en que está representado el capital de las sociedades típicas reconocidas a saber: colectivas las primeras, de responsabilidad limitada y en comandita simple las segundas y, anónimas y en comandita por acciones

las últimas”.

La responsabilidad de las diferentes sociedades difiere según el tipo de sociedad. En algunas, la responsabilidad de los socios se limita monto de sus aportes, y en otras, los socios responden con su patrimonio solidaria e ilimitadamente. En otras como en las sociedades en comandita, se puede presentar tanto la responsabilidad limitada como la ilimitada. El tema de la responsabilidad de los socios en los diferentes tipos de sociedades, se abordará individualmente en cada tipo de sociedad, documentos que se publicarán próximamente.

Legislación tributaria

Principios Constitucionales de la Tributación en Colombia:

Legalidad; Igualdad O Equidad; La Proporcionalidad; Generalidad; Progresividad; Retroactividad; Economía; Justicia; Certeza; Comodidad; Representación; Practicabilidad; Debido Proceso; La Buena Fe. Impuestos, tributos y/o gravámenes que deben pagar los colombianos al Estado:

Impuesto de Renta y complementarios; Sobretasa del impuesto de Renta; Impuesto de Patrimonio; La Retención en la Fuente; Impuesto a las Ventas; Impuesto complementario de ganancias ocasionales; Retención del Impuesto a las Ventas; Impuesto de timbre; Gravamen a los movimientos financieros; Impuesto de carácter Departamental; Impuesto de Registro; Impuesto de carácter Municipal; Impuesto de Industria y Comercio y de avisos y tableros; Impuesto de tipo Municipal; Impuesto Predial; Impuesto de Vehículos; Impuesto de delineación urbana; Sobretasa a la gasolina motor y al ACPM.

En el año 2012, se hace reforma tributaria y genera un cambio estructural al

sistema tributario en Colombia, actualmente se encuentra vigente por medio de la Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012. Esta reforma tiene como objetivo principal la generación de empleo y la reducción de la desigualdad. Para ello, busca mejorar la distribución de la carga tributaria favoreciendo a los colombianos de menores ingresos. Esta nueva reforma tributaria contiene en 5 grandes capítulos comprendidos así: impuesto a las personas naturales, impuesto a las sociedades, la reforma de IVA, ganancias ocasionales y normas antievasión y antielusión.

Tabla 10. Entorno Jurídico

VARIABLE		A/O	AM	am	om	OM
1	la Reforma Tributaria mediante la Ley 1819 de 2016	A	X			
2	Plan nacional de desarrollo: Pilar del desarrollo del país	O			X	
3	Institucionalidad: Entidades de orden nacional, regional y local encargadas de garantizar la calidad de la educación y el acceso de los colombianos	O			X	
4	Accesos a recursos: Financiación para las iniciativas empresariales de los colombianos	A	X			

Fuente: La autora (2019) basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

Tabla 11. Matriz integrada del entorno

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO				
VARIABLES CLAVES		RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
1	Diversidad étnica	El sector retail es impulsado por el consumo por lo tanto este indicador favorece la posibilidad de incrementar los productos que se pueden comercializar en Cali porque en esta convergen muchas culturas	La hibridación cultural vallecaucana se ha centrado en las poblaciones populares, campesinas, pues éstas residiendo en áreas rurales cercanas a los poblados, han tenido siempre consumos culturales urbanos. La diversidad étnica impulsa al retail a ofrecer más opciones para los consumidores	Para el sector es importante la diversidad étnica ya que esto genera más demanda de productos, incrementando las ventas
2	Indicadores de educación	Para el sector retail la educación es muy importante ya que esta se vincula directamente con el desarrollo socioeconómico, permitiendo que los habitantes de Cali tengan un nivel de vida adecuado donde se suplan las necesidades básicas y demanden productos y servicios.	En 2017 en la educación básica y media se matricularon en Cali 361.439 estudiantes, cifra 4,0% inferior frente a 2016. También 2017 se registraron reducciones en las tasas de cobertura; la tasa de cobertura bruta en los niveles de primaria, secundaria y media fue de 81,3%, 79,9% y 56,9%, respectivamente. En 2016 se matricularon en Cali 130.464 personas en estudios de educación superior, cifra 3,9% superior frente a 2015. Tendencia: Los niveles educativos de la ciudad no son favorables para la educación básica y media y aunque existe una amplia oferta de instituciones educativas públicas y privadas por la condiciones socioeconómicas no se incrementan las matrículas.	Los índices de acceso a la educación en Colombia incide en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población y así mismo su capacidad para demandar y consumir productos y servicios tales como electrodomésticos, ropa, calzado, abarrotes, etc.; es por esto que si el nivel de cobertura y de matrículas es mayor se presenta una oportunidad para el sector
3	Desempleo	La dinámica del sector retail se ve afectada directamente por la tasa de desempleo ya que si esta es alta se produce una depresión en la demanda de bienes y servicios e impacta de manera negativa principalmente sectores como textiles, ropa, calzado y cosmética; afectando la marcha de la economía nacional	E 2017 se registró en Cali una tasa de desempleo promedio de 11,8%, cifra 1,0 punto porcentual superior a la registrada en 2016 Tendencia: La tasa de desempleo mostró una clara tendencia a aumentar durante 2017 y los analistas calculan que esa misma tendencia se registrará 2018, lo que hace presumir que la tasa de desempleo se ubicará en el orden del 10%.	La tasa de desempleo afecta de manera directa a el sector retail porque si es alta se afecta el consumo y las ventas no aumentaran
4	Índices de Inseguridad	El sector retail se afecta directamente con la inseguridad porque es un problema social difícil de controlar y genera temor en los consumidores, desestimulando la reactivación económica	Según el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, en 2017 (datos preliminares) se registraron en Cali 1.235 homicidios, cifra que representó una reducción de 4,9% frente a 2016, Tendencia: Los problemas sociales seguirán aumentando los índices de inseguridad lo cual afecta de manera significativa al comercio	La inseguridad se presenta para el sector retail como una problemática, ya que la delincuencia genera temor en la población y desestimulan el acceso a los supermercados; de igual forma los robos generan pérdidas significativas para estos.

VARIABLES CLAVES		RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
5	Participación y cultura ciudadana	El sector retail se relaciona de manera dinámica con la población ya que es un generador de desarrollo para la comunidad e impacta su forma de vida y el consumo de productos y servicios	Festividades como el Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad, Navidad, entre otros; se caracterizan por generar un aumento en ventas de las grandes superficies. Tendencia: La interacción de la comunidad con los establecimientos de comercio favorecerá su nivel de vida y bienestar.	Los aspectos culturales inciden en el sector retail directamente ya que esto genera hábitos de consumo e impulsa la dinámica comercial
6	Índice de Confianza del Consumidor (ICC)	Este indicador en el sector retail es de mucho impacto ya que influye en las estrategias empresariales, niveles altos de pesimismo sobre la economía tienden a afectar el consumo de los hogares	El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) es un indicador de gran relevancia para el sector de la construcción y para el comercio detallista, pues refleja la percepción de los hogares respecto a su situación económica actual y esperada, así como sus preferencias respecto a la compra futura de bienes muebles e inmuebles.	El sector retail se afecta de manera significativa cuando se presenta una percepción negativa de la situación económica del país, lo cual desestimula la dinámica comercial
7	Inflación	La inflación se relaciona directamente con el sector retail ya que incide en la confianza de los consumidores y por ende el consumo es vigilado para el desarrollo de políticas públicas y controles monetarios debido a que este afecta el desempeño del país e incide en el bienestar social, que se evidencia en la posibilidad de adquirir bienes y servicios	La inflación estuvo controlada entre el 3 a 3,5%, un aumento del consumo y un mejoramiento de las exportaciones, especialmente las minero-energéticas. El gobierno busca salvaguardar los ingresos de los colombianos, para lograr el control de la inflación el Banco de La República, ha logrado alcanzar niveles bajos pero sostenibles que se traducen en mayor poder adquisitivo para los consumidores	Esta variable es de un alto impacto para el sector retail porque es directamente proporcional al consumo y cuando la inflación es alta el consumo disminuye y por tanto la venta de productos, afectando la rentabilidad
8	PIB e ingreso pre-cápita	El comercio ha sido históricamente uno de los sectores más importantes en la economía colombiana, con sus ventas creciendo por encima del promedio del PIB en los últimos años y teniendo una alta participación dentro de éste.	El comercio no ha sido ajeno a las pérdidas de dinamismo que hacen parte del ciclo económico, pero ha logrado recuperarse rápidamente. La expansión del sector no ha sido únicamente económica, sino también en el área total en la que se desempeña la actividad. Adicionalmente, el comercio ha logrado incluir lugares del país que años atrás tenían una menor integración en la economía nacional.	El comportamiento del consumo en cuanto a su desagregación no ha presentado mayores cambios; aunque para las ventas de alimentos sí se ha presentado un fenómeno interesante con respecto a los lugares de compra, donde las grandes superficies han ido perdiendo participación. El año pasado el consumo de los hogares creció un débil 1.6%

VARIABLES CLAVES		RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
9	Política fiscal	La política fiscal se encuentra relacionada con el sector retail debido a que el comercio se afecta cuando se aumentan los impuestos, es por esto que la regla fiscal se debe controlar para mejorar la competitividad del sector ya que su impacto afectara la rentabilidad, inversión, crecimiento y puede evitar o incrementar la evasión,	Debido a que las nuevas políticas pueden estimular o desestimar el consumo por el encarecimiento de los productos. Es necesario suspender, de manera temporal, la aplicación de la regla fiscal que obliga a respetar una senda de disminución del déficit fiscal. Tendencia: Los últimos años han mostrado un lánguido desempeño en materia productiva. La industria en 2017 estuvo en recesión, la agricultura alterna años buenos y malos, el comercio está muy golpeado por el aumento del IVA, la actividad edificadora arrojó un balance negativo y la inversión muestra una muy débil reanimación	El impacto de la política fiscal para el sector retales negativo porque el aumento del IVA ha generado una disminución en las ventas
10	Estructura y dinámica productiva	El dinamismo del sector retail ha hecho que los comerciantes deban adaptarse a las necesidades del público rápidamente, incursionando nuevos mercados. Todo esto ha representado grandes oportunidades de crecimiento para los comerciantes y una mejor experiencia al consumidor final que cuenta con una mayor variedad.	Históricamente el comercio ha sido uno de los sectores con mayor importancia dentro de la economía colombiana, teniendo una importante participación en PIB que lleva a que su desarrollo sea prioritario para el país. En los últimos años el aumento en la apertura de centros comerciales en ciudades principales e intermedias y la entrada de cadenas de importancia internacional han sido determinantes para el crecimiento del sector	Se ha adaptado a los constantes cambios de la dinámica productiva para brindarle a sus clientes mayor variedad en todas las categorías de productos
11	Consumo responsable	Los consumidores son más exigentes con lo que compran y con lo que consumen; buscan productos de calidad, respetuosos con la naturaleza y beneficiosos para el medio ambiente	La comida ecológica será otra de las tendencias que los retailers deberán gestionar en los próximos años, sobre todo si quieren continuar despertando el interés de los consumidores. Según la ONU, América Latina es la tercera región en el mundo con más extensión de agricultura ecológica, con más de 7 millones de hectáreas dedicadas a este tipo de cultivos, lo que representaría un 12% del total.	El sector retail debe diversificar sus oferta de productos para estar a la vanguardia de los cambios sociales como lo son los productos ecológicos que también generan un menor impacto al medioambiente, lo cual incide en la sostenibilidad de las grandes superficies

Fuente: La autora (2019) basada en Guía de Análisis del Macroambiente – Betancour B.

4. Análisis sector retail

Las Grandes Superficies han revolucionado las prácticas del comercio minorista en Colombia, así mismo la economía nacional ha tenido profundas transformaciones a partir de los procesos de apertura que se han llevado a cabo en Colombia desde 1990. Por un lado, los consumidores han tenido un acceso más amplio a la variada y competitiva oferta proveniente de otras latitudes y, por el otro, las empresas nacionales han debido soportar un sistemático ataque publicitario de la competencia externa, que trata de quedarse con estos mercados otrora estatalmente protegidos. (Guerra, 2011) Este análisis tiene por objetivo establecer las oportunidades y amenazas del sector para realizar una adecuada toma de decisiones, la cual es el punto de partida para el establecimiento de la planeación estratégica que permita mejorar la competitividad.

En la actualidad la economía de Colombia se encuentra convulsionada por diversos factores internos y externos, tales como presión de los precios internacionales del petróleo y los minerales, la inflación, el desempleo, tasas de cambio, la alta volatilidad de los mercados; adicional a esto la incertidumbre sobre el postconflicto y la reforma tributaria; en el 2017 la economía se enfrentó a una política monetaria contraccionista con unas tasas de interés altísimas y adicionalmente una política fiscal con un incremento del IVA del 16 al 19%. Esto produjo una depresión en la demanda de bienes y servicios e impactó de manera negativa principalmente sectores como textiles, ropa, calzado y cosmética.

Teniendo en cuenta la orientación de la industria hacia la personalización y

satisfacción de las necesidades más urgentes de los consumidores, las compañías líderes en formatos de Híper y Supermercados han dirigido sus estrategias hacia la profundización de categorías, presentando un mayor número de productos dentro de la misma línea, ofreciendo variedad en tamaño, color, calidad, precio, etc., con el fin de incrementar la gama de posibilidades para que el cliente elija de acuerdo con sus necesidades, lo cual genera efectos positivos sobre el posicionamiento de marca y la participación de mercado, al igual que fenómenos como la creación de marcas propias, que además de ser un elemento competitivo entre superficies y proveedores se ha convertido en una alternativa para que las pequeñas marcas puedan subsistir en el mercado a través de la producción a terceros. (Guerra, 2011)

En medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo ha ocupado un lugar muy especial la presencia de empresas multinacionales dedicadas a la venta minorista, que, decididas a satisfacer amplias capas de la población, no han dudado en hacer notables inversiones. En 1994 ingresó la holandesa Makro, en 1998 las francesas Carrefour y en 1999 Casino, a través de Almacenes Éxito, y la chilena Sodimac, a través de HomeCenter (Rojas et al., 2004); en 2005 la española Mango; en 2006 Falabella de Chile; en 2007 Zara (España); en 2008 Topitop de Perú, y a partir del 2011 empezará a operar la americana PriceSmart. (Guerra, 2011)

5. Diamante competitivo

El diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. En ese contexto geográfico

equipo, etc.

- Tecnología: actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos productos, procesos y/o servicios.

Encadenamiento productivo y clúster

Este grupo de factores permite conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas relacionadas de las siguientes formas:

- Factores de estrategia empresarial

Es el integrador de los tres grupos anteriores, analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales. Se compone por los siguientes planes:

- Administrativo
- Financiero
- Producción/operación
- Marketing
- Recursos humanos
- Tecnología e innovación
- Jurídico

Con estos planes se pretende mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales.

Condiciones de la demanda

En este conjunto interesa conocer al mercado en aspectos como:

- Perfil del consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, status social y cultural, así como posibles cambios.
- Competencia: empresas rivales, precios y productos, así como innovaciones que

realicen los primeros o la llegada de nuevos competidores.

- Participación en el mercado: qué porcentaje del mercado es ocupado por la empresa y cuál por la competencia.
- Distribución: la cobertura de los puntos de venta.
- Promoción y publicidad: las actividades para lograr elevar las ventas y/o ganar la preferencia de los clientes.
- Tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias, entre otras.

Estrategia y estructura de las empresas del sector:

A este elemento se le otorga gran importancia debido al poder que tiene el estado de influir sobre el diamante a través de leyes, normas y políticas, lo cual afecta a cada uno de los determinantes de la competitividad. Se conforma por el conjunto de instituciones privadas y públicas que dotan de apoyos financieros, técnicos, capacitación, certificación, científicas y tecnológicas, certidumbre jurídica y económica a las empresas. (Figura 17)

Las grandes superficies y almacenes de cadena buscan permanentemente alianzas con la industria y los gremios que la representan, con el propósito de ejecutar acciones conjuntas en temas convergentes como el impacto de los reglamentos técnicos y la necesidad de compartir las mejores prácticas para la adecuada atención y protección del consumidor.

Gobierno

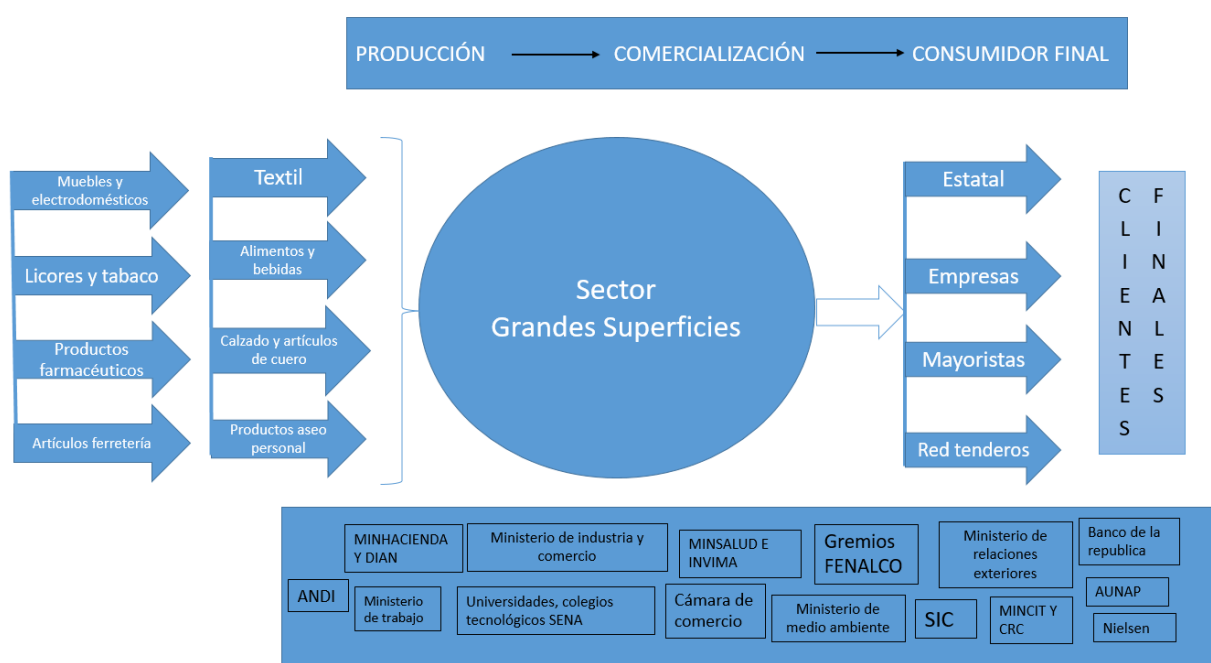
Actúa como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. La política que tiene éxito es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace

intervenir al gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo.

Azar

Acontecimientos casuales también ejercen influencia sobre las ventajas competitivas, se dicen que son casuales los incidentes ajenos a una nación o sobre los cuales las empresas y el gobierno no tienen mucho control.

Figura 17. Cadena productiva sector retail



Fuente. Elaboración propia

6. Cinco fuerzas competitivas del sector

Amenaza de nuevos competidores

Las tiendas de conveniencia y/o express, establecimientos con menos de 500 M², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días

del año. De ahí el nombre popular de 24 horas.

Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos, que pueden ser o no libres de impuestos.

Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente comida basura (panecillos, frituras, dulces y golosinas), comida rápida, enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos frescos. Debido a que los clientes suelen ir de paso o con prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como sandwiches refrigerados, hot dogs y café.

Poder de negociación de los proveedores

El 94% de las compras del sector se hacen a proveedores nacionales. Sólo 6% de las compras es importado.

El 85% de sus proveedores son pequeñas y medianas empresas. Con el uso de tecnologías de conectividad y cooperación con los proveedores han logrado integrarse con 80% de sus proveedores bajo el sistema EDI, y hacer por este medio 90% de las compras.

Poder de negociación de los compradores

Los consumidores buscan economía y por ello no son fieles a una marca, además exigen y esperan respaldo por parte del sector. Por ello las grandes superficies han implementado herramientas que les permita canalizar y atender las inquietudes de

los clientes. Servicios en la web para los usuarios, el chat, departamento de servicio al cliente, reuniones con cliente.

Productos sustitutos

Ubicación, variedad, comodidad y calidad, son algunos de los valores agregados que ofrecen el sector. Sin embargo, la disminución de tiempo disponible de las personas, los problemas de inseguridad, entre otros pueden abrir nuevas áreas de oportunidad para atender a las personas que no tienen tiempo para ir a hacer sus compras.

Para estos consumidores, las tiendas virtuales pueden ser una alternativa interesante, así como los pedidos telefónicos y servicios a domicilio. Igualmente los almacenes con horarios extendidos o 24 horas del día.

Una tienda virtual no requiere tener físicamente los productos en exhibición y, por lo tanto, tampoco requiere mantener existencias en múltiples tiendas. Sólo necesita un almacén donde pueda surtir los pedidos que los clientes van solicitando.

Los ahorros en infraestructura e instalaciones, así como la reducción en personal, con un sistema de entrega eficiente pueden transformarse en una ventaja de las tiendas virtuales. Por tal motivo las grandes cadenas cuentan con una página web que hace las veces de tienda virtual con el fin de ocupar este espacio antes de que la competencia se adelante.

Rivalidad e intensidad

Los supermercados de barrio han logrado competir con éxito frente a las grandes superficies, pasan inadvertidos y se confunden entre la gente que camina de un lado a otro en busca de frutas, granos o verduras. Son pequeños, generalmente atendidos

por sus dueños y siempre están pendientes de cualquier necesidad que tengan sus clientes.

Según Fenalco suman unos 4.000 en el país, se han convertido en una fuerza de venta que asciende a más de \$24 billones anuales. Sumada a la de las tiendas (unas 250.000) hacen parte del canal tradicional, mediante el cual se distribuye más del 50% de los productos de consumo masivo. Se caracterizan por estar ubicados en los estratos 1, 2 y 3, contar en promedio con un área de 60 m², tienen una, dos o más cajas registradoras, exhiben sus productos en góndolas y ofrecen abarrotes, rancho, licores, verduras y frutas.

Pese al crecimiento de las grandes superficies, estos negocios han logrado mantenerse en el mercado por varias razones, como los bajos costos de operación, precios bajos, la cercanía de su público objetivo y un portafolio de productos básicos que demandan los hogares para el día a día. El primer factor les permite ofrecer a los consumidores precios más bajos en algunas categorías como frutas, verduras y abarrotes. Su éxito también se le atribuye al hecho de que el 85% de sus clientes está ubicado entre 4 y 7 cuadras a la redonda, y a que el 45% de ellos mismos los frecuenta todos los días, según estudios realizados por la consultora Datalligence.com. En ellos se consiguen granos, lácteos, gaseosas, licores, pan, enlatados, productos de aseo personal y para el hogar, cigarrillos, frutas y verduras, entre muchos otros productos que a diario se requieren.

Los supermercados mejoran los flujos de caja de los proveedores, pagan en efectivo y su cartera muy rara vez sobrepasa los 60 días. La cercanía de sus clientes es el factor más importante en la consolidación de este canal, pues determina el

tamaño de su mercado potencial, a la vez que se convierte en la principal barrera para la dispersión de las grandes cadenas.

Un censo de establecimientos realizado por esta empresa, reveló que Bogotá concentra el 77% de estos locales. Para el investigador, modelos como el de Cooratiendas (con bodegas que superan los 4.000 m² y que distribuye más de 6.000 productos diferentes en tiendas y autoservicios que utilizan la marca), así como el trabajo seccional que ha venido desarrollando Fenalco, han contribuido al afianzamiento del canal en la capital del país.

Medellín aparece en el segundo lugar con el 14% de estos pequeños supermercados. Luego están Cali con el 7% y Barranquilla con el 3%, lo que a juicio de Cadena demuestra que estos supermercados aún tienen mucho terreno para colonizar. El mismo estudio dio cuenta de que el 75% de estos negocios tiene entre 20 y 80 m². Así mismo, que el 20% atiende los estratos 4 al 6, mientras el 80% está en los estratos 1, 2 y 3.

Figura 18. El sector competitivo



Fuente. Elaboración propia

7. BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. A continuación se realizara un análisis por medio de la referenciación con las empresas más representativas del sector retail.

7.1 Caracterización de los competidores

Las empresas del sector del comercio trabajan bajo estructuras seguras de financiación, gracias al capital aportado por los socios y a la financiación que logran de proveedores de bienes y servicios, consistente con el modelo de negocio. Esto le permite a las empresas reinvertir los excedentes en la construcción de portafolios de inversión, cuyos rendimientos maximizan los márgenes finales de la actividad.

En el sector se resalta un alto grado de liquidez para la atención de obligaciones a corto plazo, garantizando el cubrimiento a este término en un 126%. Se reconoce además un crecimiento de la eficiencia operativa a partir del control de gastos, que buscan lograr un mejoramiento total de sus márgenes. Existe una recuperación importante en la rentabilidad de los activos pues se logra una mayor utilidad, manteniendo controlado el nivel de inversión. Al analizar la rentabilidad del patrimonio, la inversión en términos de recursos propios disminuye y el crecimiento de las utilidades se hace evidente.

Los márgenes de utilidad permiten establecer qué tan efectiva es la gestión de la administración para aumentar el ingreso y controlar costos y gastos. Mide la utilidad estandarizada que obtiene el negocio por cada 100 pesos vendidos. Al comparar los

márgenes de utilidad de los sectores de comercio e industria, estos últimos en todos los casos son mayores, sin embargo el sector del comercio plantea una estrategia para disminuir esta brecha.

En el margen bruto se muestra que en los dos sectores los costos consumen entre el 73% y el 76% de las utilidades, dejando entre un 24% y 27% para cubrir los gastos de operación y la utilidad final que corresponde a accionistas. Se debe resaltar que el margen bruto del sector del comercio tiene una tendencia creciente, lo que implica una mayor eficiencia en el control de costos.

De este margen bruto, los gastos operaciones consumen entre el 21% y el 22% dejando un margen operacional, que se mantiene constante para el sector comercio entre el 2.8% y 3.2% y para la industria, un margen que ha ido disminuyendo, con su mayor pico en el 2007 de 8.6% a 5.8% en el 2010.

A este margen final se le agregan ingresos no operacionales como rendimientos de portafolios financieros, inversiones inmobiliarias, etc., en general aquellos ingresos que no están relacionados directamente con el centro del negocio. (BAHAMÓN, 2013)

GRUPO ÉXITO

Inició actividades desde 1949 en la ciudad de Medellín; el 28 de noviembre de 2001 se fusionaron las compañías Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A. Cadenalco S.A. y Almacenes Éxito S.A. disolviéndose la primera, para ser absorbida por la segunda; en 2007 contaba con 47 almacenes EXITO, 46 almacenes Ley, 12 supermercados POMONA y 2 tiendas Q' precios, repartidos en 35 municipios, que conjuntamente sobrepasan los 330 mil m² de área de ventas, generando cerca de 43

mil empleos entre directos e indirectos. Son visitados cada año por más de 140 millones de personas en promedio.

Almacenes Éxito se internacionalizó al llegar a Uruguay cuando adquirió 52 almacenes de la cadena Disco, Devoto y Geant. Su alcance se ha ampliado a negocios como estaciones de gasolina, viajes, seguros, algunos servicios financieros e implementando tiendas express.

En 2006, el Grupo Casino se convirtió en el socio mayoritario de Almacenes Éxito. Grupo Casino es un conglomerado francés con más de 10.116 tiendas en todo el mundo presente en 14 países del mundo, entre ellos 5 de América Latina.

OLIMPICA

Olímpica nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando don Ricardo Char, distinguido comerciante de Lorica, Córdoba, adquirió el almacén Olímpico. Una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas en la capital del Atlántico. Vendiendo abarrotes además de los artículos de farmacia, don Ricardo ganó la confianza de sus clientes y con ello la satisfacción de sentirse bien servidos. Un año más tarde, se abrieron dos droguerías más, una en el paseo Bolívar y otra en la calle San Blas con 20 de Julio.

Pero es Fuad Char, hijo mayor de don Ricardo, quien le dio un vuelco a los negocios tras ponerse al frente de las farmacias, debido al accidente sufrido por su padre. Por intuición y buen olfato, más que por experiencia comercial, Fuad se lanzó a la conquista del mercado barranquillero en compañía de sus hermanos Jabib, Farid y Simón con quienes constituyó CHAR HERMANOS LTDA.

1968 es un año histórico para la organización. Se inauguró en Barranquilla la

primera Supertienda OLÍMPICA, ubicada en la calle 30 con carrera 43 esquina, con el slogan: 'Suba un piso y gane pesos'. Con esto se incursionó totalmente en el mercado de los víveres y artículos para el hogar. Su estrategia de comercialización era 'Vender más a menor precio.'

A comienzos de los 70, se inauguró la Supertienda OLÍMPICA de la calle 72, pionera del sistema de autoservicio, que representó un completo logro entre los barranquilleros. Consecutivamente, se inició la conquista del mercado nacional con la apertura en Cartagena de la primera droguería y en Santa Fe de Bogotá, la Supertienda Olímpica de la calle 100. Años más tarde, en la década de los 80, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional.

ALKOSTO

Es una cadena de almacenes colombiana, comercializadora de electrodomésticos, mercado, llantas, tecnología, motos y productos del hogar. Tiene presencia en ocho ciudades y municipios del país y, a 2013, cuenta con 2388 empleados a nivel nacional. El lema de la marca es "Hiper Ahorro Siempre". Y sus temporadas populares son en su orden: Alkosto es una ganga (Abril), Agosto Alkosto (Agosto) y Navidad en grande (Diciembre). Su primer almacén fue ubicado en Bogotá Distrito Capital en la Cra 30 con Calle 10a.

7.2 Factores claves de éxito

A continuación se presentan 9 factores de éxito que se consideran relevantes para la realización del ejercicio del benchmarking a realizarse con grandes superficies del

sector retail en Colombia escogidas como referentes.

1. **Precio competitivo:** La fijación del precio, en función de la competencia, es la estrategia más implementada en el sector retail haciendo que las cadenas determinen su precio, no por sus costos o demanda, sino en relación al precio medio de las empresas competidoras. La decisión puede estar entre situarse en el precio medio o bien mantener determinadas diferencias al alza o a la baja. En estos casos, los movimientos de precios se producen al mismo tiempo, o con pocos días de diferencia entre las distintas empresas.
2. **Calidad de productos:** Los clientes buscan principalmente la calidad en los productos y servicios de las cadenas del sector retail y reconocen en esto como una ventaja la cual determina su decisión de compra.
3. **Portafolio de productos:** La variedad de productos y servicios para los consumidores es un factor importante ya que con esto se logra tener ventaja competitiva con respecto a la competencia y para los clientes sus necesidades son satisfechas ya que les representa facilidad, menor costos de transporte y ahorro de tiempo al encontrar todo lo que necesitan en un mismo lugar.
4. **Publicidad:** El gran reto para el sector retail es la omnicanalidad porque pretende eliminar los límites entre escenarios y crear una experiencia única de imagen de marca, lo cual requiere de una gran estrategia de branding. Esta evolución y cambios nos ayudan a conseguir mejores resultados.
5. **Logística de compra:** Lo más importante para preparar una estrategia

omnicanal es conocer al cliente, saber dónde se mueve, saber lo que quiere y que reciba los mensajes de manera personalizada, indiferentemente del escenario, con todos los canales abiertos para que pueda comprar.

6. **Cobertura de mercado:** “La estrategia de replicar miniaturas de las tiendas estrella – o flagships – de una marca y repartirlas por diferentes zonas ya no funciona en este sector”, afirman. Ahora, el cliente solo decide desplazarse hasta la tienda si la marca es capaz de ofrecerle experiencias únicas, más allá de la compra online. “Además de poner en práctica su propia estrategia digital, los retailers que utilizan tiendas físicas deben ofrecer valor a los clientes y dar significado a la experiencia que van a vivir en sus establecimientos. Una forma de comunicación mucho más eficaz, llevada al límite en la tienda real será lo que les permita conservar su identidad en la era digital”.
7. **Tecnología y sistemas de información:** El cliente actual es multicanal, necesitando tener este tipo de experiencias. El reto para las compañías supone adaptarnos a estas tendencias realizando un seguimiento y control de nuestros clientes en todos los canales de manera integrada. Para ello necesitamos herramientas tecnológicas como ERP's ligados a CRM's, y éstos a e-commerce, para "controlar" al cliente y saber lo que está haciendo en todos los canales y poder ofrecerle experiencias omnichannel.
8. **Fidelización:** Los retailers comienzan a utilizar estrategias de servicio como la entrega a domicilio en 24 horas, o menos, para aumentar el número de

suscripciones premium y generar lealtad hacia su marca. “Animan a los clientes que no van a las tiendas físicas a visitar su tienda online y realizar su compra de forma sencilla ofreciéndoles un plazo de entrega en tiempo récord. Muchas empresas del sector utilizan esta nueva forma híbrida que combina lo físico y lo digital para fidelizar a sus clientes y mantener el volumen de ventas”.

9. **Servicio al cliente:** Sobre la hipersensibilidad del precio, no siempre se compra más barato en Internet, y realmente, el cliente no quiere comprar barato, sino pagar lo menos posible, lo que significa ofrecerle beneficios y argumentos de venta mejores que los de la competencia, de manera que el precio pase a un segundo plano. En definitiva el cliente busca esa multicanalidad para obtener experiencias, no precio, sino beneficios en la compra.

7.2.1 Matriz de Perfil Competitivo

Se presenta a continuación para la realización de las comparaciones y análisis para ello se determinaron los nueve factores de éxito a partir de los cuales se podrá realizar el ejercicio de comparación del desempeño del sector retail con las cuatro (4) instituciones escogidas para realizar el benchmarking.

Tabla 12. Matriz perfil competitivo

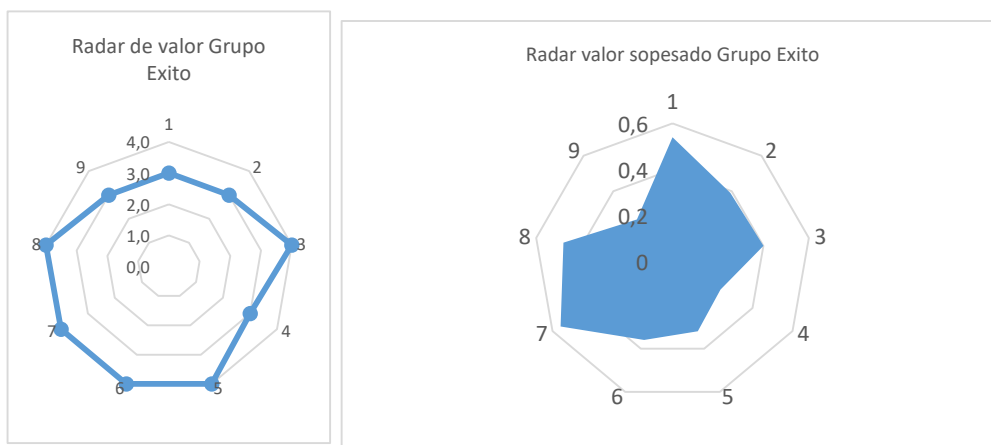
FACTORES CLAVE DE ÉXITO		PESO		GRUPO ÉXITO		OLIMPICA		ALKOSTO		CENCOSUD	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Precio competitivo	15	0,18	3,0	0,54	4,0	0,72	4,0	0,72	3,0	0,54
2	Calidad de productos	16	0,13	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39
3	Portafolio de productos	8	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4	3,5	0,35
4	Publicidad	10	0,08	3,0	0,24	3,0	0,24	3,0	0,24	3,5	0,28
5	Logística de compra	8	0,08	4,0	0,32	3,0	0,24	4,0	0,32	2,0	0,16
6	Cobertura del mercado	10	0,09	4,0	0,36	4,0	0,36	3,5	0,32	3,0	0,27
7	Tecnología y sistemas de información	13	0,14	4,0	0,56	3,5	0,49	3,5	0,49	3,5	0,49
8	Fidelización	13	0,12	4,0	0,48	3,0	0,36	3,0	0,36	3,5	0,42
9	Servicio al cliente	7	0,08	3,0	0,24	3,0	0,24	2,0	0,16	3,0	0,24
		100	1,00		3,5		3,4		3,4		3,1

Fuente. Elaboración propia

7.2.2 Araña o Radar de Benchmarking

Las gráficas de radar de valor que se presentan a continuación se puede observar las variables de desempeño más eficiente el desempeño competitivo de cada una de las cadenas de supermercados observadas entre tanto en las de valor sopesado se observa la eficiencia de la misma en una escala donde 1 expresa el desempeño más deficiente y 4 el más óptimo.

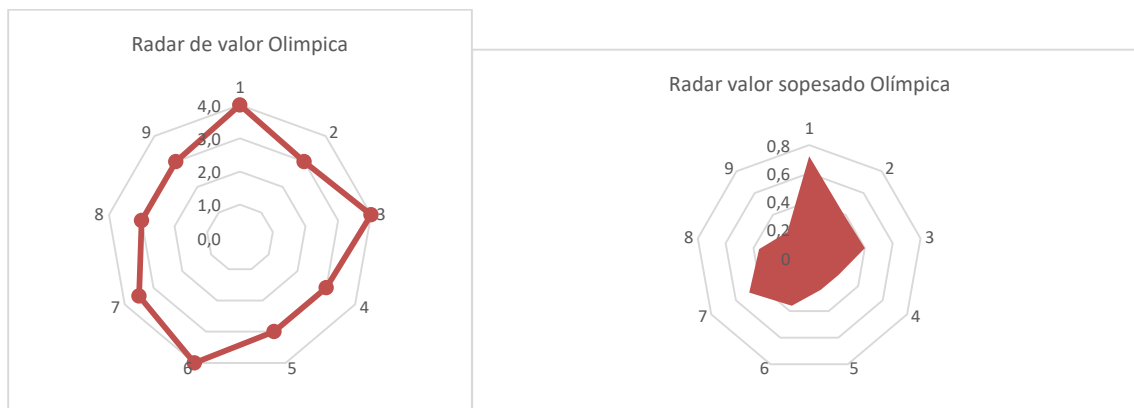
Figura 19. Matriz de perfil Grupo Éxito (valor y valor sopesado)



Fuente. Elaboración propia

El Grupo Éxito tiene una buena estrategia de precios, los cuales son el punto de referencia para su competencia y tiene desempeño aceptable en la implementación de las TICS lo cual garantiza la omnicalidad. Tiene un desempeño pobre en servicio al cliente.

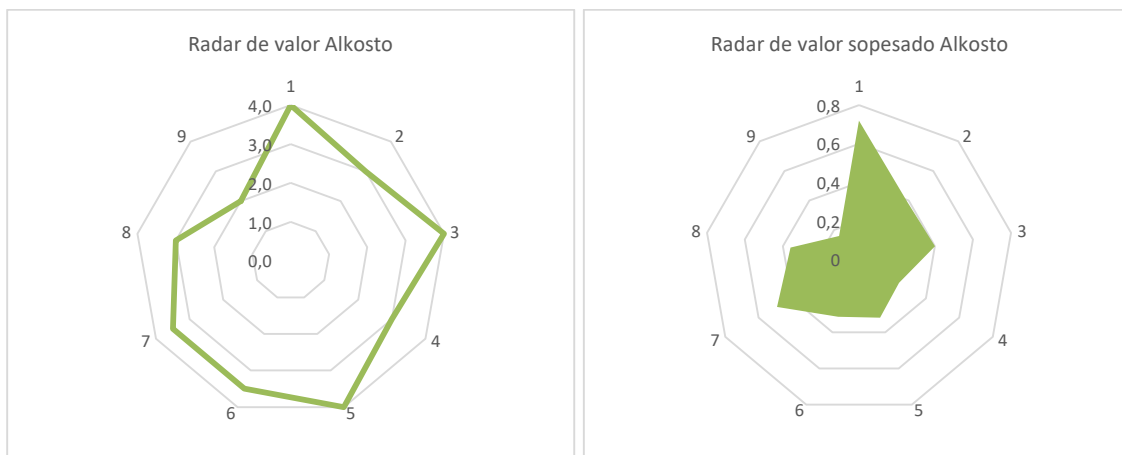
Figura 20. Matriz de perfil Olímpica (valor y valor sopesado)



Fuente. Elaboración propia

Olímpica tiene buen desempeño en ofrecer a sus clientes precios competitivos en todas sus categorías y puede mejorar en la calidad de sus productos, diversificar el portafolio, replantear la estrategia de mercadeo, la logística de compra. Se presenta un desempeño pobre en fidelización y servicio al cliente.

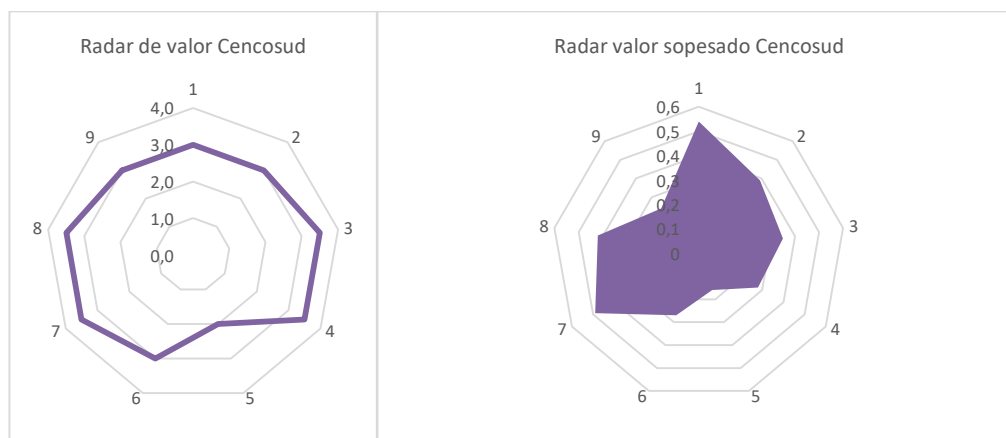
Figura 21. Matriz de perfil Alkosto (valor y valor sopesado)



Fuente. Elaboración propia

Alkosto muestra un desempeño regular en cuanto a la fidelización, servicio al cliente, logística de compra y la cobertura en el mercado; por otra parte se destacan su buen desempeño en precios competitivos.

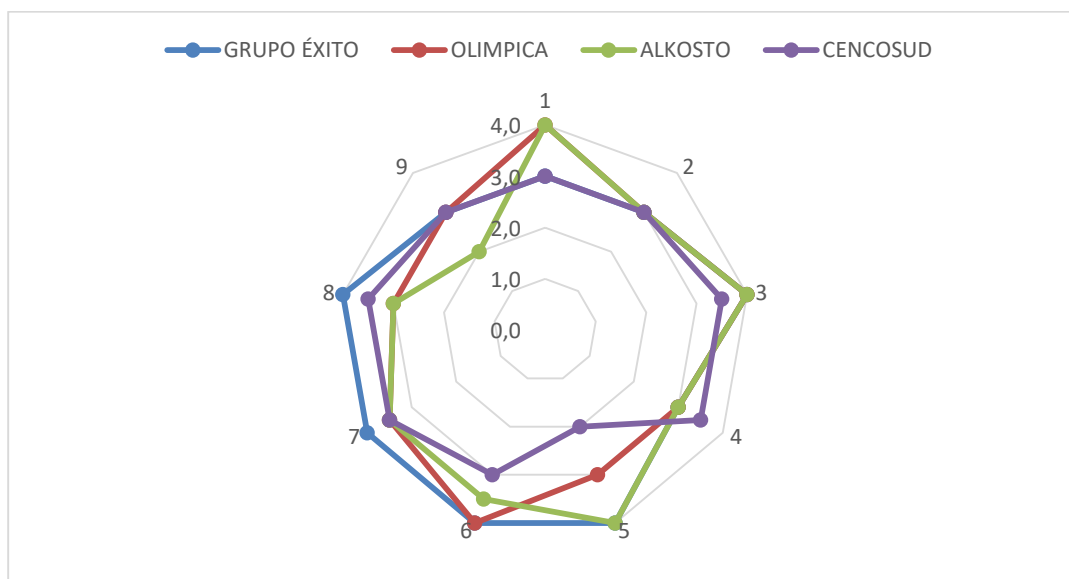
Figura 22. Matriz de perfil Cencosud (valor y valor sopesado)



Fuente. Elaboración propia

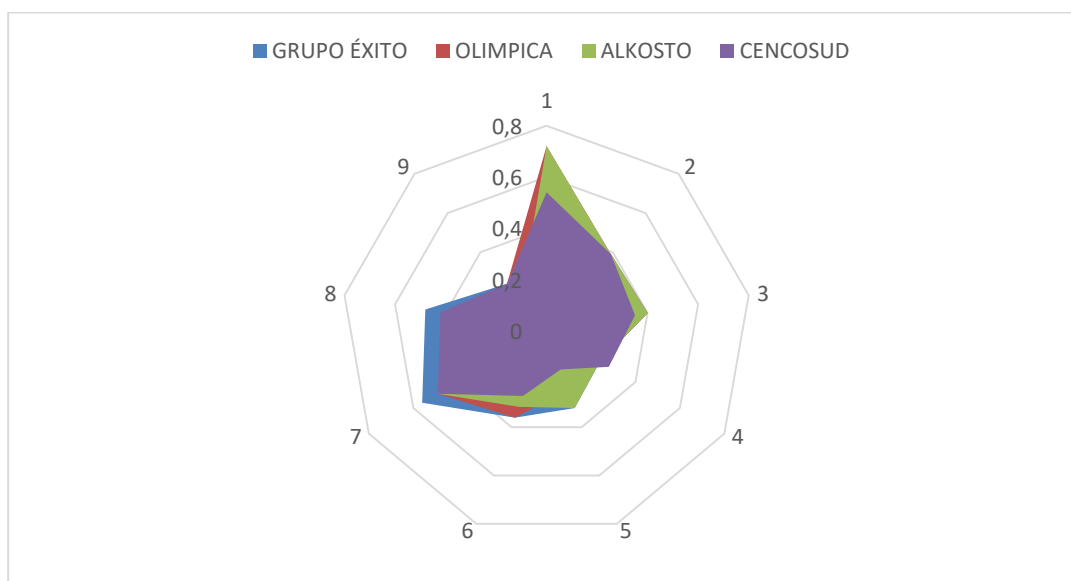
Cencosud tiene buen desempeño en fidelización, portafolio de productos, tecnología y sistemas de información y publicidad. El desempeño no es aceptable en la logística de compra, cobertura de mercado y precios competitivos.

Figura 23. Matriz perfil para valor



Fuente. Elaboración propia

Figura 24. Matriz valor sopesado



Fuente. Elaboración propia

El sector retail por su dinamismo es muy competitivo, por lo cual las diferencias entre las empresas analizadas no son tan marcadas, el Grupo Éxito por ser la gran superficie con mayor cobertura a nivel nacional logra imponer su estrategia de precios sobre la de sus competidores y su logística de compra lo posiciona como el líder, es por esto que en la gráfica de valor sopesado es la que ocupa mayor superficie con 3.5, seguido por Olímpica y Alkosto, ambos con 3.4. Es importante destacar el liderazgo de Olímpica ya que es la única empresa del sector retail que no tiene capital extranjero y ha logrado mantener y mejorar su posicionamiento a nivel nacional.

8. Cadena de valor

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continua con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. (L. WHEELLEN, 2007)

Cadena de valor corporativa

Cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades. Vea la figura xx para conocer un ejemplo de una cadena de valor corporativa. Porter sostiene que las actividades primarias de una empresa de manufactura comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (IyD), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distinta. Debido a que la mayoría de corporaciones elaboran diversos productos y servicios, un análisis interno de la empresa implica analizar una serie de diversas cadenas de valor. (L. WHEELLEN, 2007)

El examen sistemático de actividades de valor individuales permite una mejor

comprensión de las fortalezas y debilidades de una corporación. Según Porter, “la diferencia entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva”. (L. WHEELLEN, 2007)

Figura 25. Cadena de valor Porter



Fuente. <https://www.educadictos.com/la-cadena-de-valor/>

8.1 Cadena de valor del sector retail

El comercio detallista nunca se detiene pero hoy enfrenta tal vez uno de los movimientos más fuertes que ha tenido en su historia, gracias a las condiciones de los mercados, el ambiente del consumidor y los constantes cambios tecnológicos.

Pero siempre ha tenido una premisa: servir al consumidor y hacer lo que sea para satisfacer sus necesidades. En medio de estas condiciones, los retailers deben buscar distinguirse entre los demás y asegurarse de ser innovadores, pues la competencia es cada vez más grande.

Un conocimiento profundo de las necesidades, hábitos y comportamientos de

consumo son determinantes para alcanzar el liderazgo. Es aquí cuando la decisión de compra se convierte en un momento determinante.

Parte importante de la estrategia de entender el shopper empieza justamente comprender que no son iguales. Hoy en día las generaciones juegan un papel importante para apuntalar las estrategias necesarias para ganar al shopper. Entendiéndolas, podemos comprender de mejor manera hacia dónde orientar las estrategias para que éstas sean exitosas.

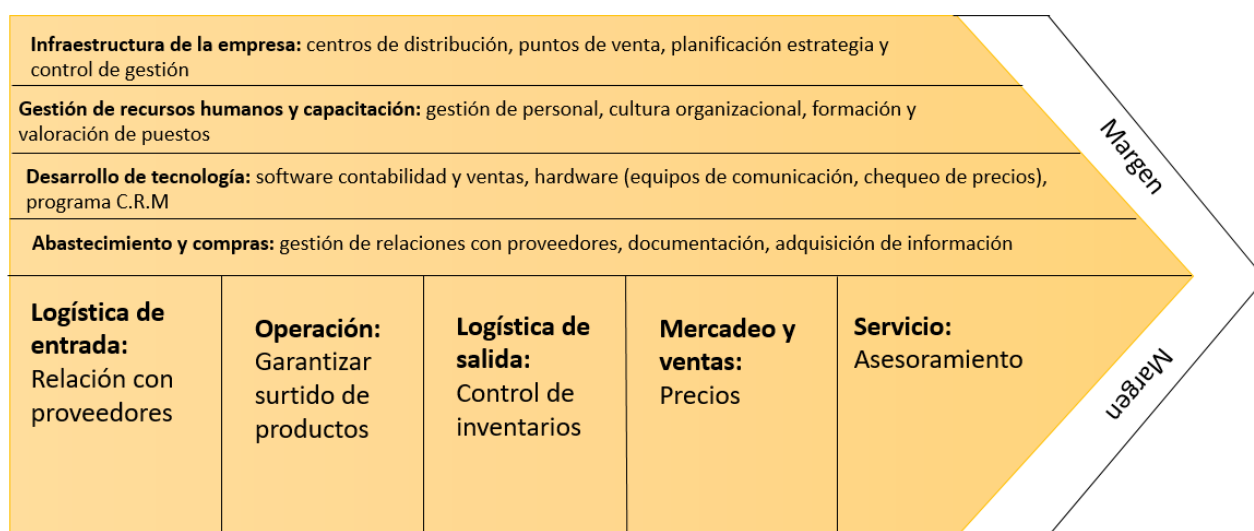
En Latinoamérica la fragmentación de formatos es común y se evidencia en todos los países de la región. Sin embargo las estructuras cambian y hay fortalezas y diferenciales interesantes, pero todos influenciados por la conveniencia y la comodidad. Como la fragmentación es nueva, la concentración en cada canal es uno de los retos a abordar.

Además de la conveniencia, que es una tendencia relativamente común a todos los países de la región, la fragmentación comienza a verse mucho más evidente en la región. Soft/Hard Disccounters, Clubes de Precio, Cash & Carry, algunas combinaciones de las anteriores, sumado a la Venta Directa son tendencias que comienzan a mostrar crecimientos en algunos países. Cada formato buscando satisfacer las necesidades de Precio y Servicio/Crédito, desde diferentes estrategias dentro del canal.

La venta directa por ejemplo, se consolida hoy como uno de los canales que mayor desarrollo está teniendo en el mercado colombiano, creciendo un 26%, convirtiéndose en el segundo canal más importante en desarrollo luego del Softdiscount. El canal de venta directa o ventas puerta a puerta, pesa hoy en día un

4% dentro de las ventas de todos los canales, mientras se incrementa el número de hogares que compran en este canal. De la misma manera, le quita participación a otros canales, especialmente a las tiendas e hipermercados a la vez que incrementa su consumo de forma particular en un 42%. El fenómeno está creciendo de tal manera que fabricantes y retailers están creando modelos de venta directa o participando en los ya existentes como una estrategia para llegar a sus clientes.

Figura 26. Cadena de valor sector retail



Fuente. Elaboración propia

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES

Logística interna bilateral Las grandes superficies disponen de logística específica para cada artículo según su naturaleza, ya que cada producto merece una disposición y cuidado diferente según sus características.

Para las grandes superficies extranjeras localizadas en Colombia, generalmente las importaciones se manejan con un stock y se envían semanalmente. La distribución a tiendas se hace diario de acuerdo con las necesidades exactas de cada una. Cuando un producto en manejo logístico se daña, la responsabilidad corre por cuenta del departamento a cargo en la cadena de abastecimiento. Cada almacén tiene una hora exacta de recepción de mercancía, los sitios, las frecuencias.

Operaciones

La gestión de almacenamiento y distribución interna dentro de las grandes superficies se realiza con un software especializado que cada una maneja, por este medio realizan el control de la mercancía que hace parte del almacén. Así mismo se describen factores por los cuales la mercancía sufre deterioro, como la rotura, mala presentación, etc.

Logística externa lateral

En los espacios asignados como bodega y almacén, el producto se organiza y almacena de acuerdo a su categoría, perecedero y no perecedero, ejemplo aseo personal, cosméticos, licores, víveres, los refrigerados y congelados se encuentran almacenados en las cavas de refrigeración y congelación.

Marketing y Ventas

El sector se caracteriza la realización de promociones de producto y de marcas ya existente mediante publicidad a través de los medios como Televisión, Radio, Internet y entrega de folletos impresos directamente en los sectores donde están ubicados.

Ofrecen descuentos principalmente para las personas que cuentan con las tarjetas

de marca propia y en algunas ocasiones con cualquier medio de pago.

Servicio

Las grandes cadenas como parte de su proceso de atención al cliente, ofrecen como servicios de postventa y/o mantenimiento condiciones generales, tales como: servicio hasta por 2 años a partir de la fecha de compra del producto; asistencia en el domicilio del cliente; servicio técnico especializado según línea y marca del producto; atención en ciudades principales a nivel nacional; reparación y/o reemplazo parcial para electrodomésticos cuando el tiempo de reparación lo amerite; el producto mantiene su valor en caso de reposición total.

Análisis de las actividades de apoyo

Abastecimiento

En el sector, las empresas y los proveedores están comprometidos y trabajan para mejorar los valores para los consumidores. Cuenta con la implementación del "Efficient Consumer Response" (ECR), una filosofía que logra reducir los costos de un producto en su camino al consumidor final.

Cuentan con software que les permite recibir de manera automática mensajes con el fin de agilizar el proceso de matrícula, retiro, cambios de precio y los atributos logísticos de los productos, de una manera más rápida y en tiempo real.

De igual forma el sistema de inventarios les permite estar cada vez más cerca del consumidor haciendo que el flujo de información y de procesos de la cadena de valor sea eficiente.

Infraestructura

Cada una de las empresas del sector cuenta con un sistema organizacional

diferente, pero en general cada uno de ellos tiene la responsabilidad de definir la estrategia corporativa y como volverla realidad cubriendo las necesidades de sus empleados.

Tanto los departamentos financieros, de recursos humanos, administrativos, logísticos, servicio al cliente, etc. están orientados al resultado y al crecimiento sustentable del negocio, a través del desarrollo de una cultura de excelencia, impulsando la promoción de la mejora continua y el desarrollo de las personas, a partir de bases centradas en calidad y eficiencia en los procesos propios de capital humano.

Desarrollo de tecnología

La implementación de ventas por internet aumenta la inversión en tecnología, el sector cuenta con herramientas para toma de pedidos y pagos similar a los sitios más importantes del mundo como ebay o Amazon.com. De igual forma cuenta con diferentes software para proveedores, inventarios, contables, etc.

Cadena de valor Grupo Exito

El grupo Éxito se enfocó en conectar el canal físico y virtual para que los clientes encuentren lo que quieren, donde quieren. Las ventas en los canales de comercio electrónico crecieron un 33,4% en 2018 y representaron el 3,4% de las ventas totales de la compañía. Las propuestas de valor que responden a las necesidades de sus clientes se enfocaron en los siguientes aspectos:

- Intercambio de mejores prácticas para en la cadena de abastecimiento, reducir la merma e implementar la excelencia operacional.

- Modelo de negociaciones regionales para la compra de bienes indirectos, servicios y tecnología, por más de 107 millones de dólares en 36 categorías.
- Modelo de negocio de colaboración empresarial gana-gana para el desarrollo de minimercados. Expansión rentable de centros comerciales y galerías con almacenes ancla de tráfico.
- Liderazgo regional en el modelo premium de almacenes de alimentos, para clientes que valoran la innovación, la calidad y el servicio como un diferencial.

La propuesta de valor va dirigida tanto a clientes profesionales, como a consumidores finales.

El grupo Exito realizó compra conjunta de más de 42 millones de dólares en alimentos y no alimentos en 33 categorías.

Lanzamiento de Éxito wow, la nueva generación de hipermercados que combina lo mejor del mundo físico y virtual en un solo lugar. Los dos Éxito wow abiertos en 2018 tuvieron una gran acogida por parte de nuestros clientes, reflejada en su crecimiento en ventas a doble dígito.

Posicionamiento regional del concepto de valor fresh market. Esta innovación ofrece las mejores experiencias gastronómicas y de compra y obtuvo excelentes resultados en los cuatro países. Terminamos 2018 con 42 almacenes en Suramérica bajo este modelo.

El formato cash and carry continúa siendo un motor importante del crecimiento. Durante 2018, la marca Surtimayorista alcanzó 18 tiendas en Colombia teniendo una gran aceptación en clientes profesionales y hogares con un incremento de más de

47% en ventas. Por su parte, Assaí, en Brasil, reafirmó su solidez comercial con un crecimiento en ventas de 24,2% y la apertura de 18 tiendas durante el año. Hoy contamos con un total de 144.

El Grupo Éxito con su estrategia omnicanal avanzó de forma importante y consolidamos el liderazgo a través de nuestras alternativas de última milla en la región. Exito.com se posicionó como uno de los mayores marketplace de Colombia; la penetración en el mercado virtual en Brasil, con las aplicaciones de fidelidad “Clube Extra” y “Cliente Mais”, alcanzaron más de 7.5 millones de descargas, siendo las aplicaciones de retail con mayor número de descargas en el país; y obtuvimos el posicionamiento como el comercio de alimentos con mayor participación de ventas omnicanal en Uruguay.

Figura 27. Cadena de valor Grupo Éxito



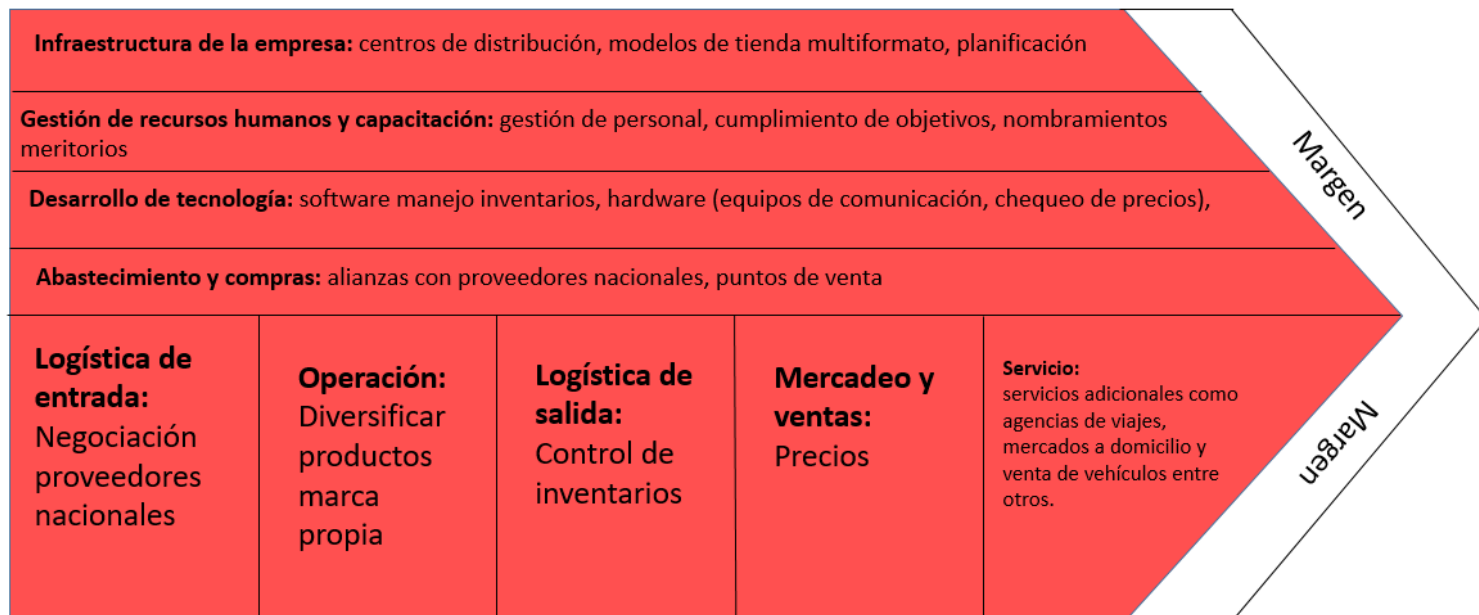
Fuente. Elaboración propia

Cadena de valor Olímpica

Dentro de los principales elementos en la industria que se espera continúen durante los próximos años se pueden mencionar:

- Entrada de mayor competencia internacional.
- Reducción de márgenes de rentabilidad por disminución en los precios de venta de los productos.
- Mayor cobertura geográfica.
- Ampliación de los servicios: Comercialización no solo de productos sino de servicios adicionales como agencias de viajes, mercados a domicilio y venta de vehículos entre otros.
- Más participación de los productos de marca propia.
- Diversificación de los ingresos vía arrendamientos de espacios, exhibiciones en los puntos de venta y servicios de recaudo de impuestos y servicios públicos. Implementación de tecnologías de punta para el manejo de inventarios.
- Profundización de las estrategias de fidelización de clientes mediante la tarjeta de acumulación de puntos.

Figura 28. Cadena de valor Olímpica



En la figura 27 muestra la cadena de valor del grupo Éxito, mientras la figura 28 muestra la cadena de valor de la competencia, Olímpica.

Cadena de valor Alkosto

Alkosto actualmente está realizando cerca de 300.000 operaciones en su bodega, esto sumado a un crecimiento anual de dos cifras, muestra el buen momento por el cual pasa su negocio. El modelo de Alkosto se basa en “almacenar en cantidad para vender barato”, este modelo es similar al de Wal-Mart, donde se obtienen pequeños porcentajes de ganancias, pero la rotación es tan alta que lo vuelve uno de los modelos más rentables de negocios.

La bodega debe moverse como un reloj, cuando se realiza una actividad, ésta ya debe tener en cuenta la siguiente y la suma de todas las actividades, determina la sincronía que se debe llevar en la bodega. Cuando algún elemento falla en todo el

sistema este repercute en las demás tareas. Por ejemplo, si se tarda en la autorización un periodo más tiempo del estimado para el ingreso de un camión, este empieza a correr la cadena logística de la compañía, traduciéndose en mayor carga laboral para cumplir la tarea, retraso en las demás actividades, horas extras y en definitiva los operarios tienen que esforzarse más para tapar el hueco que quedó por una tarea que no se cumplió a tiempo.

Estrategia de Marca propia

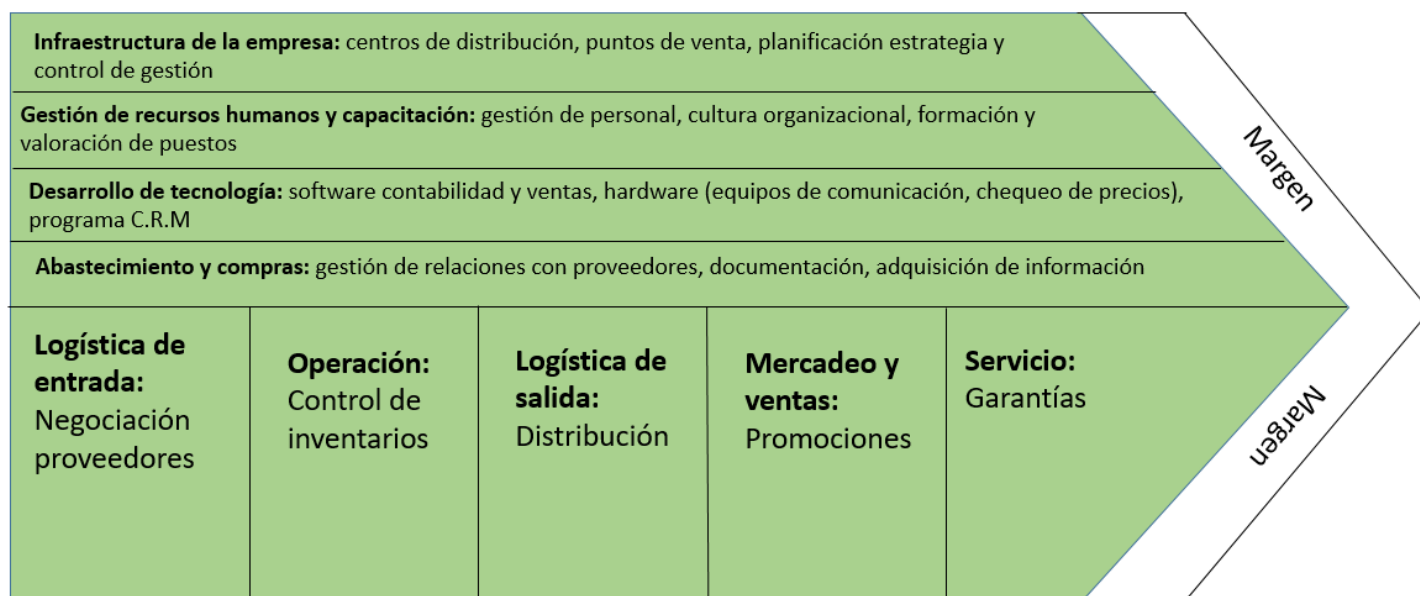
La ventaja de esta estrategia es ejercer control sobre del mercado, incrementar las ventas, lograr la fidelización del cliente y a la vez no depender de los proveedores en caso de escasez del producto. Almacenes Alkosto, maneja su propia marca, ofreciendo una gran variedad de artículos de la canasta familiar, de aseo y en general diferentes artículos, a unos precios muy bajos en el mercado regional, siendo el más bajo entre la competencia, entre la marca propia de Metro y marca propia Éxito.

Alkosto, ofrecía la marca propia solamente en sus almacenes, pero con la nueva estrategia de mercadeo en la actualidad, ha contratado a vendedores y asesores externos, que ofrecen la marca a los tenderos y supermercados pequeños a precios muy favorables y que las puedan comercializar, para de esta forma, aumentar los niveles y potencial de ventas en el mercado, ofreciendo beneficios a los minoristas y a la vez la fidelización de los clientes y el control del Evaluación estrategias de Mercadeo de Alkosto Pasto 58 mercado, porque ven que la marca Alkosto, la encuentran directamente en el almacén o a través del tendero.

En este sentido, algunos estudios tuvieron como resultados que del 15% al 20% de las ganancias de un supermercado fueron por las marcas nacionales que se

comercializaron, mientras que las marcas propias tuvieron márgenes que oscilan entre un 25% y 40%.

Figura 29. Cadena de valor Alkosto



En la figura 28 se muestra la cadena de valor de Olímpica, mientras la figura 29 muestra la cadena de valor de la competencia, Alkosto, comparando las actividades de la creación de valor de Olímpica frente a Alkosto a manera de benchmarking.

Cadena de valor Cencosud

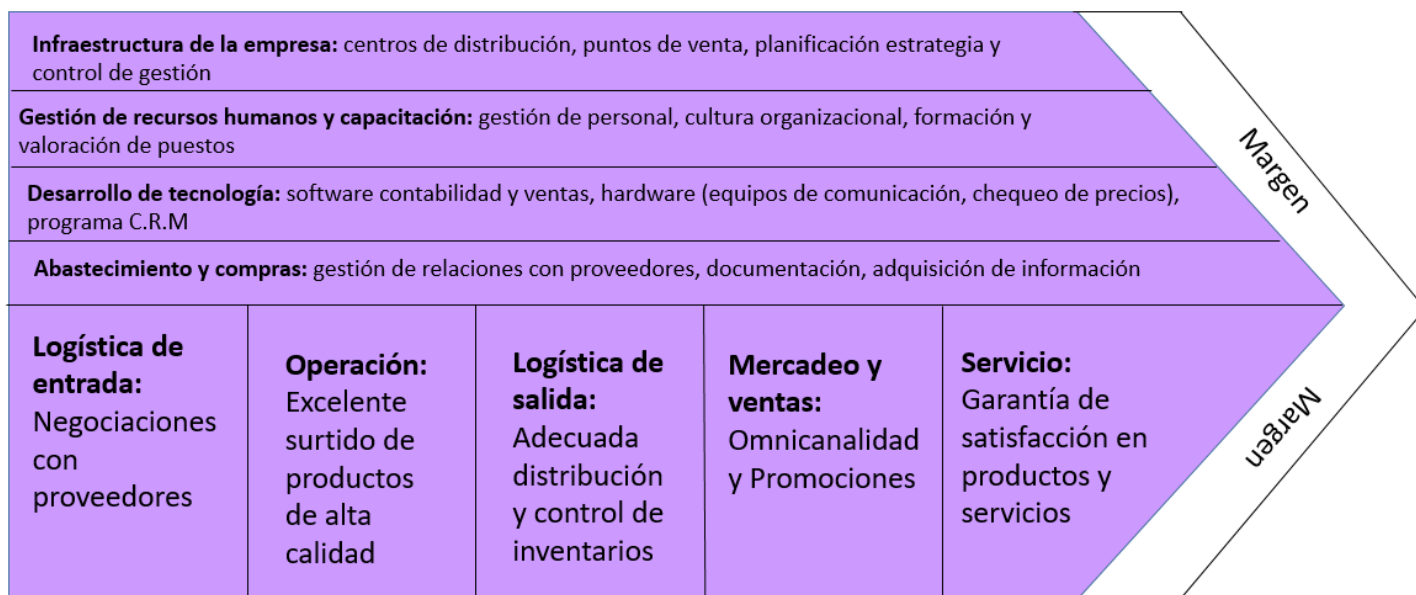
Las operaciones de Cencosud se extienden a través de diferentes líneas de negocios, tales como supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Esto los ha convertido en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados.

Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan sus operaciones centrales, como es el corretaje de seguros y centros de entretenimiento familiar. Todos ellos cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los

consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.

Cencosud para su desarrollo como organización ha tenido que hacer de la integración vertical una herramienta estratégica. Cencosud es una de las organizaciones que se mantiene por tener una integración vertical hacia atrás, trabajando arduamente con sus proveedores entendió la importancia que ellos tienen para su crecimiento como empresa, consecuentemente hasta adquiere pequeñas unidades de proveedores para generar su propio producto y entrar así a competir en el mismo mercado que mantiene como grupo Cencosud.

Figura 30. Cadena de valor Cencosud



En la figura 29 se muestra la cadena de valor de Alkosto, mientras la figura 30 se muestra la cadena de valor de la competencia, Cencosud; comparando las actividades de la creación de valor de ambas empresas a manera de benchmarking.

9. Estrategia de diferenciación

La estrategia, según Kim, W Chan y Mauborgne, Renée (2009)¹⁸ en Harvard Business Review, puede definirse como el desarrollo y el alineamiento de la propuesta de valor, la propuesta de utilidades y la propuesta a las personas, para explotar o para reconstruir el entorno del sector, el económico y el competitivo en el que opera una organización. Además, definen cada una de las propuestas de la siguiente manera:

- Propuesta de valor: Es la que atrae a los compradores.
- Propuesta de utilidades: Es la que permite a la empresa ganar dinero con la propuesta de valor definida.
- Propuesta a las personas: Es la que busca motivar a las personas que trabajan para la empresa en la ejecución de la estrategia.

La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar ventaja contra otros competidores). (L. WHEELLEN, 2007)

Porter propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en una industria específica: menor costo y diferenciación. Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro:

- La estrategia de menor costo radica en la capacidad de una empresa o

unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.

- La estrategia de diferenciación implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

De acuerdo al análisis realizado se puede establecer que la estrategia aplicable al sector retail es la de diferenciación. A continuación se relacionan los factores de diferenciación del sector retail:

El negocio tradicional de retail está sufriendo un cambio estructural y nos desafía a estar a la altura de la evolución de un nuevo consumidor: el cliente nativo digital, cuya expectativa es generar una relación única y consistente con la marca, cualquiera sea el punto de contacto (tienda física, web, mobile, Tablet, telefónico, etc).

En pocas palabras la exigencia cambia y la marca se debe expresar de la misma manera en cada uno de los puntos de contacto. Si mi página web o mi expresión mobile no está a la altura, el afectado será el local físico y, es ahí donde nace nuestro principal riesgo futuro. El consumidor actual vive siempre conectado, es nativo digital.

En Latinoamérica pasa dos horas en la TV y navega ocho horas en Internet, pasando más de cuatro horas en su móvil y revisándolo unas 150 veces al día. Esto no tiene que ver con que cambien los intereses personales, sino con cómo evoluciona el consumidor y adquiere nuevos comportamientos.

En retail siempre nos preparamos para recibir a nuestros clientes en la tienda física. Hoy debemos atenderlos donde ellos prefieran. Esto trae transformaciones y

esfuerzos significativos en toda la cadena de valor.

La logística pasa de mover contenedores a mover órdenes unitarias, que además es una orden que ya generó una venta, por lo tanto, es un compromiso asumido a cumplir con el cliente, que de no cumplirse genera un problema de confianza brutal. Bajo esta realidad aparecen nuevos emprendimientos tecnológicos, Apps que ofrecen una solución logística al cliente, con la promesa sencilla, de llevar en tiempo y forma el producto que el cliente requiera, usan nuestros locales, el surtido de productos y toda nuestra capacidad instalada, se quedan con parte del margen y obtienen una base de información relevante del cliente.

Los casos de Cornershop en Chile y de Rappi en Colombia se destacan por 3 características: App muy fácil de navegar, operan con velocidad y cumplen generando confianza. La tecnología pasa de su sitio histórico en el back (área de apoyo), a instalarse en el front (centro) del negocio.

Aparecen nuevos formatos de venta, los marketplace (plataformas digitales) que promueven la venta online de múltiples productos, que hoy aparecen como nuevos competidores, pero que pueden terminar convertidos en nuevos canales de venta per se, la historia se seguirá escribiendo, hay que mantenerse curioso y mostrarse muy atentos. Desarrollar activos digitales es tarea de todos los Equipos de negocio, no es un tema de Sistemas.

Fidelización

Los programas de lealtad se han institucionalizado con el paso del tiempo convirtiéndose hoy en día en un aspecto definitivamente clave a la hora de ganar un shopper. El 82% de los shoppers asegura que elegiría más probablemente a un

Retailer si éste le ofrece un programa de lealtad.

A nivel Latinoamérica, sólo 46% de los retailers ofrece algún programa de fidelización para sus clientes, la mayoría de ellos ofrecen puntos a cambio de premios o dinero, o algunos de ellos optan por ofrecer un diferencial con valor agregado como cupones de descuento, eventos, etc.

Pero fidelizar a los clientes tampoco es una tarea sencilla puesto que muchos de ellos aun siendo “clientes fieles”, no lo son. En Latinoamérica por ejemplo, sólo un 18% de los clientes son totalmente leales a sus retailers y aunque no es un fenómeno exclusivo de la región, pues en el resto del mundo el nivel de lealtad es similar, si muestra algunas diferencias importantes.

Muchos de ellos cambian constantemente de retail en razón a que encuentran una mejor oferta de precios (42%), otros buscan productos con mejor calidad (28%), mejor servicio (18%), un mejor surtido (7%), y mejores características (3%).

Omnicanalidad

Un 9% de los compradores globales usa cupones virtuales y descarga las aplicaciones de los retailers para recibir información y/o promociones. En Latinoamérica el promedio es del 10% pero con amplias posibilidades de crecimiento que pueden alcanzar hasta un 64%, de acuerdo con el Estudio Global de E-commerce de Nielsen.

El acceso al internet en Latinoamérica continúa en crecimiento alcanzando hoy un 60% de la población. La mayoría de las ocasiones, los shopper ingresan a redes sociales para buscar contenidos relacionados a los productos, revisar información, hacer comparaciones de productos, etc. Un 82% de los usuarios ingresa a redes

sociales a través de un computador, mientras que un 48% accede a través de teléfonos móviles, y un 29% lo hace a través de tablets.

Canales e-commerce

Mientras esto sucede el mercado de opciones de compra online continua creciendo, y es así como aparecen en escena las aplicaciones desarrolladas para atender al cliente online, plataformas de domicilios y clubes de compras en línea.

Pero las estrategias online van mucho más allá y ya estamos viendo los inicios de nuevas iniciativas como los abastecimientos donde sólo con presionar un botón se puede iniciar un proceso de compra desde la comodidad del hogar (Amazon Dash), o hacer compras en el mismo punto de venta de forma online pidiendo las mercancías a través de un sistema de pantallas ubicadas estratégicamente en los almacenes, donde luego el shopper puede recoger sus compras cómodamente, sin tener que recorrer los pasillos y góndolas.

Productos marca privada

El desarrollo de las Marcas Privadas en los países más avanzados es bastante alto, y está enfocado esencialmente en un portafolio amplio de productos y diversos tiers de precios. La Marca Privada representa a nivel global el 16,5% de las ventas, de acuerdo al Reporte Global de Nielsen sobre Marcas Propias. El liderato del ranking de ventas de productos de Marcas Privadas lo tiene Suiza, con un 45%.

En Latinoamérica el líder en ventas es Colombia con el 15%, aunque se registran crecimientos en todos los países medidos por Nielsen en este reporte (Argentina, Chile, Brasil, México, Venezuela, Perú).

En Europa las Marcas Privadas o Propias tienen una participación del mercado del

29,5%, y han ganado 5 puntos de crecimiento en los últimos 8 años. Norteamérica por su parte, se caracteriza por tener una fuerte relación precio vs calidad, teniendo un gran foco en las marcas privadas Premium. Sin embargo, la participación del mercado aún no es tan alta como en Europa, logrando un 17.4%.

Producto segmento saludable

30% de la población mundial tiene sobrepeso o es obesa. Es una realidad latente. Tan así, que el 51% de los encuestados en un Estudio de Nielsen sobre Salud y Bienestar, considera que tiene sobre peso y un 70% de los mismos, están haciendo alguna clase de dieta o ejercicio para bajar de peso.

La cuarta parte de la población de Latinoamérica es obesa. Perú y Colombia registran una menor tasa de obesidad y son a la vez los países con consumidores que más buscan lo saludable a la hora de comer, de acuerdo a la encuesta.

Ésta es una de las razones por la cual la canasta de saludables, o alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo mucho más light, crece sobre la indulgente cada día más en América Latina.

10. Conclusiones

- ✓ El análisis de ambiente competitivo ejecutado al sector retail, debido a la importancia en la economía nacional colombiana, evidencia que los factores relacionados a Industrias relacionadas y de apoyo, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad del sector han estimulado el mejoramiento del sector en cuanto a sus procesos. Esto producto fundamentalmente de la necesidad creciente de añadir innovaciones, ajustes, mejoramientos en general a

los productos que serán consumidos. Así, el consumidor termina accediendo a opciones con un nivel de desempeño, de experiencia, de servicios, superlativa en relación con años anteriores.

- ✓ El sector retail en Colombia es bastante competitivo. La gran variedad de marcas que coexisten en el mercado es notable y son numerosas las grandes cadenas que hoy se encuentran en gran parte del territorio nacional. Esta intensa competitividad interna es exitosa en el ambiente internacional ya que ha permitido que las empresas del sector mejoren sus productos y optimicen sus servicios, lo que representa ventajas competitivas fuera del país. En este sentido, es importante subrayar el hecho que Colombia ocupa el quinto lugar en Latinoamérica en el índice global de desarrollo minorista (GRDI por sus siglas en inglés) que elabora la firma consultora estratégica internacional A.T Kearny (2018)⁵. La tendencia progresiva que muestra la economía colombiana consecuencia en gran parte del sector retail, denota una perspectiva de expansión y consolidación de la industria en el período de tiempo analizado.

- ✓ La industria retail en Colombia, y en especial en la ciudad de Cali, ha mostrado una expansión en términos del número de almacenes de cadena, incluso de otros establecimientos de menor envergadura, y de ofertas virtuales también. Según el análisis efectuado en esta investigación, esto se explica desde varios enfoques. Uno de ellos es el de los indicadores de deuda que se han mantenido estables

⁵ Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 38 (Nº 42) Año 2017 Indexada en Scopus, Google Schollar.

desde las empresas debido posiblemente a estrategias gerenciales particulares que han incluido una participación mayor en el mercado digital, de bienes raíces, y de servicios no siempre tradicionales en su estructura comercial que les ha permitido una dinámica comercial constante. Este indicador de deuda se determina por el volumen de ventas y por otros ingresos financieros y condiciones de mercado como los mecanismos de crédito de cada retail.

- ✓ La interacción con el sector retail de las cinco fuerzas estudiadas en este trabajo, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo. Es ésta la razón por la cual las empresas del sector retail deben aprovechar al máximo estas fuerzas si desean aumentar sus ventajas competitivas.
- ✓ En términos de las amenazas de competidores, las retails han desplegado diversos modos de cooperación para alcanzar una competencia sin aventajamientos. Los convenios, pactos aunque contribuyen a una aparente democratización de los precios, puede desencadenar pequeños y grandes monopolios en el que unos pocos determinan los precios de los productos, so pena de marginar otras posibles retails. Aun así, es en el poder de negociación con el comprador donde la industria retail ha logrado mayores beneficios comerciales.
- ✓ La responsabilidad empresarial de las Grandes Superficies en Colombia se determina por estar orientada hacia diferentes grupos de interés, buscan reconocimiento de su imagen y marca y que este les sirva para continuar siendo

competitivos en el mercado, además les permite recibir credibilidad y confianza por parte de sus clientes.

11. Recomendaciones

- ✓ Para el sector retail es indispensable mantenerse en la omnicanalidad; debido al rápido crecimiento del comercio virtual y la facilidad de las compras en línea, el mundo está migrando hacia una nueva tendencia: el Omnichannel, que consiste en ofrecer y articular distintos canales de ventas que atiendan las necesidades particulares de cada cliente con el fin de facilitar la decisión de compra, independientemente de cómo y dónde se ponga en contacto con la empresa, ya sea en la tienda física, por vía telefónica o en la tienda online. El principal objetivo de la omnicanalidad no es vender en muchos canales a la vez sino lograr una experiencia de compra sin fisuras entre productos, servicio y compromiso con la marca.
- ✓ Los hábitos del consumidor están cambiando, ahora tiene la posibilidad de adquirir productos ya no sólo en la tienda física sino vía online. El internet se ha convertido en una opción muy atractiva para realizar compras, ya que ofrece seguridad, comodidad y rapidez. Además, los consumidores usan este medio para formar opiniones y adquieren preferencias por cierto tipo de productos que quieren comprar en línea, en la tienda física o pedir en línea y recoger en la tienda.
- ✓ El mundo actual es cada vez más cambiante y la adaptación, es un requisito necesario. Por esto, el retail busca sorprender al consumidor ofreciéndole experiencias para que disfrute del proceso de compra y permanezca más tiempo en el establecimiento. En el país, la oferta de servicios adicionales dentro de las

tiendas es variada y algunos como droguerías (58%), servicios de cafeterías (57%) y bancos (54%), son los más valorados. Sin embargo, es necesario seguir aumentando la experiencia de compra y por eso se identificaron servicios no disponibles pero con gran potencial: servicios de salud (35%) y servicios postales (32%). La implementación de estos debe ser tratada con cuidado, pues el “retailtainment” (combinación de retail y entretenimiento) no necesariamente requiere de grandes inversiones, a veces el ingenio hace maravillas.

- ✓ El precio ha sido un fuerte motivador a la hora de adquirir un producto, pero los consumidores están cambiando su manera de pensar. El consumidor de hoy en día tiene un fuerte interés en la calidad y el “por qué y quién está detrás” de un producto/marca, basando la decisión de comprar en criterios intangibles, como, transparencia, proximidad o responsabilidad social del producto o establecimiento.
- ✓ Los retailers de Colombia actualmente tienen principalmente por decisión de compra los siguientes aspectos: la frescura y alta calidad de los productos, factores asociados al precio, factores asociados a la convivencia y factores asociados al surtido por tanto y por tanto logran posicionarse en el mejor puesto en Latinoamérica. Aunque, se evidencian buenos resultados por parte de los retailers en cuanto a la oferta de productos, calidad y preferencias, estos deben enfocarse en un trato personal, cercano y honesto con los consumidores tanto en el establecimiento como en la web, pues debe buscar no sólo vender su producto, sino generar una relación de familiaridad con el consumidor, ya que, existe un creciente interés por el “por qué y quién está detrás”.

12. Bibliografía

- Albrecht, K. (1997). *La revolución del servicio*. Bogotá: 3R Editores.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1992). *Gerencia del servicio*. Bogotá: LEGIS.
- ANDI. (2014). Retailers le ganan terreno a los bancos en tarjetas de crédito. *Boletín retail*, 23.
- ANDI. (2015). *Balance 2015 y perspectiva 2016*.
- Baena, E., Sanchez, J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 6.
- BAHAMÓN, C. (2013). ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA . *ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA* . Cali, Colombia: Universidad Icesi.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cali, A. d. (2014). Obtenido de http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/
- DANE. (17 de Marzo de 2016). *DANE*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta_demanda.pdf
- DANE. (2016). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 2016
- DINERO. (2015). Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/compra-venta-dolares-del-sector-real-colombia-2015/207819>
- DINERO. (2015).
- DINERO. (2016). Recuperado el 30 de 04 de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/el-panorama-economico-de-colombia-en-el-2016/222961>
- Dinero. (2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/precio-del-dolar-en-colombia-al-alza-en-2018/262465>
- El Tiempo. (06 de Marzo de 2016). *El Tiempo*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-2016/16525815>

- FENALCO. (s.f.). Recuperado el 01 de Mayo de 2016, de <http://www.fenalco.com.co/node/2138>
- Guerra, H. S. (2011). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 30*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/2246/4998>
- L. WHEELEN, T. Y. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* . México: Pearson Educación.
- La Republica*. (07 de Mayo de 2014). Recuperado el 05 de 11 de 2016, de http://www.larepublica.co/tras-su-primer-a%C3%B1o-en-colombia-cencosud-no-super%C3%B3-ventas-de-carrefour_118451
- OSORIO, C. M. (2013). *ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA* . Cali: ICESI.
- Portafolio*. (2016). Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-colombiana-crecio-segundo-trimestre-39426>
- Programa Cali como vamos. (2018). *Informe Anual de Calidad de Vida*. Cali: Programa Cali como vamos.
- Portafolio. (27 de Abril de 2016). *Portafolio*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/le-yendo-jumbo-planes-494885>
- Republica, L. (06 de Junio de 2015). *La Republica*. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de http://www.larepublica.co/ol%C3%ADmpica-desbanc%C3%B3-cencosud-y-alcanz%C3%B3-ingresos-por-42-billones_263491
- Sectorial. (10 de Enero de 2014). *Sectorial*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50903>