

ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

CLAUDIA MAITEE BAHAMÓN OSORIO

CÓDIGO 0622074

PROYECTO DE GRADO II

PROFESOR:

EVA ORIETTA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NOCTURNO

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE 28 DEL 2013

Contenido

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. METODOLOGÍA	12
1.1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVOS.....	14
1.2.1. Objetivo general	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4. MARCO TEORICO	15
1.4.1. Definición de sector.....	15
1.4.2. Los determinantes de la competencia en el sector:	18
1.4.3. Diamante de competitividad	22
1.4.4. La ley de la ventaja comparativa	26
1.4.5. Ambiente competitivo	26
2. ESTADO DEL SECTOR	27
2.1. NUEVOS CONCEPTOS OFRECIDOS.....	28
2.1.1. MARCA PROPIA.....	28
2.1.2. TARJETAS DE CRÉDITO.....	29
2.1.3. ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN.....	30

2.1.4.	PROMOCIONES PERMANENTES.....	30
3.	PRESENTACION DEL TERRITORIO.....	31
3.1.	ANALISIS SECTORIAL	31
3.2.	REFERENTE HISTORICO EN COLOMBIA	32
3.2.1.	ALMACENES ÉXITO S.A.....	32
3.2.2.	GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S A – CARREFOUR (HOY CENCOSUD – JUMBO)	35
3.2.3.	MAKRO	37
3.2.4.	ALKOSTO	38
3.2.5.	PRICE SMART.....	39
3.2.6.	FALABELLA	40
3.2.7.	HOME CENTER.....	41
3.2.8.	EASY COLOMBIA.....	43
3.2.9.	SUPERTIENDAS OLIMPICA	43
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	44
4.1.	Entorno económico.....	44
4.1.1.	Comercio Exterior.....	49
4.1.2.	Industria	50
4.1.3.	Sistema financiero.....	52
4.1.4.	Mercado Laboral	53

4.1.5.	Indicadores económicos.....	54
4.2.	ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	56
4.2.1.	Población	57
4.2.2.	Emigración	61
4.2.3.	Educación	64
4.3.	ENTORNO CULTURAL.....	65
4.3.1.	Características de Colombia	65
4.3.2.	Estilo de vida.....	66
4.4.	ENTORNO POLÍTICO	72
4.4.1.	Proceso de Paz.....	72
4.4.2.	Deterioro de la imagen del congreso.....	75
4.4.3.	Programas del gobierno	76
4.5.	ENTORNO SOCIAL.....	78
4.5.1.	Salud	82
4.5.2.	Servicios públicos.....	83
4.5.3.	Vivienda	84
4.5.4.	Inseguridad	85
4.6.	ENTORNO LEGAL	87
4.6.1.	La constitución política	88
4.6.2.	Legislación laboral.....	88

4.6.3.	Legislación comercial	89
4.6.4.	Legislación tributaria	91
4.7.	ENTORNO TECNOLÓGICO	92
4.7.1.	Software especializados para el sector	93
4.7.2.	Software contables y administrativos	94
4.7.3.	Telecomunicaciones, Internet e informática	96
5.	EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EN COLOMBIA	96
5.1.	EL DIAMANTE COMPETITIVO	110
5.1.1.	La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas.....	110
5.1.2.	Condiciones de la demanda.....	113
5.1.3.	Industrias de soporte relacionadas.....	115
5.1.4.	La condición de los factores.....	116
5.2.	LOS FACTORES COMPETITIVOS	119
5.2.1.	Factores básicos y generales.....	119
5.2.2.	Factores avanzados y especializados.....	124
5.3.	ENCADENAMIENTO DEL SECTOR	125
5.4.	DEMANDA.....	126
5.4.1.	Factores determinantes de la competitividad	127
5.4.2.	Condiciones de la demanda.....	128
5.5.	LAS EMPRESAS EN COLOMBIA	129

5.5.1.	Capacidad y oferta	129
5.6.	EL GOBIERNO	129
5.6.1.	Políticas públicas.....	129
5.6.2.	Políticas del sector	130
5.7.	EL AZAR Y LA INCERTIDUMBRE	131
6.	LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	132
6.1.	LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	132
6.2.	PODER DE LOS PROVEEDORES	133
6.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	133
6.4.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	133
6.5.	RIVALIDAD E INTENSIDAD.....	134
7.	ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR.....	136
7.1.	BENCHMARKING.....	139
8.	LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR.....	140
8.1.	ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES	141
8.2.	ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	142
9.	LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	144
10.	DINAMIZACION DEL SECTOR EN CALI	145
11.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION.....	146
11.1.	Factores competitivos.....	146

11.1.1.	Portafolio y servicios complementarios	146
11.1.2.	Infraestructura y comodidad	147
11.1.3.	Servicio	147
11.1.4.	Recursos Humanos.....	148
11.1.5.	Tecnología	148
11.2.	Productos deportivos ofrecidos.....	149
12.	CONCLUSIONES	149
13.	RECOMENDACIONES	153
	BIBLIOGRAFIA.....	155

Lista de Figuras

Figura 1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980)	18
Figura 2 Los determinantes estructurales de las cinco fuerzas de Porter.....	21
Figura 3 Diamante de Competitividad.....	23
Figura 4 Factores de Integración	24
Figura 5 Colombia, Tasas de crecimiento Demográfico por Departamento. 1985-2020.....	59
Figura 6 Colombia, Principales Indicadores Demográficos, 1985-2020.....	60

RESUMEN

El siguiente trabajo busca establecer el impacto que han tenido las grandes superficies en Colombia y como se aplicó el modelo estadounidense en nuestro país. Se analizaran las ventajas y desventajas que han tenido desde su ingreso al país hasta la fecha y como se maneja la responsabilidad social de las mismas.

Palabras Claves: grandes superficies, comercio minorista, hipermercados.

INTRODUCCIÓN

El concepto de las Grandes Superficies se asemeja a un “comercio moderno diversificado” y se caracteriza por ser un fragmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes.

A nivel mundial las Grandes Superficies se han desarrollado de acuerdo con los nuevos hábitos de consumo de la población. Por ello en Colombia su historia es relativamente nueva, su atractivo ha logrado que muchas de ellas ingresen al mercado, principalmente en ciudades intermedias con planes de expansión.

El sector es uno de los más dinámicos de la economía y compiten fuertemente con los supermercados, tiendas de barrio y con plazas de mercado.

Las grandes superficies son conocidas como formas de autoservicio que venden gran variedad de productos de consumo masivo, entre ellos, alimentos, artículos para el hogar, ropa, electrodomésticos, entre otros. En un futuro pueden convertirse en Centros Comerciales, con ellos como principales y con una oferta complementaria con los almacenes de comida, reparaciones, etc. que están a su alrededor y con el objetivo final de satisfacer las necesidades del cliente.

Se caracterizan por ser superficies de 2.500 metros cuadrados, manejar flexibilidad de horarios, brindar servicios adicionales al cliente (bancos,

cajeros, zapaterías, clínicas de costura, etc.), su mercado está orientado a consumidores de ingresos medios y altos, entre otras.

1. METODOLOGÍA

La metodología utilizada de este proyecto se fundamenta en primera instancia como una investigación exploratoria, donde se recopilará e identificará información veraz y oportuna respecto al tema. Se realizará investigación a través de diferentes fuentes de información sobre el crecimiento de la economía Colombiana luego del ingreso de las grandes superficies en Colombia.

Con la información recopilada a través de esta investigación estableceremos una relación coherente y real a los objetivos planteados, con el fin de determinar el impacto y las opciones de mejora a nuestra economía con las grandes superficies.

Al final realizaremos las conclusiones y recomendaciones que se deben tener en cuenta para este mercado.

1.1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Grandes Superficies han revolucionado las prácticas del comercio minorista en Colombia. Después de varios años de buen crecimiento en 2010 y 2011 se proyecta un comportamiento dinámico durante 2012 frente a una inflación estable, la fortaleza del peso, una baja tasa de desempleo y a las tasas de interés bajas.

Las grandes superficies en Colombia atravesaron cuatro años expansivos, 2003-2007 previos a la crisis 2008-2010 y dado que contaron con los medios y la creatividad lograron enfrentar entornos menos favorables.

Durante 2011 Carrefour creció más que Almacenes Éxito y Supertiendas Olímpica mientras que Alkosto, Falabella, Easy Colombia sobresalieron por su crecimiento en el mercado.

En Colombia existen cinco empresas con cobertura nacional (Éxito, hasta mediados del 2013 Carrefour hoy Jumbo Carulla, Olímpica y Makro). De los jugadores nacionales, tres corresponden a grupos internacionales (Grupo Casino – Éxito y Carulla -, Cencosud y Makro) y el único con capital nacional es Olímpica, quien se ha mantenido durante los últimos años como la cuarta cadena de supermercados más grande del país por ingresos operacionales.

En el 2012 llegó a Cali Price Smart y Alkosto. Sin embargo en Colombia, los canales de distribución se encuentran divididos en: el canal tradicional (tiendas de barrio y supermercados), y las grandes superficies; estos dos canales han tenido grandes crecimientos en los últimos años, el incremento de supermercados ha diferenciado al país en los hábitos de consumo del resto de Latinoamérica en donde éstos obtienen los mayores incrementos en participación del mercado.

Por ello, se considera importante analizar los efectos que han tenido las grandes superficies en Colombia y Estados Unidos, las expectativas futuras que tienen para su desarrollo e identificar el comportamiento de los consumidores de ambos países, teniendo en cuenta que tienen diferentes hábitos de compra y necesidades.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Conocer e Identificar el comportamiento de compra y la influencia de las grandes superficies en el mercado colombiano durante el año 2013.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales supermercados y la preferencia de los compradores y consumidores en Colombia
- Conocer la percepción y recordación de los supermercados en Colombia. Identificar las ventajas y desventajas de cada una de las grandes superficies en Colombia
- Identificar las características de cada una de las grandes superficies establecidas en Colombia.
- Analizar los efectos que las grandes superficies han tenido en el desarrollo Económico del País
- Determinar las razones de compra de los consumidores en las grandes superficies.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Desde hace varios años Colombia ha sido foco de la llegada de importantes cadenas de almacenes, estas empresas han ido expandiendo sus operaciones no sólo a las grandes capitales sino también a ciudades intermedias, donde la población con poder adquisitivo también aumenta.

Uno de los formatos que han venido adoptando las Grandes Superficies es el formato de Tienda de Conveniencia o Formatos Express. Tiendas de fácil acceso al consumidor, cuando de compras pequeñas se trata, perfectas para el consumidor que tiene claro qué comprar. Presenta además facilidad para las ciudades donde por espacio no es posible realizar construcciones de grandes superficies.

Por ello a través de diferentes mecanismos de apoyo se busca identificar los comportamientos de los consumidores, teniendo en cuenta los diferentes factores sociales, culturales, personales psicológicos que se involucran a la hora de la compra.

1.4. MARCO TEORICO

1.4.1. 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 puede 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).

Una definición más completa es la que presenta **Derek F. Abell** (Abell, 1980) en la que define el negocio de una empresa en un modelo tridimensional que muestra los siguientes vectores:

- Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (¿quién?)
- Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (¿qué?)
- Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas (¿cómo?)

El tipo de sector en el cual se compite se describe en términos de su concentración, tamaño e importancia respecto al Producto Interno Bruto (PIB) del país y del ciclo de vida de las empresas que lo componen.

- **Concentración del sector:** mayor concentración, cuando un número reducido de empresas tienen una participación elevada del total del mercado y menor o fragmentado, cuando hay muchas empresas pequeñas y medianas sin que ninguna tenga una importante participación en el mercado. La mayor concentración o fragmentación pueden deberse a barreras de entrada o de salida, economías o deseconomías de escala, importancia de la experiencia (reducción de costes a medida que se incrementa la cantidad producida por mejora en el método de trabajo), costes de transporte, costes de gestión de existencias, relación con los proveedores, diferenciación y novedad del producto, normativa, legal, etc.
- **Tamaño e importancia del sector:** se puede describir a partir de la matriz industrial estratégica, que clasifica los sectores según:
 - Sectores no básicos

- Sectores básicos (típicos del país que han impulsado tradicionalmente su crecimiento económico). El sector servicios es básico en Estados Unidos y Colombia por la cantidad de empleo que genera.
 - ✓ En crisis: demanda decreciente y tecnología obsoleta.
 - ✓ Sensibles: han sufrido una reconversión.
 - Sectores estratégicos (explotan tecnologías nuevas y con demanda en alza).
 - ✓ Consolidados: sectores maduros con una cuota de mercado consolidada y una tecnología de cierta madurez.
 - ✓ Emergentes: industrias nuevas o transformadas a partir de innovaciones tecnológicas.
- **Madurez del sector: parte de la aceptación que los sectores industriales tienen un ciclo de vida, al igual que los productos, debido a su madurez y al tipo de tecnología que usan:**
 - Sectores emergentes (nuevos). Basados en nuevas necesidades de consumo, innovaciones.
 - Sectores en crecimiento (normalmente estratégicos). Con demanda en alza y tecnologías novedosas.
 - Sectores maduros (normalmente básicos). Con tecnologías maduras y cuotas de mercado.
 - Sectores en declive (en crisis). Con tecnología obsoleta, escasa rentabilidad y demanda decreciente por la aparición de sustitutos.

1.4.2. Los determinantes de la competencia en el sector:

Figura 1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980)



Michael Porter (Porter, 1980), considera la existencia de cinco factores a los que denomina fuerzas fundamentales que definen las peculiaridades del sector y afectan la competitividad del sector y de sus distintas empresas.

1.4.2.1. Amenaza de entrada de productos sustitutos

- Propensión del comprador a sustituir el producto.
- Precios relativos y rendimiento de los productos sustitutos.

1.4.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en un sector el rendimiento del capital invertido es mayor que su coste, el sector actuará como un imán para las empresas que estén fuera.

La rentabilidad es mayor en sectores con barreras de entrada muy altas. La intensidad del capital y de la publicidad son variables clave para aumentar las barreras de entrada y elevar la rentabilidad del sector.

Las principales barreras de entrada son:

1. La inversión necesaria.
2. Economías de escala.
3. Ventajas absolutas en costes: relacionado con la adquisición de fuentes de materia prima a bajo coste o economías de aprendizaje
4. Diferenciación del producto. Si es diferente, el reconocimiento de la marca y fidelidad de los consumidores es muy importante. Se debe invertir mucho en publicidad.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Barreras administrativas y legales
7. Represalias: bajadas drásticas de precios, aumento de la publicidad o pleitos.

1.4.2.3. Rivalidad entre competidores establecidos

1. Concentración. Se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un sector. Cuando está dominado por un pequeño grupo de empresas se llama oligopolio.
2. Diversidad de competidores.
3. Diferenciación del producto. Cuanto más semejante se la oferta entre los competidores, más dispuestos estarán los consumidores a sustituir unos productos por otros y mayores serán los incentivos que tendrán las empresas para reducir los precios con el fin de incrementar las ventas. Cuando los productos que ofertan las empresas rivales prácticamente no se diferencian, el producto es un commodity y en ese caso la única base para competir reside en el precio. Donde los productos están

diferenciados, la competencia en precio tiende a ser débil aún cuando haya muchas empresas compitiendo.

4. Exceso de capacidad. Hará que las empresas bajen precio para atraer nuevos clientes y repartir sus costes fijos entre un mayor volumen de venta.
5. Barreras de salida: derechos laborales protegidos.
6. Economías de escala. Si se consiguen economías de escala, anima a las empresas a competir agresivamente en precios para poder obtener ahorros de coste provocados por los grandes volúmenes. Cada empresa tratará de alcanzar esa masa crítica.

1.4.2.4. Poder de negociación de los compradores

Hay dos clases de mercados: los factores (materias primas, componentes, recursos financieros y manos de obra) y de productos (bienes y servicios).

1. Sensibilidad al precio. Depende de:
 - a. Cuanto más peso suponga el coste de un componente respecto al coste total, mayor será la sensibilidad de los compradores.
 - b. Cuanto menos diferenciados sean los productos, más dispuestos estarán los compradores a sustituir el producto sobre la base del precio.
 - c. Cuanto más intensa sea la competencia entre los compradores, mayor será la presión para bajar los precios de sus compras.
 - d. Cuanto más importante sea la calidad el producto para el comprador, menor será la sensibilidad de éste hacia el precio.
2. Poder relativo de negociación. La cuestión clave está en el coste relativo que cada parte soporta si la transacción no se realiza.
 - a) Tamaño y concentración de los compradores respecto a los proveedores. Hay una tendencia a que se concentren los

compradores para disminuir los precios y beneficios de los proveedores.

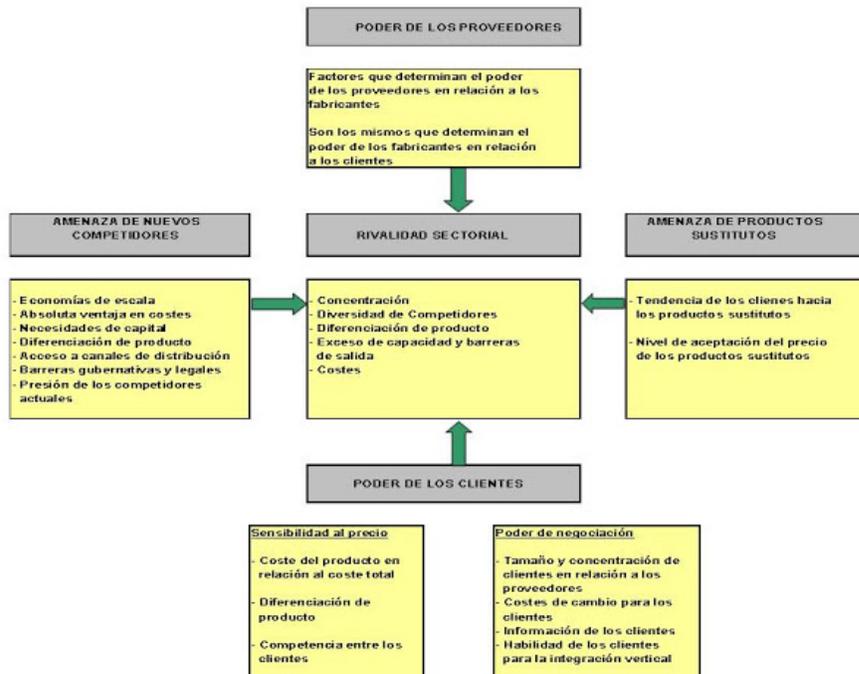
- b) Información de los compradores
- c) Posibilidad de integración vertical

1.4.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Figura 2 Los determinantes estructurales de las cinco fuerzas de Porter



1.4.3. Diamante de competitividad

En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores.

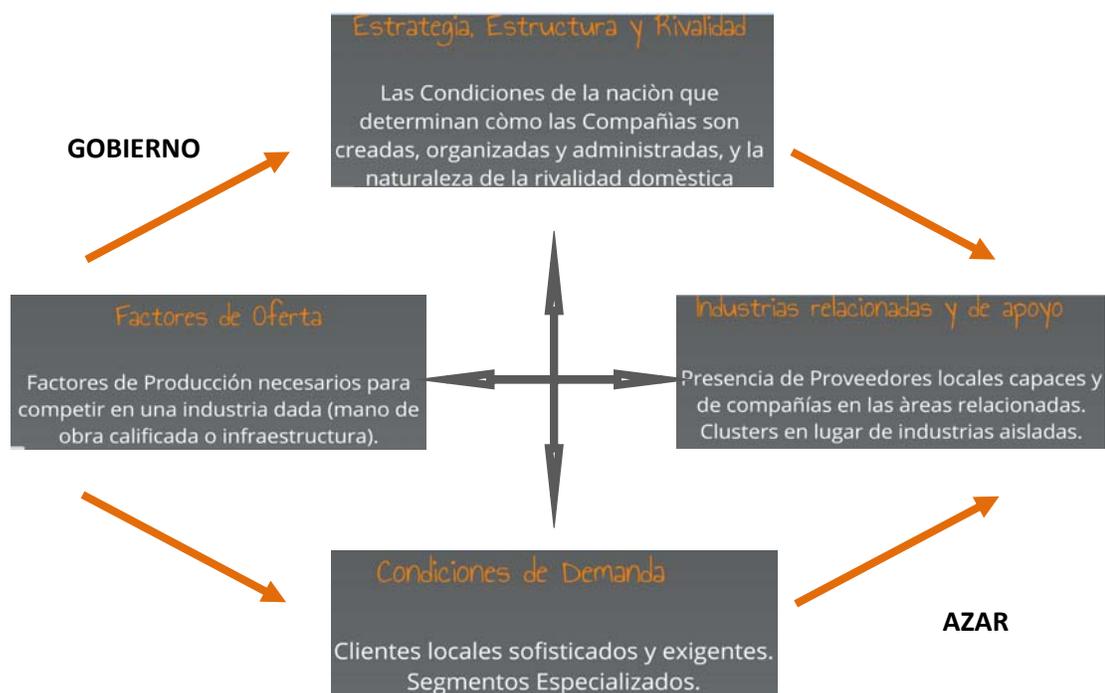
1.4.3.1. Factores de oferta

Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado.

Consiste en reconocer el estado de factores como:

- **Producción:** nivel, calidad, capacidad, crecimiento, certificación de procesos.
- **Administración:** eficiente, adecuada, procesos certificados.
- **Recursos humanos:** nivel educativo, capacitados, desarrollo de destrezas, trabajo en equipo, etc.
- **Tecnología:** actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos productos, procesos y/o servicios.

Figura 3 Diamante de Competitividad

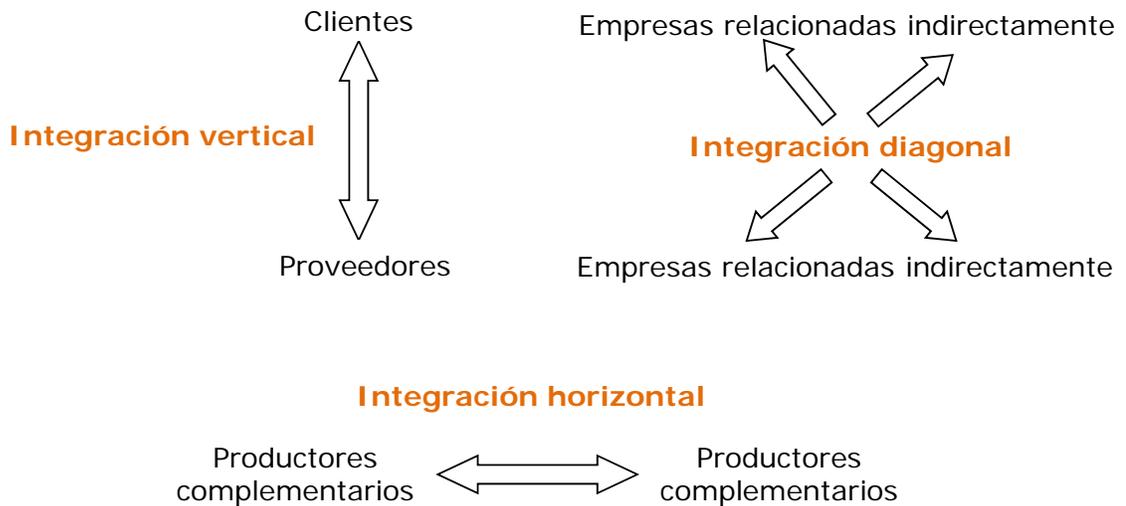


1.4.3.2. Factores de demanda

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.

Figura 4 Factores de Integración



1.4.3.3. Factores de integración

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

1.4.3.4. 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.

1.4.3.5. Apoyos institucionales y/o públicos (rol del Estado)

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, científicos y tecnológicos, certidumbre jurídica y económica a las empresas.

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

1.4.3.7. 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 tiene mucho control.

1.4.4. La ley de la ventaja comparativa

Según Robert Torrens, todos los países del mundo pueden beneficiarse de la especialización internacional y el libre comercio. El desarrollo de la ley de la ventaja comparativa debe señalarse como uno de los más grandes logros de la economía americana, su desarrollada infraestructura física y tecnológica lo ubican en un lugar privilegiado en un entorno cada vez más industrializado y competitivo, sin embargo y pese a sus grandes fortalezas a raíz de la crisis financiera su principal recurso, la mano de obra, se ha visto forzada a desplazarse a otras latitudes generando incertidumbre en las empresas que en muchos casos decidieron establecerse fuera del continente americano.

1.4.5. Ambiente competitivo

Las Grandes Superficies están en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que sobrevivan y crezcan.

Para desarrollar su actividad debe conocer su entorno, es decir todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien sea el conjunto de elementos externos a la empresa que son relevantes para su actuación.

El medio ambiente de una empresa lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan, directa o indirectamente, a sus resultados.

En Colombia la tienda de barrio ha sido y sigue siendo muy importante dentro de la economía del país, compite con las grandes superficies en suplir las necesidades de compra de los estratos bajos y medios.

Es por ello que las grandes superficies en Colombia como Grupo Éxito han diseñado formatos como “**Éxito Vecino**” y “**Éxito Supermercado**” para

tomar parte del mercado que durante mucho tiempo solo tenían las tradicionales tiendas de barrio.

Según estudios recientes de Fenalco en Colombia el 54% de las personas prefiere comprar en una tienda y no en un supermercado.

2. ESTADO DEL SECTOR

En Colombia las grandes superficies son los supermercados e hipermercados que tienen una gran extensión en comparación con los establecimientos tradicionales.

Las grandes superficies, cuya definición se asemeja a un “comercio moderno diversificado”, se caracterizan por ser un segmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes.

Hacia finales de la década de los 80, la economía colombiana comenzó a integrarse en la globalización de la economía mundial. La liberalización del sector, a través de nuevas reglas de juego orientadas por la libertad empresarial y el control posterior de actividades restrictivas de la competencia, supuso establecer condiciones favorables a la entrada de nuevos actores al sector, lo que hizo posible y atractivo el ingreso de participantes internacionales, así como la consolidación de actores existentes, para aprovechar economías de escala surgidas de la mayor exposición de Colombia al comercio internacional. El ingreso de grandes superficies al mercado colombiano o su consolidación a través de procesos

de integración empresarial hizo que la organización industrial tradicional del sector se viera alterada significativamente.

La aparición de nuevos actores (grandes superficies) ha ido paralelamente de la mano a la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos ellos, PYMES), incapaces de aprovechar las economías de escala y ámbito devenidas de las nuevas reglas de juego, que supone la oferta competitiva de los hipermercados. De otra parte, la consolidación de economías de escala y ámbito por las grandes superficies ha permitido a estos nuevos actores ofrecer a los consumidores mejoras significativas en términos de precio y calidad.

2.1. NUEVOS CONCEPTOS OFRECIDOS

En el modelo de consumo actual las Grandes Superficies están adquiriendo un papel cada vez más dominante. Los consumidores acuden a ella por integrar una gran cantidad de servicios comerciales y de ocio en una misma área. Ofrecen conceptos tales como:

2.1.1. MARCA PROPIA

Ofrecen a los consumidores marcas propias con productos entre un 15 y un 30 por ciento más baratos que la marca líder, sin sacrificar calidad. Su estrategia se basa en los costos fijos que se ahorran los fabricantes de dichos productos, dado que no tienen que invertir en el posicionamiento de la marca, ni en publicidad, pues la marca sombrilla de cada almacén de cadena es suficiente para impulsar los productos.

La oferta creciente de este tipo de productos le permite a los consumidores tomar una decisión más informada a la hora de comprar, bien sea que al final opte por la marca líder o por la marca propia.

Precisamente para permitir que los clientes hagan la comparación calidad-precio, los productos de marca propia están ubicados al lado de la marca líder en las góndolas y exhibiciones de los supermercados.

2.1.2. TARJETAS DE CRÉDITO

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.

2.1.3. ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN

Las grandes superficies, mantienen otras estrategias adicionales para atraer a los compradores, como: construir almacenes más pequeños para conseguir una mayor rentabilidad por metro cuadrado. Caso específico con Almacenes Éxito quien diseñó el formato “**EXITO Vecino**” un lugar ideal para quienes necesitan hacer el mercado completo y además, desean hacer compras complementarias básicas de electrodomésticos, productos de salud y belleza, digitales, juguetería, papelería, ferretería, fiesta y ropa interior para la familia y “**EXITO Supermercado**” para quienes necesitan hacer con frecuencia su mercado completo y esperan un lugar acogedor y cómodo, que les permita recibir un servicio cálido, obtener descuentos, ofertas, crédito y facilidades de pago, EXITO Supermercado será su destino.

2.1.4. PROMOCIONES PERMANENTES

Las Promociones se han convertido en una estrategia permanente entre las grandes superficies, y es uno de los puntos clave en los que compiten. No sólo en fechas como aniversarios, sino también en ciertos días y horas de la semana donde ofrecen promociones especiales. Los sistemas de fidelización incluyen descuentos y acumulación de puntos para redimir, por ejemplo, en artículos para el hogar. Además es una estrategia clara que estimula a los clientes y sirve para rotar inventarios, salir de mercancía que pasa de moda o está próxima a vencerse.

3. PRESENTACION DEL TERRITORIO

3.1. ANALISIS SECTORIAL

El sector de comercio minorista en Colombia ha presentado una importante evolución en los últimos cinco años. Las ventas han presentado un buen comportamiento debido a una mejora general en la economía del país y a un incremento en la confianza de los colombianos.

En 2008, Carrefour superó en dinamismo al líder Almacenes Éxito, mientras que Supertiendas Olímpica ascendió al tercer lugar y Alkosto cedió terreno.

Las ventas conjuntas de Almacenes Éxito y Carulla Vivero ascendieron a \$7.360.408 millones (aproximadamente US\$3.744 millones) y registraron un aumento de 16,7% frente a 2007. Esta organización pertenece a Casino Groupe. A su vez, las ventas de Carrefour de Colombia crecieron 19% al totalizar \$3.169.285 millones (aproximadamente US\$1.612 millones).

Con la absorción de Carulla Vivero por parte de Almacenes Éxito, Supertiendas Olímpica ocupó la tercera posición con ventas de \$2.447.771 millones (aproximadamente US\$1.245 millones) y un incremento de 15% en relación con el año anterior.

Posteriormente se ubicaron, en su orden, Colombiana de Comercio (Alkosto) con ventas de \$1.616.175 millones (aproximadamente US\$822 millones) y una disminución de 3,8%; Sodimac Colombia (Home Center) con \$1.218.340 millones (aproximadamente US\$620 millones) y un crecimiento de 14%; Almacenes La 14 \$992.028 millones (aproximadamente US\$505 millones) y 2,3%; Makro Supermayorista \$575.109 millones (aproximadamente US\$293 millones) y 14,1%; y Falabella de Colombia, que completó el segundo año de su ingreso al país, \$280.112 millones (aproximadamente US\$142 millones) y

108,5%.

Las empresas de este sector han revolucionado las prácticas del comercio minorista en Colombia. A pesar de la desaceleración económica, lograron mantener en 2008 un cierto dinamismo. Para 2009 se proyecta un menor crecimiento como resultado de la recesión y del retraimiento del consumo de hogares. Pero se trata de organizaciones consolidadas, que han atravesado por cuatro años expansivos y que cuentan con los medios y la creatividad para enfrentar entornos menos favorables.

3.2. REFERENTE HISTORICO 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:

3.2.1. ALMACENES ÉXITO S.A.

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.

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 11 almacenes de 256 que poseían las

dos 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.

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.

3.2.2. GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S A – CARREFOUR (HOY CENCOSUD – JUMBO)

Los primeros ejecutivos de Carrefour llegaron al país en 1997 y comprendieron que Colombia, con la tercera población más grande de América Latina, y con una economía relativamente estable era un mercado propicio para brindar sus servicios y expandirse como empresa. Así es como

en 1998, después de varios estudios, Carrefour abre su primer Hipermercado en Bogotá, en la Calle 80, en el occidente de la ciudad. Desde ese momento la compañía ha crecido favorablemente abriendo en menos de una década 60 tiendas en 28 ciudades de Colombia. Los primeros 831 empleados se han convertido en más de 9.200, conformando así una gran familia para atender a sus clientes en el país. Durante este período Carrefour ha permitido a los colombianos conocer el concepto de grandes superficies y participar en una democratización del consumo nunca antes vista en Colombia. (Tomado página web Carrefour Colombia).

Durante el año 2011 Carrefour Colombia, continuando con su compromiso de trabajar por la calidad de vida de sus clientes y de estar más cerca de ellos, abre su nuevo formato Carrefour Express. Con 176 m² de piso de venta y tres cajas, ofrece surtido para el mercado, hogar, auto y comidas rápidas en los diferentes puntos de venta del país. También, durante este año lanzó Carrefour express y Carrefour Maxi. Uno de sus planes es posicionar los hipermercados Atacao para atender a las Pymes del sector comercio.

Se estableció en Colombia hasta el 31 de mayo del 2013, fecha en que la minorista Cencosud, controlada por el empresario Horst Paulmann.

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 100 mil colaboradores. En Colombia, Cencosud ya opera con su cadena de tiendas de mejoramiento del hogar Easy.

Sus operaciones se extienden a los negocios de 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, desarrollan otras líneas de negocio que complementan la operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretención 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.

En Cencosud su objetivo central es poder convertirse en el mayor retailer de América Latina, llegando con la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, a cientos de miles de clientes.

3.2.3. MAKRO

Makro forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels-Vereeniging) 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.

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.

3.2.4. ALKOSTO

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.

3.2.5. 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.

3.2.6. 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

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.

3.2.7. 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.

3.2.8. 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

3.2.9. SUPERTIENDAS OLIMPICA

Olímpica nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando don Ricardo Char, distinguido comerciante de Lórica, 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.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. Entorno económico

A continuación se relacionan los factores económicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos que tienen influencia en el entorno de las Grandes Superficies en Colombia:

Factores Económicos

PIB – Producto Interno Bruto

El DANE reveló que el Producto Interno Bruto (PIB) entre abril y junio del 2013 se expandió en 4,2 por ciento, mientras que en el mismo periodo del año 2012 la cifra fue de 4,8 por ciento.

El mayor crecimiento individual entre los distintos sectores lo tuvo el agro, con 7,6 por ciento, impulsado por la aceleración en la producción de café, que se expandió en 32,4 por ciento.

Inflación

Colombia acumuló una inflación de 2,16% en los primeros nueve meses del 2013, luego de que en septiembre el índice se situara en 0,29%, el mismo valor registrado en igual mes de 2012, informó el DANE.

La inflación entre enero y septiembre del 2013 es inferior en 0,16 puntos porcentuales a la registrada para igual período del año 2012 (2,32%), según el informe del DANE.

Colombia cerró 2012 con una inflación acumulada de 2,44%, una cifra inferior en 1,29 puntos a la registrada en 2011 (3,73%).

El gobierno colombiano proyecta una inflación de 3% para el 2013.

Desempleo

El número de desempleados en agosto del 2013 alcanzó las 2,17 millones de personas, según se desprende de las cifras reveladas por el DANE. Comparada con el mismo mes del 2012, hay 74.000 desempleados menos.

Entre tanto, también creció el número de ocupados en el país, superan los 21,3 millones de personas. Esto quiere decir que hay 469.000 personas ocupadas más que en el 2012.

Durante el 2012, el consumo final creció 4,4 por ciento respecto al año anterior. Al contrario de lo sucedido en el 2011, el impulso lo puso el consumo del Gobierno (5,1 por ciento), frente a un incremento de 4,3 del de los hogares.

Cabe destacar que lo que más consumieron los colombianos fueron prendas de vestir (7,5 por ciento); recreación y cultura (6,6), salud (4,7) y transporte (4,2 por ciento).

Por trimestre, el mayor crecimiento del consumo final interno de los hogares se registró de enero a marzo, con un resultado de 5,6 por ciento. También el último trimestre se aceleró a 3,9 por ciento, tras venir de crecimientos de 3,6 en el segundo y 3,8 en el tercero.

Se destaca que en el cuarto trimestre del 2012, con respecto al mismo periodo del 2011, los bienes durables (electrodomésticos, por ejemplo) tuvieron un incremento de 15,6 por ciento.

En cuanto a la dinámica de contratación laboral por parte de supermercados, hipermercados, almacenes de departamento y cadenas de almacenes detallistas, al cierre de 2011 este sector reportó 104.862 personas ocupadas, lo que significó un aumento 7,4% frente al cuarto trimestre de 2010.

En cuanto a la distribución de las personas ocupadas en los grandes almacenes e hipermercados minoristas por tipo de empleo, el 68,0% ocuparon los era permanente, 22,0% era temporal directo y 10,0% temporal contratado a través de agencias.

De acuerdo a la percepción de los colombianos, las grandes superficies en las cuales les gustaría trabajar son:

1. Almacenes Éxito
2. Jumbo
3. Olímpica
4. Alkosto

Factores Político-Legales

La inversión extranjera en Colombia está regulada por el Decreto 2080/2000 y sus modificaciones posteriores, y no existen normas específicas para el sector minorista.

La inversión extranjera está permitida en todos los sectores de la economía, con excepción de la seguridad nacional y el procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas, radioactivas o nocivas que no se producen en el país.

No hay necesidad de contar con autorización previa para las inversiones extranjeras, salvo en las finanzas y los seguros, y la minería e hidrocarburos, que requieren la autorización o el reconocimiento previo de las autoridades competentes.

Colombia ha suscrito numerosos acuerdos internacionales de inversión orientadas a garantizar, promover y proteger las inversiones extranjeras. Esto

se refleja en la promoción recíproca de inversiones y acuerdos de protección y en los capítulos de inversión incluidos en los acuerdos de libre comercio que Colombia negocia con otros países.

También hay beneficios tributarios que están garantizados a través de los convenios de doble imposición de la cual Colombia es parte, así como los contratos de estabilidad jurídica que se aplican también a las inversiones nacionales.

Los acuerdos y las reglas para la inversión extranjera en Colombia garantizan un marco regulatorio transparente, con reglas predecibles y una reducción del riesgo para los inversores. Los principios generales que rigen la inversión extranjera en Colombia son el trato nacional, trato de nación más favorecida, el trato justo y equitativo, la reducción de los obstáculos a la inversión extranjera, prohibición de mecanismos de expropiación. Esta solución de diferencias es con el fin de justificar la inversión extranjera justa y el tratamiento no discriminatorio en relación con los inversionistas locales o de terceros.

Colombia es considerado como un país atractivo para los inversionistas extranjeros, debido a su tamaño de mercado y la estabilidad económica y política.

En 2011 la inversión extranjera en Colombia ascendió a EE.UU. \$ 13298 millones, y la meta del gobierno para 2012 es llegar a EE.UU. \$ 17.000 millones y 20.000 millones de dólares EE.UU. en 2014.

Los tres principales inversionistas en Colombia en términos de países son Chile, con 30%, el Reino Unido, con un 7%, y España, con un 5%, según los

últimos datos disponibles publicados por PROEXPORT para el primer trimestre de 2012.

4.1.1. Comercio Exterior

El año 2012 se ha caracterizado por una dinámica moderada del comercio exterior colombiano, a diferencia del año 2011 en el que se crecía a tasas de dos dígitos.

El desempeño del comercio internacional se ha visto afectado tanto por factores de oferta, como de demanda, los primeros particulares a la economía colombiana y los segundos más relacionados con los efectos del bajo crecimiento de las economías avanzadas.

Desde el lado de la oferta se destaca el débil desempeño del sector agrícola, especialmente de la producción de café, además de los altos costos en que incurren las empresas, que restringen su margen de maniobra frente a cambios en los mercados internacionales, primordialmente frente al nivel del tipo de cambio.

El factor de demanda que más ha impactado el comercio exterior colombiano es el bajo crecimiento que experimentan las economías avanzadas y el menor nivel de crecimiento de las economías en desarrollo. Este factor ha determinado negativamente las transacciones comerciales de Colombia y las de los demás países del mundo. A la baja demanda de bienes y servicios a nivel mundial, se le suman la reducción de los precios internacionales de algunos productos que exporta Colombia, como el precio del café y del carbón, por citar algunos ejemplos. Esta última no es una situación

generalizada, ya que los precios de bienes como petróleo, aún mantiene precios atractivos para las exportaciones.

En materia de comercio exterior también es importante señalar que el país ha continuado adelantando su política de integración, con nuevos tratados de libre comercio, de inversión, de doble tributación, entre otros, además de las políticas encaminadas al mejoramiento de la competitividad de las empresas colombianas y de su capacidad para insertarse al mercado global. Entre los logros más significativos se encuentran la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, del que se hará una evaluación más adelante, y la aprobación del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea. En acuerdos comerciales hoy Colombia cuenta con:

- Acuerdos Vigentes: Estados Unidos, Canadá, México, MERCOSUR, CAN, Chile, Triángulo del Norte, CARICOM, EFTA.
- Acuerdos Suscritos: Unión Europea (aprobado), Corea, Venezuela (acuerdo parcial).
- Negociaciones en curso: Japón, Panamá, Turquía, Israel y Costa Rica

4.1.2. Industria

La llegada de grandes actores minoristas al país en el 2012, el sector de las grandes superficies ayudó para que el mercado se diversificara y se abrieran espacios para la atracción de más inversión extranjera en este sector.

Gracias a esto, Colombia pasó del puesto 23 en 2012 al 18 en 2013 entre los países más recomendables para el crecimiento del sector.

Los datos fueron entregados en el Índice Global de Desarrollo del Comercio Minorista, hecho desde 2002 por la firma consultora AT Kearney, de Estados Unidos.

Negocios como la compra de Carrefour por parte de Cencosud, que fue de US\$2.400 millones, fueron factores fundamentales para que se generara esa subida.

En el ranking Colombia se destaca como el quinto latinoamericano más importante detrás de Brasil, Chile, Uruguay y Perú, y por encima de México y Panamá.

Factores como una clase media más fuerte, el crecimiento sostenido del país, la estabilidad económica y política, y el desempeño del consumo, entre otros factores, fueron determinantes para el desempeño del último año.

De igual forma, uno de los pilares del trabajo que realiza Proexport es la promoción de Colombia como destino de Inversión Extranjera Directa (IED), en este sentido, la entidad ha identificado las principales ventajas geográficas, jurídicas, y comerciales de las diferentes regiones del país así como los sectores que presentan mayor potencial para desarrollar negocios productivos y competitivos.

En este sentido, Colombia representa una gran oportunidad para inversores del sector, pues cuenta con grandes ventajas competitivas. Algunas de ellas son:

- Segunda mayor disponibilidad de mano de obra calificada en Latinoamérica.

- Colombia se destaca por sus bajos costos salariales.
- Personal técnico cualificado.

4.1.3. Sistema financiero

En Colombia, al igual que en otros países, las tarjetas de crédito propias han sido el principal impulso para la actividad de las grandes superficies.

El sector del comercio minorista en Colombia cuenta con importantes perspectivas de crecimiento apoyado en gran medida en el avance de las grandes superficies, y éstas a su vez se verá impulsada por el consumo a través de tarjetas de crédito.

Según las cifras de la Superintendencia Financiera, el 30% de las tarjetas de crédito vigentes en mayo de 2012 fueron emitidas por las grandes superficies, a través de corporaciones financieras, o tenían un convenio directo con alguna franquicia.

“Las operaciones realizadas con estos plásticos significaron el 15,3% del total de las compras con tarjetas de crédito a nivel nacional, lo cual significó un fuerte crecimiento desde 2006, cuando representaban el 2% y llevaban entre uno y dos años de existencia. Hoy en día, existen 3,8 millones de tarjeta-habientes activos en los grandes almacenes, con un 82% concentrado en tres marcas: Éxito, Carrefour y Falabella”; comentó Mauricio Hernández, economista de BBVA Research y autor del análisis.

Estas cifras, según Hernández, son inferiores al promedio de otras economías con similar grado de desarrollo en la región. En Colombia el comercio tradicional, en tiendas de barrio, principalmente, significa cerca de

la mitad de las ventas totales de alimentos y, según algunas encuestas, más del 40% en las compras totales de los hogares mientras que el otro el 60% está dividido entre grandes superficies y pequeños supermercados.

Este comportamiento coincide con la escala de ingresos colombianos. Las personas que tienen un ingreso mensual inferior a un salario mínimo representan alrededor del 50% del total de la población y compran mayoritariamente en tiendas tradicionales y sólo aquellas personas con ingresos superiores a US\$1.200, es decir, el 6% de la población, realizan sus compras mayoritariamente en supermercados.

Según el estudio, en Latinoamérica países como Costa Rica, Chile y Argentina, con participaciones de 55%, 54% y 51%, respectivamente, son los pioneros en el comercio a través de las grandes superficies, mientras que otros países como México tienen una estructura todavía basada en el comercio tradicional, con participaciones equivalentes a las de Colombia.

4.1.4. Mercado Laboral

De acuerdo al informe entregado por Fenalco¹ en Noviembre del 2011, la productividad media por trabajador representa la contribución que cada empleado le genera a las ventas. La productividad global de una empresa no se logra sólo a través de inversión en tecnología o maquinaria, la Gestión del Talento Humano cada vez cobra una mayor importancia dentro de las empresas, pues se busca no sólo tener el personal más capacitado sino lograr retenerlo a largo plazo.

¹ Dirección Económica FENALCO Presidencia Nacional

Las estrategias que se han diseñado en el sector para lograr este objetivo involucran programas de capacitación constantes para sus empleados. Este indicador ha presentado una tendencia creciente en el sector del comercio, logrando un crecimiento del 7.75% en el 2010 e incluso un leve aumento en el 2011 con 7.86%, si se compara con el mismo trimestre del año anterior.

De acuerdo al boletín del DANE, el personal ocupado por los grandes almacenes e hipermercados alcanzó un total de 110.796 personas ocupadas, lo que significó un aumento de 5,9% frente al segundo trimestre de 2012. En el segundo trimestre de 2013, 73,3% del personal que ocuparon los grandes almacenes e hipermercados minoristas era permanente, 18,7% era temporal directo y 8,0% temporal contratado a través de agencias.

La variación año corrido, en el primer semestre de 2013, el personal ocupado asociado a los grandes almacenes e hipermercados minoristas aumentó 6,0% con respecto al mismo periodo de 2012 explicado principalmente por el crecimiento en la contratación de personal permanente que aportó 8,9 puntos porcentuales a la variación total.

4.1.5. Indicadores económicos

4.1.5.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El sector de grandes superficies hace parte de la partida de comercio dentro de las cuentas nacionales en Colombia. En 2012 el sector comercio representó el 8.2% del PIB nacional y el 68.6% de la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. En el 2011 el sector registró un incremento de su producción de 4.42%. Este aumento es ligeramente

superior al del PIB total que creció 4.0% en el transcurso de 2012. A su vez, en el primer trimestre de 2013 el sector muestra una expansión de 2.8% con respecto al mismo período del año anterior.

4.1.5.2. Precios y tasas de interés

En el 2011, debido al aumento en la demanda interna (8,8%) y a una inflación creciente (3,7% al final del año), el Banco de la República (BR) decidió aumentar la tasa de interés de intervención; de 3% a comienzos de ese año pasó a 4,75% a finales del mismo. En los dos primeros meses del 2012, el BR continuó con la política de aumentar la tasa de interés y la fijó en febrero en 5,25%; entre marzo-junio decidió no modificarla. A partir del mes de julio empezó a disminuirla; en enero de 2013, la fijó en 4%.

La última reducción de las tasas de interés la justificó el BR3 debido a que *“la economía colombiana crece por debajo de su potencial, la inflación observada y proyectada se sitúan por debajo de la meta del 3%, y no se vislumbran presiones alcistas sobre la misma en el futuro cercano”*.

Los movimientos de la tasa de intervención se trasladan a la DTF, cuya tendencia creciente fue evidente desde comienzos de 2011; sin embargo, desde mayo de 2012 se estabilizó y posteriormente registra una tendencia decreciente; en enero de 2013 se ubicó en 5,1%.

Con el aumento de las tasas de interés en 2011 y comienzos del 2012, se redujo la presión sobre la demanda interna en la economía y se desaceleró el crecimiento del crédito; en noviembre de 2012 fue 14,1%, mientras que hace un año estaba en 22,8%. La variación del crédito de consumo fue de 18,5% y la tendencia también fue decreciente (a noviembre de 2011 era de

28,3%). Se espera que se detenga la tendencia decreciente con las recientes disminuciones en la tasa de intervención del BR.

En el 2011, Colombia registró una inflación de 3,7% superando la meta puntual de 3%, acordada por el Banco de la República; sin embargo, se ubicó en la meta rango del Emisor, entre el 2%-4% (todavía vigente).

En 2012, la variación de precios fue 2,4% (inferior en 1,3 puntos respecto al año anterior); los sectores de educación, salud, vivienda y alimentos registraron incrementos superiores a la media; sin embargo, en estos últimos se evidenció una tendencia decreciente. De acuerdo con las proyecciones de los analistas privados, publicadas por *Latin American Consensus Forecast* (enero 2013) se prevé que la inflación aumente en 2013 y se ubique en 3%.

4.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Colombia, ubicada en el extremo noroccidental de Suramérica, Colombia es el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141.748 km² y 928.660 km² de dominios marítimos.

Colombia está dividida en 6 grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular, conformadas por 32 departamentos, un distrito capital y 1120 municipios. Se estima que la población colombiana sobrepasará los 45 millones en los próximos años, de los cuales un 25% vivirá en la zona rural. En las ciudades colombianas se concentra el 70% de la población; Colombia tiene más de 30 ciudades, con poblaciones superiores a los cien mil habitantes. La actividad económica de la zona de influencia de cada ciudad la determinan la topografía y los suelos que la rodean.

Bogotá, la capital y sede del Gobierno, es una ciudad moderna y dinámica que tiene casi 7 millones de habitantes. Le siguen en importancia Medellín, principal productor de textiles y confecciones, con más de 2 millones de habitantes, y Cali, sede de diversas multinacionales que abastecen la región andina. Otras ciudades son: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la costa del Caribe; Manizales, Pereira y Armenia en la zona cafetera; Bucaramanga y Cúcuta en el nororiente, y Neiva e Ibagué en el Valle del Magdalena.

El informe *Doing Business 2009*, creado por el Banco Mundial, ubica a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina. En 2010 Colombia fue ubicada en el puesto 37, por encima de países como México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, entre otros.

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.

4.2.1. Población

La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429.

El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el período 1985-2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y Orinoco).

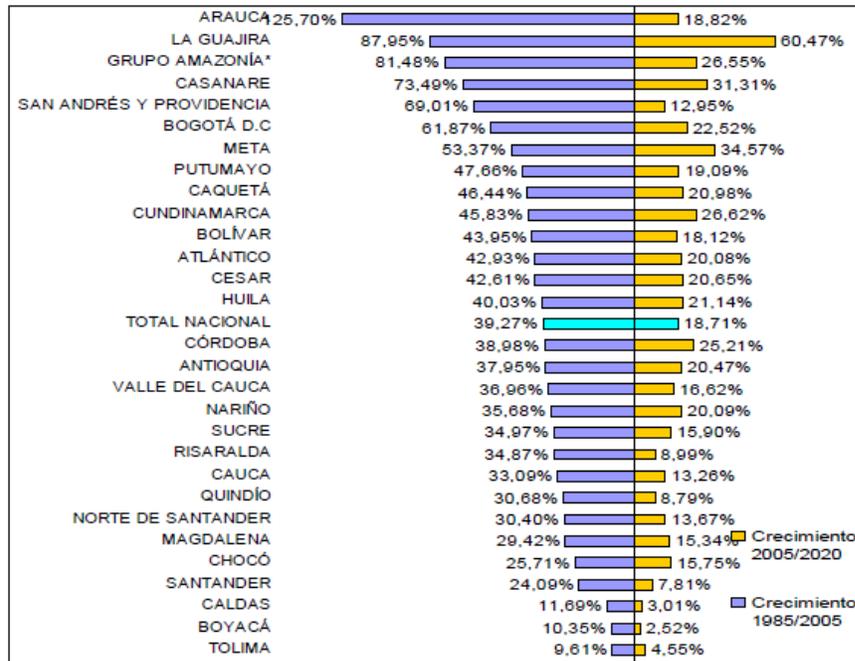
Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima.

La población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé llegue a 50.62% en el año 2020.

Colombia experimenta un proceso de transición demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la pirámide poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias.

Durante las dos últimas décadas (período 1985-2005) la población menor de 15 años pasó de representar 38% a 31% dentro del total, mientras la proporción de adultos jóvenes (15-29 años) transitó de 29.8% a 26.3%. De manera contraria, la población entre 30 y 64 años aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3%. Estas tendencias continuarán profundizándose en el futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas.

Figura 5 Colombia, Tasas de crecimiento Demográfico por Departamento. 1985-2020



Fuente: DANE-Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Principales Indicadores Demográficos

- La edad promedio de Fecundidad a la cual las madres tienen sus hijos registró un comportamiento decreciente entre 1985 y 2005, pasando de 27.23 a 26.63 años.
- No obstante, se estima que la edad de fecundidad crecerá hasta alcanzar 27.85 años entre 2015 y 2020. El promedio de hijos que tendría una mujer a lo largo de su vida reproductiva (Tasa Global de Fecundidad) ha mostrado una tendencia decreciente durante las últimas décadas. Para el período 2005-2010 este indicador se estima en 2.45, esto es, 0.89 menos que entre 1985-1990.

- La Tasa General de Fecundidad se estima en 74.6 nacimientos por cada 1000 mujeres en el período 2005-2010, un nivel muy inferior al registrado durante las dos décadas precedentes.
- Una causa del proceso de transición demográfica en Colombia es la disminución sistemática de las tasas de natalidad y mortalidad. La Tasa Bruta de Natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes en el período comprendido entre 1985 y 2010, y se estima continuará disminuyendo aunque a un menor ritmo durante la próxima década. Una reducción menos drástica ha experimentado la Tasa Bruta de Mortalidad, que se espera llegue a 5.95 por cada mil habitantes en el año 2020.
- La migración neta de colombianos se mantendrá negativa en los próximos años. En 2020 la Tasa de Migración Neta alcanzará -1.14 individuos por cada 1000, un nivel muy inferior en comparación con los registrados al final de la década de los noventa (-3.62).

Figura 6 Colombia, Principales Indicadores Demográficos, 1985-2020

PERÍODO	TASA BRUTA DE NATALIDAD (a)	TASA BRUTA DE MORTALIDAD (b)	TASA DE MIGRACIÓN NETA (c)	TASA DE CRECIMIENTO NATURAL (d)	TASA MEDIA DE CRECIMIENTO (e)
1985-1990	28,80	6,77	-1,51	22,03	20,54
1990-1995	26,86	6,57	-1,50	20,29	18,82
1995-2000	24,20	6,22	-3,62	17,98	14,36
2000-2005	21,66	5,95	-3,18	15,71	12,45
2005-2010	19,86	5,81	-2,26	14,05	11,78
2010-2015	18,88	5,80	-1,59	13,07	11,48
2015-2020	18,03	5,95	-1,14	12,08	10,94

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

(a) Número de nacimientos vivos ocurridos durante un año, por cada 1000 habitantes de la población calculada a mitad de período (30 de Junio)

(b) Número de defunciones ocurridas en un determinado período por cada 1000 habitantes de la población medida en ese mismo momento.

(c) Diferencia de los inmigrantes y emigrantes de un área en un período dado, por cada 1000 habitantes de la población media del lugar tomado como referencia.

(d) Mide el Incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos y las defunciones

(e) Mide el incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos, las defunciones y la migración neta

4.2.2. Emigración

Colombia es el país que tiene mayor cantidad de emigrantes en Suramérica. Así lo revela el más reciente estudio '-Perfil Migratorio de Colombia 2012'- realizado por Migración Colombia, el Departamento Nacional de Estadística (Dane) y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

El estudio revela varias cifras oficiales sobre el número de colombianos que viven en el exterior. Según el DANE, la cifra es de 3.378.345, pero para el Ministerio de Relaciones Exteriores el estimado asciende a 4.700.000. Otro es el número que presenta el Banco Mundial: para esa entidad son 2 millones 122.100 las personas que se establecieron fuera de Colombia, es decir, 4.6 por ciento del total de la población.

Estados Unidos es, según datos de 2010 del Banco Mundial, el destino al que más emigran los colombianos con 28.8 por ciento, seguido por Venezuela con un 28.4 por ciento, España con 17,6 por ciento y Ecuador y Canadá con 2.1 por ciento en los dos casos.

En cuanto a las regiones de donde provienen los colombianos que migran, el estudio reveló que la mayor concentración de hogares con experiencia migratoria se concentra en el Valle del Cauca con 23.14 por ciento de los casos. En la segunda posición se ubica Antioquia con un 17.73 por ciento, luego Bogotá con 17.59 por ciento y continúan Risaralda, Atlántico y Quindío con porcentajes de 6.93 por ciento, 5.82 por ciento y 3.26 por ciento, respectivamente.

En cuanto al número de personas que se establecieron por fuera del país en 2010, Estados Unidos reporta un total de 908.734 colombianos, en Venezuela hay 684.040 y en España son 221.797, que representan el 8.11

por ciento del total de extranjeros en el país ibérico. En el caso particular de Estados Unidos, la población colombiana migrante se duplicó con relación a la cifra del año 2000 que reportó 470.684 personas.

Sin embargo, cada vez son más los migrantes que deciden regresar a sus países de origen, ya sea porque el desempleo los obliga a volver, por un endurecimiento de las políticas migratorias, o simplemente porque prefieren volver a sus raíces.

Es por eso que los países como Colombia se preparan cada vez más para atender el retorno de sus ciudadanos, con planes específicos que garanticen una integración a la vida social y laboral del país.

El programa Colombia Nos Une, del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, ha estructurado una serie de estrategias para enfrentar esta coyuntura.

Hace algunos meses creó un documento Conpes que fija las políticas y el presupuesto destinado a los inmigrantes y eventuales retornados. Aunque ha generado algunas controversias, da algunos pasos en la dirección correcta.

Este Programa, además, se unió con la alcaldía de Bogotá y la Organización Internacional para las Migraciones para crear el Centro de Referencia y Oportunidades para retornados. En este lugar, se ofrece orientación jurídica, asesoramiento para inserción laboral, asesoría psicosocial, y asistencia y gestión para la vinculación escolar para los hijos de las familias retornadas.

El Centro sirve también como un hogar de paso, donde las personas que llegan al país en condición de deportados pueden pasar hasta tres noches y

reciben una muda de ropa y un kit de higiene personal. La idea es que estas personas regresen luego a sus regiones y se integren a la sociedad.

En el Eje Cafetero, exactamente en Pereira, una de las ciudades más afectadas tanto por el fenómeno de la migración como por el retorno masivo de emigrantes, existe desde 2006 la Oficina de Atención para el Retorno.

Como en Bogotá, la oficina de Pereira ofrece orientación psicosocial, asesorías legales y orientación profesional. También trabaja con el Sena en proyectos de asesoría de emprendimiento y gestionar cupos en los colegios y escuelas oficiales para los hijos de las familias que regresan.

El Servicio Nacional de Aprendizaje tiene un sistema de apoyo a los migrantes retornados. Emite un certificado de competencias laborales y además cuenta con servicio gratuito de bolsa de empleo para ayudarles a las personas a encontrar trabajo una vez regresan al país.

Además tiene un sistema de consultoría para empresas binacionales, por medio del cual ayuda a desarrollar planes de negocios internacionales para los colombianos que llegan con el interés de fundar sus propios negocios.

Las medidas para enfrentar el retorno de los migrantes se ampliará a medida que el fenómeno se masifique, y la migración tenga un lugar cada vez más importante en la agenda de las instituciones.

4.2.2.1. Idioma

El Castellano (Español) es la lengua oficial de la república de Colombia y con excepción de algunas tribus indígenas, todos los colombianos lo hablan. Es

interesante anotar que el Castellano de Colombia es considerado como uno de los Castellanos mejor hablados del mundo, su acento es bastante neutral.

Hay aproximadamente unas 75 lenguas indígenas que aún se conservan, aunque el número tiende a ser cada vez menor.

Aunque la educación en los colegios incluye el inglés en los currículum, el inglés sigue siendo un idioma que pocos colombianos hablan.

4.2.3. Educación

La educación en Colombia está conformada por los niveles de educación preescolar, educación básica primaria, educación media y de nivel universitario. El ente encargado de su administración es el Ministerio de Educación Nacional, que a su vez delega en las 78 secretarías de educación la gestión en las regiones.

La educación pública es más económica que la educación privada y generalmente de inferior calidad. La educación en Colombia está reglamentada por la ley 115 de 1994 o ley general de educación. La política pública en educación se define a través del plan decenal de educación y los planes sectoriales de educación se deciden a nivel nacional, departamental, distrital y municipal.

4.3. ENTORNO CULTURAL

4.3.1. Características de Colombia

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.

4.3.2. Estilo de vida

Hogares por vivienda

Total nacional: El promedio de hogares por vivienda para total nacional fue 1,03 en 2012 y 1,04 en 2011. La misma situación se presentó en la

cabecera, mientras que en el resto se mantuvo en 1,02 para el período 2011 - 2012.

Regiones: las regiones Valle del Cauca, Orinoquía - Amazonía, Oriental, Central, Atlántica, Bogotá, Antioquia y San Andrés mantienen el promedio nacional de 1,0 Hogar por vivienda mientras que en la región Pacífica se registró promedio de 1,1 Hogares por vivienda, es decir 0,1 puntos porcentuales por encima de lo observado en el año 2011.

Personas por hogar

Total nacional: para total nacional el número promedio de personas por hogar en 2012 fue 3,5, inferior en 0,1 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el año 2011 cuando fue 3,6%. En la cabecera el promedio de personas por hogar fue 3,5, mientras que en el resto el promedio fue 3,7.

Regiones: La región con menor promedio de personas por hogar es San Andrés con 3,0 personas mientras que las regiones Atlántica y Pacífica presentaron los promedios más altos con 4,0 y 3,6 personas por hogar, respectivamente.

Servicios Públicos

Colombia cuenta con servicios públicos de energía, agua, alcantarillado, teléfono y gas natural. Según la encuesta del DANE en el año 2012 el servicio de energía eléctrica presentó aumento de la cobertura a nivel nacional del 97,4% en 2011 a 97,6% en 2012.

Así mismo se registraron aumentos en la cobertura de gas natural a nivel nacional de 57,3% en 2012, en la cabecera la cobertura pasó de 65,6% de los hogares en 2011 a 71,3% en 2012, mientras que en resto se presentó un

aumento de 4,0 puntos porcentuales, representando una cobertura del 8,0% de los hogares.

La cobertura de acueducto tuvo en el total del país un leve aumento. En el año 2012, el 87,4% de los hogares colombianos contaba con este servicio, siendo 0,1 puntos porcentuales mayor a la registrada en 2011, en las cabeceras, en 2012 registró un 97,0% de acceso a este servicio, 1,0 punto porcentual más de lo registrado en 2011. Por el contrario, la cobertura en el resto tuvo una disminución de 3,0 puntos porcentuales, al pasar de 56,3% en 2011 a 53,3% en 2012.

El servicio de alcantarillado en el año 2012 alcanzó el 75,3% de los hogares del país, lo que representó un incremento de 3,0 puntos porcentuales respecto a la cobertura registrada en 2011, cuando el servicio cubría el 72,3%, de los hogares. En 2012, en la cabecera este servicio cubría el 92,2% de los hogares, mientras en el resto la cobertura fue 15,6% en 2012.

La tenencia del servicio telefónico fijo a nivel nacional en 2012 fue reportado por el 35,6% de hogares frente al 36,9% registrado en 2011, equivalente a una reducción de 1,3 puntos porcentuales. La reducción en este servicio es mayor en los hogares de las cabeceras en donde la disminución fue 1,6 puntos porcentuales al pasar de 46,2% en 2011 a 44,6% en 2012, mientras en el resto se presentó un aumento de 0,5 puntos porcentuales, al pasar de 3,3% en 2011 a 3,8% en 2012.

Las grandes superficies han realizado acuerdos con diferentes entidades bancarias con el fin de recaudar los pagos de servicios públicos a través de sus cajas registradoras y así ofrecer un servicio adicional que beneficia a los consumidores con horarios adicionales para pago y fines de semana.

Percepción de pobreza

Según el DANE, en promedio un hogar de 4 personas es pobre “si su ingreso mensual está por debajo de \$817.080. En las cabeceras (municipales) este valor es \$901.789, y en el resto \$540.088”. Esto indica, que una persona no es pobre si sus ingresos, en promedio, superan los 204.270 pesos mensuales (6.800 pesos diarios, aproximadamente).

En Colombia, actualmente, hay 14,6 millones de personas que viven en pobreza, de acuerdo con el informe anual presentado por el DANE. Esta cifra es considerada por el Gobierno como un avance, puesto que refleja una disminución en 0,72 % de personas monetariamente más pobres.

De acuerdo con las cifras que maneja Más Familias en Acción, programa adscrito al DPS, de los 2,9 millones de hogares que están inscritos, 2.100.000 están en los municipios más rurales y se han realizado transferencias a estos hogares por \$895.000 millones.

La mitad de los colombianos vive con un salario mínimo, por tal motivo es considerado como uno de los países más desiguales del mundo, cuenta con uno de los mayores niveles de empleo informal, además de tener el desempleo más alto de América Latina, por tal motivo una de las estrategias utilizadas por el sector de las grandes superficies se basa en ofrecer a sus consumidores tarjetas de crédito de los almacenes a personas que cuenten con ingresos mínimos de un salario mínimo.

Negocios

El desempeño reciente de la economía colombiana ha superado el de varios de sus vecinos y economías desarrolladas. En el primer semestre de 2012, Colombia creció por encima de países como Estados Unidos, Alemania,

Francia, Japón, Corea del Sur, Brasil y México, por citar algunos casos.

La fortaleza de la economía Colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100,000 millones en el 2000, a más de US\$375,000 millones en la actualidad; de un PIB per cápita que supera los US\$8,000, cuando a principios de la década era de US\$2,000; con un comercio exterior que se multiplicó por 6 y actualmente bordea US\$120,000 millones.

Los avances del país se han traducido en un mayor tamaño de la economía y una mayor presencia en el mundo. Colombia pasó de ser la economía número 38 a ser hoy la economía número 31, por encima de países como Venezuela, Malasia, Chile, Singapur, Irlanda, entre otros.

Colombia es cada vez más visto como un lugar seguro para invertir, los inversores ahora mirando a su atractivo regional en términos de mano de obra calificada, estrechos vínculos con los EE.UU y la legislación favorable a las inversiones.

El crecimiento económico está aumentando los ingresos disponibles de los consumidores, un impacto positivo sobre los beneficios empresariales.

La seguridad que ofrece Colombia lo convierte en un país regionalmente atractivo como destino de inversión: Colombia ocupa el tercer lugar en el ranking Haciendo Negocios del Banco Mundial (por encima de México) y es la octava economía más competitiva de América Latina según el índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Estos dos rankings son

algunos de los factores que contribuyeron a que Colombia ocupe el sexto lugar en el índice Latino de Negocios de Latin Business Chronicle.

En cuanto a ambiente laboral y nivel tecnológico, Colombia también es uno de los mejores de América Latina.

Sin embargo, el país es de los peores en términos de su ambiente impositivo, mientras que el impacto de su sector turístico está entre los más bajos de la región, en parte debido a problemas de seguridad reales o percibidos.

Además, está el tema de la infraestructura. A pesar de que Colombia ocupa un puesto promedio en infraestructura general (en gran medida gracias a su infraestructura tecnológica y eléctrica], el país es uno de tres peores en términos de infraestructura de transporte.

Ambiente de negocios: Colombia ocupa el sexto lugar en el índice Latino de Negocios (Chile ocupa el primer lugar)

Globalización: Colombia es el sexto peor en el índice Latino de Globalización (Panamá en número uno).

Infraestructura: Colombia ocupa el noveno lugar en América Latina en el índice Latino de Infraestructura

Ambiente laboral: Colombia ocupa el séptimo lugar en el índice Latino Laboral (Chile ocupa el primer lugar).

Seguridad: Colombia es el noveno país más peligroso en el índice Latino de Seguridad (Costa Rica es el país más seguro).

Ambiente impositivo: Colombia es el quinto peor en el índice Latino de Impuestos (Chile es el mejor).

Nivel Tecnológico: Colombia ocupa el octavo lugar en el índice Latino de Tecnología (Panamá ocupa el primero).

Impacto del Turismo: Colombia es el segundo peor país en el índice Latino de Turismo (Uruguay es el mejor).

4.4. ENTORNO POLÍTICO

4.4.1. 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.

4.4.2. Deterioro de la imagen del congreso

La fuerte baja de la imagen del gobernante es producto de la crisis desatada en el país por la controvertida reforma constitucional a la justicia, que luego de un escándalo que también deterioró la imagen del Congreso, finalmente fue hundida este jueves por el cuerpo legislativo.

Precisamente el estudio realizado entre el 21 y el 27 de junio, en coincidencia con la tormenta política, muestra que el Congreso de la República, los partidos políticos y el sistema judicial del país son los peor calificados por los ciudadanos.

La encuesta también muestra que el pesimismo de los colombianos por el futuro del país está en niveles muy altos y, además, es creciente la desaprobación a la tarea que está cumpliendo el primer mandatario. Los

partidos políticos tienen imagen desfavorable del 73 por ciento; el sistema judicial, del 70 por ciento y el Congreso de la República, del 69 por ciento.

4.4.3. Programas del gobierno

El 7 de agosto del 2013, se cumplieron tres de los cuatro años para los que fue elegido Juan Manuel Santos como presidente de la República. En su programa de gobierno inicial se plantearon varios aspectos y a continuación relacionamos los puntos positivos, los errores y los temas pendientes para este último año.

Logros

1. Relaciones Internacionales

Entre los hechos más significativos de estos tres años de gobierno está la reconstrucción de las relaciones con los países vecinos, especialmente con Venezuela y Ecuador, con quienes hubo una ruptura diplomática durante el mandato de Álvaro Uribe.

Producto de ese buen manejo en las relaciones es que Colombia estuvo presidiendo temporalmente el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas la ONU y compartió la presidencia de la Unasur.

Igualmente, se lanzó este año en Colombia la llamada Alianza del Pacífico, donde además de Colombia están Chile, Perú y México trabajando en conjunto en pro del desarrollo.

El senador Carlos Fernando Mota, miembro de la Comisión de Relaciones Exteriores, dijo que los logros son evidentes. “Además del ingreso a Unasur y

de la normalización de las relaciones con Ecuador y Venezuela, está el ingreso del país a la Oede, que beneficia a Colombia y lo convierte en un protagonista en el contexto internacional”.

2. La Ley de Víctimas

Este gobierno promulgó y puso en marcha la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, que ha permitido la atención a más de dos millones de personas.

Colombia se convirtió así en el único país del mundo que ha iniciado procesos de reparación en medio de un conflicto armado que sigue vigente y para su aplicación se destinaron \$54,9 billones.

Guillermo Rivera, congresista y ponente del proyecto, destacó que es “el primer experimento de paz duradera y estable que hay para los colombianos porque la paz debe partir de la redignificación y la reparación de las víctimas y es una realidad que está avanzando en Colombia”.

3. Manejo de la economía

Otros de los elementos destacados en lo corrido de este Gobierno es el manejo económico y social: la reducción de la pobreza, generación de empleo, el manejo fiscal y los planes de vivienda, que han contribuido en buena parte al mejoramiento en la calidad de vida de los colombianos.

La cifra del desempleo se ha reducido sistemáticamente en el actual mandato, el último estudio lo ubica en 9,2 %, en buena parte gracias a su programa de vivienda que ha jalonado también la economía.

Mauricio Reina, investigador de Fedesarrollo, aseguró que el manejo del tema macroeconómico en general es de las cosas de destacar del gobierno del presidente Santos.

“En América Latina hay dos clases de economías; unas con fundamentos sólidos como las de Colombia, Perú y Chile, y otras desorganizadas como en Brasil, Venezuela y Argentina. Y el logro de este gobierno ha sido mantener la política macroeconómica con austeridad fiscal y sin los excesos de otros países”, dijo.

Sin embargo se ha calificado como insuficientes han sido calificados los esfuerzos que ha hecho el gobierno Santos por corregir los graves errores que existen en el sistema de salud del país, entre otras cosas porque las reformas que se han presentado no atacan de fondo el problema.

Falta apoyo al sector agropecuario y la industria, como resultado de unas políticas mal dirigidas, han sido varias las protestas y los paros que han decretado diversos sectores productivos.

Continúa sin resolver temas como la inseguridad, teniendo en cuenta que la sensación generalizada, de acuerdo con las últimas encuestas, es que en el país se ha bajado la guardia en materia de seguridad, tanto en las zonas rurales como en las ciudades, en buena medida por el accionar de las bandas criminales y de la delincuencia común.

4.5. 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, postobon 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. La stevia es un edulcorantes), 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 cerveza light igualmente está tomando auge no sólo en los Estados Unidos, sino en el país, y no por motivos de salud, sino por sus propiedades que la hacen menos amarga, y con menos contenido de alcohol. Los consumidores afirman poder beber más, sin experimentar la sensación de llenura.

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.

En el análisis del entorno, el sector de las comidas rápidas ofrece una amplia gama de productos, como consecuencia de una tendencia en el entorno, la falta de tiempo para preparar las comidas en la casa y la salud que nos preocupa a todos. Generalmente se asimila la comida rápida con contenidos

altos de grasa. (la grasa está disminuyendo su consumo), debido a su ingerencia en la salud, por eso hay tendencia al consumo de aceites más saludables como el aceite de oliva.

Las comidas rápidas combinan sus tradicionales recetas con nuevas recetas con ingredientes de alto valor nutritivo. Así responden las diferentes cadenas de requerimientos del mercado, ofreciendo cada vez más alternativas a un cliente cada vez más exigente, no sólo en el sabor mismo de los productos, o la variedad, sino en la calidad de su contenido.

En éste sentido, las multinacionales de comidas han tenido muchos problemas, principalmente en los Estados Unidos, como es el caso(julio de 2.002) de la demanda presentada por un grupo de ciudadanos obesos que demandó a varias empresas de comida rápida, por servir, con pleno conocimiento, comida que causa obesidad y enfermedades. La demanda, presentada en el Condado de Bronx en Nueva York, especificó que Mac Donald,s, Burguer King, Wendy,s y Kentuchy Fried Chicken, confunden a los consumidores al ofrecer alimentos ricos en grasas, sal y azúcar. A finales del 2.002, se conoció la respuesta de un juez Federal en Washington: Rechazó la demanda contra Macdonald (a quien acusaron de ser responsable de obesidad). La pregunta que se hacía el juez era ¿Dónde debe trazarse la línea entre la propia responsabilidad de una persona, de cuidarse a sí misma y la responsabilidad de la sociedad para protegerla?. Los consumidores no demostraron que los productos Macdonald que consumieron fueran peligrosos, en una forma que no fuera abierta y obvia a cualquier consumidor razonable. Un estudio reciente reveló que más de la mitad de los adultos Estadounidenses sufren de obesidad. Unos 54 millones de Estadounidenses son considerados obesos, es decir que pesan más de 15 kilos de su peso

normal, basados en la estatura, y cientos de miles de muertes están relacionados con la obesidad.

4.5.1. Salud

La Prestación de Servicios de Salud en Colombia se encuentra reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, obedeciendo a la Ley 1122 de 2007 y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas.

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 Capacitación -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.

4.5.2. Servicios públicos

A la luz del artículo 365 de la Constitución Política de Colombia, “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del Territorio Nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control, y la vigilancia de dichos servicios...”

Conforme lo establece el artículo 430 del C.S. del T., el servicio público se considera como “...toda actividad organizada que tienda a satisfacer necesidades de interés general en forma regular y continua, de acuerdo con un régimen jurídico especial, bien que se realice por el Estado directa o indirectamente, o por personas privadas...”

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.

“En telecomunicaciones se observa un notable incremento de las conexiones de Internet, con ofertas en banda ancha; y en acueducto y alcantarillado se resaltan las expansiones de los sistemas en varias ciudades del país”, dice Galvis.

4.5.3. Vivienda

Colombia cuenta con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio el cual tiene como objetivo primordial lograr, en el marco de la ley y sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia del desarrollo territorial y urbano planificado del país, la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, teniendo en cuenta las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico.

En la actualidad se destaca el “**Programa 100 mil viviendas gratis**”, el cual nace como respuesta del Gobierno Nacional a la realidad de miles de hogares que viven en situación de extrema pobreza y, por lo tanto, no logran acceder a un crédito para obtener su vivienda por los mecanismos tradicionales que ofrece el mercado. Este programa pretende entregar 100 mil viviendas, en un plazo de 2 años, y tiene como objetivo central seguir avanzando en el cumplimiento de las metas del Gobierno de crear empleo y reducir la pobreza en Colombia.

El programa de las 100 mil viviendas gratis da prioridad a las familias desplazadas, a las que hacen parte de la Red Unidos y a los sectores más vulnerables. También, un porcentaje de viviendas en cada proyecto será

destinado a los hogares afectados por los desastres naturales o que habiten en zonas de alto riesgo no mitigable.

Con el programa de Vivienda Gratuita, el Gobierno Nacional promueve un trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado, para definir un método de selección objetivo, ágil y transparente de los diseñadores, constructores e interventores de las obras.

4.5.4. Inseguridad

Al igual que en otras partes de Latinoamérica, los términos de la problemática de seguridad en Colombia han cambiado dramáticamente desde el fin de la guerra fría. El ensanchamiento del constructo de la seguridad para incluir individuos y grupos transnacionales subnacionales más grandes como referentes de seguridad, así como dimensiones no militares de seguridad y amenazas a la misma, y establecer un contexto global para el suministro de seguridad, ha resultado en una nueva conceptualización que es tan significativa como compleja. El dilema actual de Colombia parece ejemplificar esta naturaleza multidimensional de la inestabilidad y la inseguridad.

En primer lugar, como muchos estados del Tercer Mundo, el problema de la seguridad nacional en Colombia es ante todo un problema interno. Bajo el cerco de dos movimientos insurgentes, las FARC de raíces marxistas poco precisas y el ELN inspirado en Cuba y fundado sobre principios de la teoría de la liberación, el estado colombiano está amenazado por una guerra militar declarada en su territorio y sus instituciones. Al mismo tiempo, la violencia y el comportamiento criminal relacionados con la producción y tráfico ilegal de drogas amenazan con incapacitar las instituciones estatales y la economía

legal. Esta "mezcla volátil" de insurgencia armada y narcotráfico plantea un reto directo para el estado y hace estragos con la estabilidad interna.

De hecho, los riesgos que acarrea para la seguridad social en Colombia son alarmantes. Las fuerzas armadas y el estado, ambos debilitados, cada vez le dan más prioridad a la protección del régimen y de los centros urbanos, dejando que grandes regiones del país se defiendan por sí mismas. Esta dinámica ha generado el surgimiento de movimientos paramilitares que se han vuelto omnipresentes y altamente nocivos. Indefensa frente a la violencia generalizada y los abusos a los derechos humanos cometidos por todos los participantes en el conflicto interno, la mayor parte de la sociedad rural vive en lo que puede describirse como un estado de naturaleza Hobbesiano. En algunos casos las fuerzas armadas del estado, y los grupos paramilitares que éstas toleran, representan una amenaza directa a la seguridad individual en la guerra militarizada contra las drogas y en las campañas contra la insurgencia. En otros, la incapacidad del gobierno central de proteger a la población civil ha expuesto a los pobladores a la violencia de la guerrilla, ataques a pueblos, reclutamientos forzados, extorsiones y secuestros, mientras que estos grupos buscan consolidar su control territorial y financiar su guerra contra el estado. Gran parte de la violencia extrema en las áreas rurales está asociada a la industria de los narcóticos, en la medida en que diferentes facciones de la guerrilla y los paramilitares luchan entre ellos mismos para ganar el rentable derecho a cobrar impuestos por el cultivo y transporte de drogas. La extrema pobreza, las escasas alternativas económicas y la falta de acceso a servicios básicos, salud y educación componen la problemática de los individuos, familias y comunidades. En algunas partes del país la degradación ambiental amenaza aún más la seguridad del ciudadano colombiano, en la medida en que los esfuerzos de erradicación de las drogas contaminan el suelo y el agua.

El estado y la sociedad de Colombia no son, sin embargo, los únicos afectados por la creciente inseguridad doméstica. Aunque el problema de las drogas en Colombia ha sido definido por largo tiempo como un asunto de seguridad internacional, especialmente por parte de Estados Unidos, otras dimensiones del deterioro de la situación interna del país ahora también se están extendiendo más allá del territorio colombiano, afectando tanto la seguridad regional como la hemisférica.

4.6. 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.

4.6.1. 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.

4.6.2. 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.

De acuerdo con la Constitución Política, el derecho al trabajo es un derecho fundamental de todas las personas que debe ser garantizado por el Estado. Adicionalmente, la Constitución Política consagra el derecho de asociación sindical, que ampara tanto a los trabajadores como a los empleadores. Estas disposiciones concuerdan con los tratados internacionales de los que Colombia es parte, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; y la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

El derecho laboral se divide en dos áreas: el derecho laboral individual, que regula las relaciones entre el empleador y sus trabajadores y el derecho laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en asociaciones, sean éstas sindicales o no.

Los factores más valorados por los empleados son: relación con los mandos inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos, imagen externa e identidad con el proyecto empresarial.

4.6.3. Legislación comercial

En Colombia las sociedades comerciales se clasifican en diferentes tipos, las cuales se dividen en dos grandes grupos: Sociedades de capital y Sociedades de personas.

Se llaman sociedades de capital aquellas sociedades en las que lo que importa son los aportes económicos, las acciones y no las personas

(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.

4.6.4. 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.

4.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

Busca identificar las tendencias de la innovación tecnológica, en los procesos de producción, en los productos, en los materiales, gestión administrativa, y apoyo a la administración y el grado de adopción que de ella hagan los competidores.

El análisis del entorno tecnológico permite entre muchas funciones lo siguiente:

- Alertar sobre amenazas con repercusión en nuestro mercado, desde sectores diferentes al de nuestra empresa.
- Ayudar a decidir programas de I+D y su estrategia.
- Contribuir a abandonar a tiempo un proyecto de I+D.
- Detectar oportunidades de inversión y comercialización.
- Facilitar la incorporación de nuevos avances tecnológicos a los propios productos y procesos.
- Identificar socios adecuados en proyectos conjuntos de I+D, ahorrando inversiones.

El entorno tecnológico puede generar oportunidades de crecimiento en una empresa y a su vez un buen análisis del entorno tecnológico permite identificar las amenazas.

4.7.1. Software especializados para el sector

Las grandes superficies utilizan el EDI como medio para intercambiar documentos comerciales con sus proveedores. Este software permite a los proveedores de las grandes superficies recibir los pedidos de sus clientes y enviar facturas y cualquier otro documento que éstos requieran.

El sistema EDI o Intercambio Electrónico de Datos consiste en transmitir electrónicamente documentos contables entre aplicaciones informáticas en un formato normalizado. Empresas como Almacenes Éxito tiene como requisito interno estar vinculado a los sistemas tecnológicos de información que se emplean en la cadena.

De igual forma contar con el código de productor en el IAC y en el EAN o su equivalente, con el fin de identificar la mercancía con código de barras, tanto en la unidad de venta o consumo, como en la de empaque.

En el caso de Jumbo (antes Carrefour), utilizan a través de un tercero (Almagrán) la plataforma tecnificada por WMS (sistema de administración de almacén), que maneja toda la información de la bodega. También maneja el Top to Top, que es un sistema que permite detectar las oportunidades de mejora en la relación Carrefour- proveedor.

4.7.2. Software contables y administrativos

En la cadena Jumbo utilizan GENESIS como software contable y administrativo, el cual les permite manejar los siguientes ítems:

- **Inventario**

Ingredientes de platos, elaboración de platos, seguimientos de facturación, productos, etc.

- **Facturación**

Puntos de venta, nota de venta, factura de venta, facturas de compras, devoluciones, informes de ventas, estadísticas de ventas, etc.

- **Cartera**

Kardex del Cliente, kardex del proveedor, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cheques, cuadros de caja, cartera por vendedor, etc.

- **Tesorería**

Comprobantes de Egresos, comprobantes de Ingresos, retenciones, notas de débito, notas de crédito, libro banco, conciliación bancaria, impresión de cheques, etc.

- **Contabilidad**

Libro diario, mayorización, estado de resultados, balance general, estados de pérdidas y ganancias, estado de flujo en efectivo, etc.

- **Anexo Transaccional**

Anexos de Ventas, Anexo de Compras, Importaciones y exportaciones

En otros almacenes de cadena utilizan el sistema POS administrado por Carvajal Tecnología y Servicios, el cual les permite:

- Contar en tiempo real con la disponibilidad de inventarios y el flujo de efectivo de la caja.
- Realizar programas de fidelización, contar con diferentes perfiles de acceso que le garantizan confidencialidad y control de la información.
- Garantizar la integración de la información.
- Realizar actualizaciones de productos y precios de manera centralizada y descentralizada en tiempo real.
- Manejar traslados de mercancía entre sucursales de manera rápida y segura, cobrar ininterrumpidamente aún con pérdida de conexión a internet.

De igual forma también encontramos el sistema SAPS, sistema que funciona independiente del motor de datos, plataforma y estructura de empresa. Refleja todos los requerimientos de las funciones y procesos de negocio de cualquier tipo de organización. Su fortaleza se centra en los módulos financieros y de recursos humanos.

Las principales características de SAP:

- Información "on-line". esta característica significa que la información se encuentra disponible al momento, sin necesidad de esperar largos procesos de actualización y procesamiento habituales en otros sistemas.

- Jerarquía de la información: esta forma de organizar la información permite obtener informes desde diferentes vistas.
- Integración: esta es la característica más destacable de SAP y significa que la información se comparte entre todos los módulos de SAP que la necesiten y que pueden tener acceso a ella. La información se comparte, tanto entre módulos, como entre todas las áreas.

4.7.3. 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,

5. EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EN COLOMBIA

Teniendo en cuenta el Estudio Económico del Sector en Colombia (2010-2012), elaborado por la Delegatura de Protección de la Competencia de la Superintendencia de Industria y Comercio, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Análisis de competencia en las relaciones verticales de mercado

De acuerdo con Mazzarotto (2004) el sector está conformado por dos niveles: distribución y compra o contratación con proveedores. En el nivel de distribución las grandes superficies ofrecen una canasta de bienes y servicios a los consumidores finales, y en el nivel de compra se surten de las manufacturas (proveedores).

La jurisprudencia internacional y la doctrina económica destacan que las conductas tales como la discriminación injustificada de condiciones de contratación en la distribución de bienes y servicios, puede ser restrictivas de la competencia en casos donde las grandes superficies no sólo negocian las condiciones, sino que tienen beneficios de ellos en el sentido en que privilegia a unos proveedores frente a otros en condiciones que pueden ser desiguales².

En Colombia, la relación económica entre las grandes superficies y proveedores está definida jurídicamente como una relación de naturaleza mercantil (conforme al Numeral 1 del Artículo 20 del Código de Comercio³), por lo que está regida por esta normatividad.

Como instituciones jurídicas mercantiles posiblemente aplicables a la actividad contractual entre las grandes superficies y proveedores, dependiendo de la naturaleza de las obligaciones, encontramos la compraventa mercantil⁴, los contratos de suministro⁵, las consignaciones⁶ y

² Por ejemplo, en los casos donde se cobran tarifas distintas y preferentes por el espacio en góndolas (slotting allowances) entre unos proveedores con las mismas posibilidades de otros

³ “Son mercantiles para todos los efectos legales: 1. La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos”

⁴ Artículos 905 a 967 del Código de Comercio.

las comisiones⁷; sin embargo, debe tenerse en cuenta que el contrato es una manifestación de la autonomía de la voluntad por lo que sólo las normas de orden público⁸ no pueden derogarse mediante el acuerdo privado. En este sentido, las normas legales que caracterizan contratos sirven, en su mayoría, para suplir la voluntad no manifiesta de las partes.

El grado de discrecionalidad y la potestad para configurar los elementos jurídicos que componen la relación entre las partes, permite que a cada contrato pueda dársele una conceptualización jurídica particular, por lo que existen diversas modalidades de contratación que representan parámetros generales de la relación jurídica más compleja que puede existir entre las grandes superficies y proveedores.

El reto para la autoridad de competencia frente al sector es reconocido en todas las latitudes, especialmente, consiste en identificar las condiciones del mercado en las cuales los efectos negativos derivados de restricciones comerciales conduzcan a la elevación de los precios por encima del nivel competitivo y la reducción de la variedad de la oferta, de modo que superen los efectos en el bienestar derivado de la realización de dichas prácticas en términos del aumento de las eficiencias productivas necesarias para emprender nuevas inversiones.

A los efectos de una mejor comprensión de los problemas de competencia del sector, los estudios de mercado y concentración se hacen de “dos

⁵ Artículos 968 a 980 del Código de Comercio.

⁶ Artículos 1377 a 1381 del Código de Comercio.

⁷ Artículos 1287 a 1311 del Código de Comercio

⁸ “el orden público está constituido por aquellas ideas morales, políticas, económicas, sociales, que tienden a garantizar en una sociedad, la paz, la seguridad, la estabilidad y la salubridad públicas”. (Monroy, 2003)

etapas” o diferenciando dos mercados relevantes, uno de adquisición y otro de distribución.

Existe una coincidencia en los estudios de competencia del sector analizando la cadena productiva, donde se afirma que cualquier problema “aguas arriba” (upstream) en el mercado de adquisición, es decir en la negociación de las grandes superficies y sus proveedores, se reflejará “aguas abajo” (downstream), el mercado de la distribución, donde transa el almacén directamente con los consumidores minoristas (Mazzaratto, 2004).

Al comparar el funcionamiento del sector a nivel internacional, se encuentra que en Estados Unidos es un sector ostensiblemente menos concentrado que en Europa (Dobson y Waterson, 1999)⁹. Quizás por ello, en alguna medida, la doctrina económica subyacente en la jurisprudencia internacional refleja una preocupación mayor en Europa por la concentración que pudiera resultar de conductas discriminatorias implantadas en las relaciones entre proveedores y distribuidores, que en los Estados Unidos, donde las autoridades de competencia suelen enfatizar el concepto de “poder de mercado”, que es más laxo en el análisis de las posibles consecuencias anticompetitivas devenidas de una restricción generada verticalmente entre las grandes superficies y el proveedor.

No obstante, tanto en los Estados Unidos como en la Unión Europea se admite que en las relaciones verticales entre el proveedor y las grandes superficies pueden existir eficiencias derivadas de economías de escala y de economías de alcance que hace reducir los precios al consumidor, por lo que se admite que existen beneficios por la eficiencia, pese a que se reduce la

⁹ Considerando las diferencias entre los precios de la canasta estándar en los países europeos, y que en Estados Unidos esta canasta cuesta el 69% de lo que cuesta en los países europeos.

competencia. Además, si se restringe la llegada de nuevos proveedores y marcas, el consumidor ve restringida las variedades que puede escoger en las grandes superficies.

Por otra parte, los problemas de discriminación anticompetitiva en las relaciones entre grandes superficies y proveedores, tienden a estar asociados con el funcionamiento de economías de escala y de ámbito alrededor de las grandes superficies. Esta consolidación tiende a hacer que estas formas de organización industrial sean vehículos que desplazan a competidores menos eficientes, así como actores con capacidad para imponer condiciones restrictivas onerosas a clientes y proveedores.

A continuación se presentan tres prácticas que pueden llegar a ser restrictivas de la competencia en el sector tanto desde el punto de vista de la teoría económica como desde los marcos legales en diferentes países, incluido Colombia, y que pueden ser consideradas contrarias a la libre competencia.

En un primer lugar, desde la teoría de contratos se describen las conductas entre las grandes superficies y proveedores que pueden afectar la competencia en la compra o contratación. En segundo lugar, las conductas en la distribución que usualmente son llevadas a cabo en los hipermercados. En tercer lugar, se pretende detectar algunas eficiencias, dado el carácter vertical de las relaciones entre las grandes superficies y sus proveedores.

Conductas que pudieran afectar la competencia en la compra o contratación con proveedores

En este mercado se evidencian la existencia de contratos verticales¹⁰ entre proveedor y el sector de las grandes superficies. Estos contratos especifican precios lineales, es decir, varían proporcionalmente con las cantidades compradas, y en ciertas circunstancias pueden incluir descuentos, recargos, etc. Estas relaciones verticales entre proveedores y clientes, tal como lo señala Coloma (2003), admiten explicaciones basadas en el incremento de la eficiencia y en el ejercicio del poder de mercado, es decir que también admite motivaciones vinculadas con la apropiación de rentas monopólicas.

Desde el punto de vista de la eficiencia, en las relaciones verticales se generan externalidades o efectos externos que una empresa puede generarle a otras compañías que participan en el proceso de producción y comercialización. Es de anotar que, en muchos casos, las cláusulas incluidas en los contratos se generan como posibles soluciones a estas externalidades.

Una externalidad vertical que se evidencia en el estudio del sector es que si éste asume la totalidad de los costos marginales de publicidad y promoción de los productos que se ofrecen en el almacén a los consumidores, esta actividad termina generando beneficios marginales no sólo a los distribuidores sino también a los productores. De acuerdo con Coloma (2003) la existencia de esta externalidad vertical positiva hace que, de no existir ningún tipo de contrato vertical entre el productor y el distribuidor, los servicios de ventas se provean en cantidades menores que las que maximizan los beneficios conjuntos.

¹⁰ Los contratos verticales se refieren a la relación contractual entre proveedor y cliente (Retail) que se encuentran en distintas posiciones en la cadena de elaboración de un bien o servicio.

Una posible solución al problema de la externalidad positiva, es establecer que el productor se haga cargo de financiar ciertos servicios que presta el distribuidor como por ejemplo, que lo provea de letreros publicitarios, estanterías, compra de espacio de exhibición de sus productos, de modo que parte del costo marginal de la actividad se traslade del distribuidor al productor. Sin embargo, es de anotar que en Colombia, los pequeños y medianos proveedores no tienen capacidad para financiar este tipo de servicios que presta el distribuidor.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la solución de las externalidades generadas por las relaciones verticales suele requerir de la imposición de restricciones a través de cláusulas contractuales que establecen relaciones de largo plazo entre productores y distribuidores.

Siguiendo a Klein y Murphy (1988) los contratos verticales son un mecanismo que tiene por objeto asegurar la provisión eficiente de los bienes y servicios a través de una mezcla de incentivos destinados a proveer instrumentos cuyo objetivo es facilitar la supervisión de las actividades de las partes. Según los autores, estos contratos deben dar al productor incentivos para operar con el distribuidor, y el distribuidor debe tener incentivos para cumplir con su parte del contrato. Uno de estos incentivos, es que el valor actual de dichas rentas sea menor que el costo que tiene para el productor remplazar al distribuidor por otro o encarar él mismo la actividad de distribución.

Es así como, en los contratos establecidos entre las grandes superficies y sus proveedores, es posible encontrar cláusulas que comprometan al proveedor con la publicidad y promoción del producto, y una posible explicación a la imposición de estas cláusulas se sustenta en las externalidades positivas que se generan en esta relación vertical.

Como se mencionó anteriormente, los contratos verticales pueden responder también al deseo de una de las partes de apropiarse de rentas monopólicas, es decir de ejercer su poder de mercado. En este sentido, se inicia el análisis de este punto de vista con la teoría de contratos.

De acuerdo con Tirole (1988), la teoría de contratos establece que una negociación es eficiente si ambas partes conocen el costo del producto (c) y la disposición a pagar por parte del comprador (v), y con esta información se establece un precio, tal que ambas partes ganen con el intercambio. De esta forma, la negociación bajo información simétrica es eficiente, al igual que el volumen de intercambio.

El problema es que a menudo el valor (v) y el costo (c) son “informaciones privadas”. El valor lo observa sólo el comprador, el costo sólo el vendedor. De este modo, el volumen de intercambio eficiente puede no ser alcanzado, y la ineficiencia proviene de ambas partes, quienes les gustaría apropiarse de las ganancias producidas por el intercambio al querer obtener una mayor proporción de ellas en el caso de que este se genere. Es de anotar que, la división de las ganancias depende en todo caso del poder negociador relativo.

De acuerdo con lo anterior, en el nivel de compra, el poder negociador de que disfrutan las grandes superficies, depende de la participación de mercado del sector en el mercado de distribución, ya que así determina su volumen de compra a proveedores. Así, es de esperar que en la medida en que el sector disfrute de un mayor porcentaje de participación en el mercado de distribución, mayor es el poder de negociación que ostente con los proveedores.

De esta forma, es clara la interrelación que existe entre la posición del sector en el mercado de distribución y su posición en el mercado de compra o contratación en el cual debido a su volumen de compra, está habilitado para hacer uso de su poder de negociación. Tal como afirma Mazzarotto (2004) una gran superficie que compra más que sus competidores a ciertos proveedores podría obtener, de los proveedores, un mejor trato, y este poder negociador le confiere una ventaja que incrementa su participación en el mercado de distribución.

Al respecto, la Comisión Europea señala que:

“Las condiciones favorables de compra pueden ser utilizadas de diversas maneras para mejorar su posición en el mercado de la distribución (...) la mejor posición en el mercado de distribución se traduce en una mejora de las condiciones de compra (...)”¹¹

El ejercicio del poder negociador de la gran superficie sustentado en su posición dominante en el mercado de distribución, genera negociaciones cuyo resultado es ineficiente, ya que podría terminar apropiándose de una mayor parte de las ganancias generadas por el intercambio, utilizando como instrumento la imposición de prácticas restrictivas verticales a sus proveedores y abusos de posición dominante, tales como:

- La determinación por parte del sector de las condiciones de intercambio.
- Cambio de condiciones unilaterales a sus proveedores.
- Imposición de condiciones de acceso a proveedores.

¹¹ Rewe/Mein Decision 1999/674/Comisión Europea, par. (72) y (73)

- Subordinación del acuerdo o negociación con el proveedor a la aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituyen el objeto del negocio.
- Acuerdos verticales de precios, con el fin de mantener o incrementar sus márgenes comerciales.
- Estas prácticas restrictivas generan efectos negativos, tales como:
 - Elevación de barreras de entrada con el fin de excluir proveedores.
 - Reducción de la competencia entre marcas entre las compañías que operan en un mercado y entre distribuidores de la misma marca.
- Acuerdos donde los proveedores venden únicamente a un limitado número de compradores para un territorio particular o tipo de consumidores, o a un particular tipo de compradores.
- Distribución exclusiva y asignación exclusiva de clientes, donde el proveedor limita sus ventas únicamente a un comprador para cierto territorio o clase de consumidores.

En cuanto a los efectos que genera la marca propia en este mercado, de acuerdo con OECD, existe alguna evidencia que las marcas privadas incrementan la presión sobre las marcas nacionales secundarias. Es decir, las marcas propias compiten con las marcas secundarias a nivel nacional en las grandes superficies.

Dobson (1998) también señala que la producción de marcas privadas reduce la innovación en productos, ya que la producción de estas marcas sólo requiere imitar las marcas nacionales.

Por otra parte, Borghesani et al (1997) Señalan que los mercados de bienes de consumo diario típicamente consisten de varios productores con marcas fuertes y con capacidad de Innovación y Desarrollo (I + D), de una serie de

fabricantes de marcas más pequeñas, y de los productores de marca propia (que no están en el negocio de desarrollo de productos, pero que copian o modifican los productos y los comercializan con éxito). El autor muestra que en algunos sectores, la estructura del mercado está cambiando, con dos grupos controlando las tres cuartas partes del mercado: un único fabricante de artículos de marca con capacidad de I + D, y varias superficies con marcas privadas. Las restantes empresas tienen cuotas de mercado muy pequeño y poca influencia en la evolución del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, las marcas propias están generando falta de competencia en el nivel de las marcas principales y una reducción en la inversión en innovación y desarrollo y en el vigor de la competencia entre los fabricantes, especialmente en esta materia. Lo anterior debido a que los vendedores de productos de marca, podrían preferir implementar una estrategia de precios cada día más bajos que les permita competir con las marcas propias, en lugar de una estrategia de diferenciación de producto a través de la innovación.

Por otra parte, Borghesani et al. (1997) señala que, debido a la necesidad de coordinación, los fabricantes comunican sus programas de promoción e información sobre precios a las grandes superficies con meses de anticipación, las grandes superficies con marca propia son capaces de planificar sus actividades, teniendo en cuenta que poseen información detallada acerca de sus consumidores. Esto les da una ventaja competitiva injusta sobre otros fabricantes.

Conductas que pudieran afectar la competencia en la distribución efectuada por hipermercados

En esta sección se analizan las posibles consecuencias de las prácticas restrictivas que se llevan a cabo en el mercado de compra sobre el mercado de distribución, es decir en los consumidores finales.

Como se mencionó anteriormente, en el nivel de distribución los hipermercados ofrecen una canasta de bienes y servicios a los consumidores finales. Uno de los principales efectos de las restricciones verticales y/o los abusos de posición dominante impuestas a los proveedores, es la reducción de la competencia entre marcas, y por ende una reducción de la variedad de productos a la que se enfrenta el consumidor.

De otra parte, las grandes superficies podrían tener como estrategia el diferenciarse de la competencia por su reputación de venta de productos de calidad, teniendo en cuenta esto, puede imponer a sus proveedores restricciones de calidad, y esto podría significar una conveniente y positiva elevación de los estándares de calidad exigidos a estos, en beneficio de los consumidores.

En cuanto a las marcas blancas, la OECD señala que debido a que las grandes superficies acumulan información acerca del gasto de los consumidores y utilizan esta información para proveer promociones más eficientes, esto incrementa la presión por producir productos de alta calidad a bajos costos unitarios, ya que seleccionan sus productores de acuerdo a sus habilidades de producción. El resultado de esto podría ser considerablemente mercados de manufacturas más competitivos y mejor trato a los consumidores. Tal como lo señala Dobson (1998) “el desarrollo de la marca propia ha sido uno de los más importantes cambios del sector en este siglo. Esto ha cambiado la naturaleza de competencia del sector, dando considerable poder de mercado a las grandes superficies.

Dobson (1998) cita interesante evidencia de Hoch (1996) y Wills y Mueller (1989) quienes aparentemente sugieren que las marcas privadas son de precios significativamente más bajos que las marcas nacionales, y que la participación de mercado de las marcas privadas ejerce una influencia negativa sobre los precios de las marcas nacionales. Lo anterior, beneficia a los consumidores en el sentido de que podrían evidenciar una reducción de los precios.

Teniendo en cuenta lo anterior, el efecto de las prácticas competitivas en los consumidores es ambiguo, ya que debido a las prácticas verticales que se generan en el mercado de compra, a las políticas de calidad impuestas por las grandes superficies, y a la incursión en el mercado de las marcas blancas, el consumidor puede o no enfrentar una menor variedad, mejores niveles de calidad y precios bajos.

Consideración de eficiencias económicas en las relaciones entre proveedores y las grandes superficies

Un aspecto central del análisis de competencia en las relaciones verticales tiene que ver con la existencia de eficiencias económicas que compensan, desde una perspectiva de bienestar social, las restricciones impuestas contra el consumidor.

La doctrina enfatiza que las cláusulas incluidas en los contratos verticales entre proveedor y distribuidor (gran superficie) intentan solucionar la externalidad vertical que generaría la inversión en publicidad y promoción si esta fuera costada en su totalidad por el distribuidor (gran superficie).

Sin embargo, estas restricciones verticales también responden al deseo de ejercer poder de mercado, al intentar capturar la mayor parte de las ganancias generadas por el intercambio.

Por otra parte, las negociaciones contractuales entre proveedor y distribuidor se generan en situaciones de incertidumbre, lo que podría llevar a los empresarios a procurar prever la mayor cantidad de contingencias posibles, con miras a reducir las posibles asimetrías de información que pudieran resultar en el curso del tiempo de ejecución del contrato.

Desde esta perspectiva, podría afirmarse que se hace necesario la inclusión y negociación de cláusulas que establezcan el monto o porcentaje invertido en: exhibiciones, publicidad e insertos, rappel de crecimiento, acuerdos logísticos, campañas, manejo de línea, espacios justos, inversión extrapack por codificación, inversión extrapack por nuevos supermercados, promociones de cada gran superficie, cláusula de no cumplimiento de entregas, inversión en aperturas y/o dinámica tiendas, porcentajes de averías que reconocería el proveedor, CRM (véase Anexo 1), BTL medios alternativos (véase Anexo 2), CEN colaboración e inversión en eventos de la cadena o hipermercado. Estas cláusulas suponen un esfuerzo por reducir al máximo la posible incertidumbre entre las partes, lo que a su vez agrega positivamente mayor información a los contratantes, estimulándolos a contratar.

También se reconoce que el consumidor podría resultar beneficiado de las prácticas verticales que impone el sector y de la incursión de las marcas propias en este mercado debido a que es posible obtener productos de calidad a bajos precios. Sin embargo, también se produce una reducción en la variedad de productos a la que se enfrenta el consumidor.

5.1. EL DIAMANTE COMPETITIVO

5.1.1. La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas

Teniendo en cuenta la primera clasificación, realizada por los www.losdatos.com con corte a diciembre del 2012 e incluida en su informe anual del comportamiento de sector de grandes superficies en Colombia, indica que las ventas de 27 cadenas y unidades de mercadeo de las cajas de compensación del país sumaron 26 billones de pesos, con un crecimiento de 6,8 por ciento respecto a 2011, cuando totalizaron 24,3 billones.

El crecimiento de las ventas de las 15 primeras cadenas fue cercano a la cifra obtenida por el conjunto de las 27 firmas más grandes, de 6,7 por ciento, y sumó 25 billones de pesos.

En 2012, el crecimiento real de las ventas superó en 4,26 puntos reales la inflación, que fue 2,44 por ciento.

La cadena líder siguió siendo Almacenes Éxito, controlada por la francesa Casino, con ventas no consolidadas por 9,2 billones de pesos y 35,3 por ciento de participación de mercado. Éxito también culminó 2012 como la mayor red minorista del país, con 479 almacenes en diversas ciudades.

A esa cadena le siguió Carrefour hoy Jumbo, con 3,9 billones de pesos, lo que equivale a una tajada de mercado equivalente al 15 por ciento también en el 2012.

La tercera cadena de supermercados más grande del 'ranking' fue Olímpica, cuyas ventas en 2012 subieron de 3,2 a 3,5 billones de pesos, y su participación de mercado se situó en 13,4 por ciento.

Almacenes Éxito y Jumbo tienen una competencia muy fuerte debido a que su target es muy parecido, pues las dos cadenas se centran principalmente en el cliente de clase media-baja y al tener este punto en común deben luchar para lograr la fidelización de cada vez más consumidores además de mantener los que ya tienen, para que estos se sientan conformes y no decidan irse a la competencia.

Carlos Mario Giraldo, nuevo presidente del Grupo Éxito, indicó que durante el 2013 adelantaran un plan de expansión, que demandará inversiones por US\$250 millones este año, en al menos otro medio centenar de tiendas, fortalecimiento del portal para compras virtuales y la consolidación de sus marcas actuales.

El Grupo Éxito, se encuentra en 83 ciudades y sus estrategias están orientadas a:

- Ingresar a otras ciudades de Colombia con una propuesta moderna de comercio de alimentos y diferentes productos de consumo.
- Profundizar el comercio electrónico en Colombia, donde hoy Éxito.com es líder y por ello el objetivo es que cada vez más hogares compren a través de la página virtual.
- Posicionar a Carulla, el Éxito y Surtimax como la mejor propuesta de servicio comercial en el país.

Por otro lado, desde octubre de 2012, cuando Cencosud compró los a Carrefour, la compañía ha desarrollado un proceso de acondicionamiento y

cambio de imagen. La compañía definió su posicionamiento en el mercado con 75 tiendas, 41 de ellas pertenecientes a la marca Metro y 34 que tendrán el nombre de Jumbo.

Cencosud trabaja con dos formatos: Metro y Jumbo. Jumbo, “la calidad no cuesta más”: ofrece tiendas más amplias con un mayor surtido de productos nacionales, importados y exclusivos; servicio asistido y excelentes precios. Las tiendas Jumbo tienen más de cuatro mil metros cuadrados de piso de venta. Por otro lado, Metro, ‘ahorrar sin sacrificar la calidad de los productos’, todo en un espacio alegre, con enfoque en excelentes ofertas, precio y autoservicio. Estas tiendas son espacios de menos de cuatro mil metros cuadrados de piso de venta.

Cencosud, utiliza los canales habituales: prensa, radio y televisión, así como folletos donde anuncian las ofertas de cada marca. También están en internet (www.tiendasjumbo.co y www.tiendasmetro.co) donde los consumidores pueden descargar las ofertas del día y el folleto vigente. En redes sociales en Facebook y Youtube pueden encontrarse como Tiendas Jumbo Colombia y Tiendas Metro Colombia y en Twitter en @TiendasJumboCo y @TiendasMetroCo.

A su vez la cadena colombiana Olímpica, se caracteriza por seguir en el mercado sin un socio estratégico. En el 2012 invirtió 50.000 millones de pesos en la apertura de 22 nuevos negocios, completando 244 puntos de venta en 18 departamentos y 58 municipios.

La cadena está donde se concentra el 83 por ciento de la población colombiana y su plan es seguir la penetración en regiones con potencial. La cadena colombiana basa su crecimiento en la eficiencia operativa de las

tiendas existentes y no en las aperturas. Y agrega factores favorables al comportamiento del negocio, la cercanía, el servicio y la calidad de su oferta.

La estrategia de la cadena tiene como eje ofrecer precios bajos pero también tener un acercamiento más emocional al cliente.

Teniendo en cuenta los tres almacenes que reportan el porcentaje en ventas más alto en Colombia, se puede observar su rivalidad y estrategias de expansión y la búsqueda de satisfacción en el consumidor en aras no perderlo.

Otra gran superficie como Homecenter decidió implementar un modelo de tiendas a nivel de las grandes superficies internacionales, con el fin de competir con está Easy, filial de Cencosud.

5.1.2. Condiciones de la demanda

En los últimos años, se ha tenido un cambio claro en los hábitos de los consumidores cuando van a comprar alimentos y artículos de primera necesidad en los almacenes de cadena. Debido a la falta de tiempo durante la semana, un número cada vez mayor de los consumidores ahora prefieren ir de compras los fines de semana. Al mismo tiempo, sin embargo, algunos consumidores, en su mayoría solteros y los que viven en zonas urbanas, ir de compras durante la semana por la noche, en gran parte para mantener su tiempo de fin de semana libre para actividades de ocio. Además, hay algunos consumidores, en su mayoría amas de casa y consumidores mayores, que quieren evitar las multitudes y que por lo tanto realizan sus compras durante el día. En general, la mayoría de los supermercados en Colombia están abiertos los siete días a la semana de 8:00 a.m. a 10:00 p.m.

La frecuencia de compras de alimentos por los consumidores se ve influida por el ingreso y lugar donde viven. Los consumidores que viven en áreas urbanas con altos niveles de ingresos tienden a comprar una o dos veces al mes. Esto se debe al hecho de que la mayoría de las empresas pagan a sus empleados sobre una base mensual o bimensual. Sin embargo, como el tamaño del hogar ha disminuido, no en relación con el número de habitantes por hogar, pero en tamaño físico, ha habido una tendencia hacia la compra de la semana. En algunos casos, esto es debido a los hogares que tienen espacio limitado para almacenar mercancías en hogares más pequeños y los consumidores que compran cantidades más pequeñas de mercancías perecederas con el fin de reducir al mínimo el desperdicio de alimentos.

Los consumidores preocupados por el precio también han impulsado una mayor demanda de productos alimenticios de marcas propias y de artículos para el hogar de las grandes superficies.

Los consumidores también quieren ir de compras en los almacenes que reconocen su lealtad y por ello el sector ha desarrollado varios métodos para recompensar la lealtad. Estos métodos incluyen las tarjetas que llevan la cuenta de las compras realizadas por los clientes. Una vez que se ha llegado a una cantidad del gasto, los consumidores son recompensados con premios. Otras cadenas han optado por emitir tarjetas de crédito de marca blanca a los clientes que se pueden utilizar para hacer compras en cualquiera de las tiendas de las cadenas.

Cuando se trata de la compra de artículos costosos, como electrodomésticos, computadores, entre otros, los consumidores colombianos tienden a comprar en tiendas especializadas o en las secciones específicas de las grandes

cadenas. La mayoría de estas tiendas permiten a los compradores a interactuar directamente con los productos que están interesados en comprar.

Los consumidores de los hogares de bajos ingresos a menudo compran sus prendas de vestir y calzado en hipermercados como Jumbo o Almacenes Éxito, ya que ofrecen productos de buena calidad a precios muy bajos.

En 2001, el 37% de los compradores colombianos compró la mayor parte de su ropa en los grandes almacenes. En 2010, el porcentaje de consumidores que hacen compras en los grandes almacenes de Colombia bajó a 22%.

5.1.3. Industrias de soporte relacionadas

En promedio el 80% del valor de las mercancías vendidas al público en los almacenes de cadena son de origen nacional, en los supermercados esta participación sube al 88%, signo del compromiso del sector con el desarrollo económico. Se busca además impulsar la competitividad del país y el crecimiento de las empresas nacionales, con especial énfasis en las PYMES. El 84% de los proveedores nacionales de las grandes cadenas y el 77% de las tiendas por departamento, son PYMES.

En el sector de las grandes superficies encontramos diferentes clusters, entre ellos el grupo Éxito que ésta operando en la actualidad 16 estaciones de servicio en 8 municipios del país donde hace presencia comercial. A su vez consolidó la creación del crédito para compra de carro en alianza con la financiera Tuya, una estrategia que lo posiciona como un proveedor de bienes y servicios para los usuarios de vehículos en todo el país.

El grupo Éxito no sólo ofrece la posibilidad de encontrar en sus góndolas productos para el embellecimiento del carro o algunos elementos necesarios en su mantenimiento y operación como llantas y baterías, sino la oferta que va desde la compra del carro hasta su mantenimiento.

El grupo Éxito ofrece la alternativa de financiación a los clientes con tasas de interés desde 12.55 efectivo anual, que es equivalente a una tasa del 0.99 por ciento mes vencido, dependiendo de su perfil crediticio, y un plazo de hasta 72 meses para pagar. Igualmente, ofrecen planes de financiación, entre los cuales están el plan 14/12 y el plan 50-50, que le permite al cliente estructurar sus pagos de acuerdo a sus ingresos.

5.1.4. La condición de los factores

Infraestructura

Colombia se caracteriza por contar con amplios espacios para construcción y uno de los aliados importantes para el crecimiento de las grandes superficies son los centros comerciales, cuya sinergia les ha permitido consolidar alianzas a largo plazo.

Los centros comerciales ofrecen ubicación, tamaño, mezcla comercial, condiciones económicas, credibilidad y trayectoria. La existencia de una gran superficie reconocida en el mercado es un factor importante para los centros comerciales, porque ese tráfico cautivo con el que nace le brinda a cualquier proyecto el dinamismo necesario para mover, desde el inicio, la actividad comercial en su conjunto.

Por ejemplo, Falabella tiene 15 tiendas y todas en centros comerciales del país.

A su vez el Grupo Éxito en su crecimiento fue abriendo las puertas a otras oportunidades muy atractivas que se materializaron en la industria inmobiliaria. Cuenta con un portafolio de inmuebles entre centros comerciales, almacenes, edificios, centros logísticos y otros activos del negocio inmobiliario.

Capital

Durante el período 2003-2012, Colombia ha atravesado por un auge exportador minero-energético que ha estado acompañado por un boom en la inversión extranjera, al cual no ha sido ajeno el sector de comercio al por menor. En particular, en los últimos tres años la inversión en este segmento ha tomado más fuerza gracias a las mayores inversiones realizadas por países como Chile, España, Francia e Italia, principalmente en el tema de vestuario, calzado y hogar.

Dicha inversión ha promovido el crecimiento de los centros comerciales tanto en ciudades principales como en las intermedias, y en los cuales se ha utilizado la estrategia de grandes superficies como ancla. Esta táctica comenzó a popularizarse en cabeza de la francesa Carrefour y años después por medio de la chilena Falabella.

La apertura en el 2012 del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos abrió las puertas para la entrada de nuevas marcas provenientes de ese país y generó confianza para que otros países decidan invertir en Colombia.

Chile sobresale como uno de los mayores inversionistas del sector en Colombia, donde se destacan los segmentos de hogar y vestuario, en cabeza de grandes superficies como Falabella, La Polar, Easy, Homecenter,

Casa Ideas, Ripley, tiendas del Grupo Forus (calzado) y Colloky (ropa infantil), así como operadores de centros comerciales (Parque Arauco y Mall Plaza). Según Ripley, Colombia presenta todos los elementos para que su inversión y su negocio puedan tener un crecimiento sostenido y rentable, unido a una relativamente baja penetración del formato de tiendas por departamento y de las tarjetas de crédito.

Falabella Colombia ha invertido unos US\$200 millones en la apertura de tiendas en el 2012, finalizando el año con 14 tiendas por departamentos a nivel nacional.

Sodimac, invirtió en el 2012, \$276.000 millones en aperturas de tiendas Homecenter y Constructor en Valledupar, Santa Marta, Palmira y Barranquilla, finalizando con un total de 29 puntos de venta instalados en el país.

El Grupo Éxito lidera el ranking de las empresas del, consecuencia de apuntar a diferentes nichos de mercado a través de diversos formatos de ventas. Apuestan a los grandes almacenes, en el 2012 realizaron una inversión de más de \$4.100 millones en Antioquia y Girardot.

Antes de su salida de país, Carrefour invirtió más de \$250.000 millones en nuevas superficies como hipermercados y tiendas por conveniencia.

Trabajo experto (calificado)

El sector cuenta con personal calificado para cada una de las labores administrativas, operativas y de servicio al cliente. Generan puestos de trabajo en todo el país, ofreciendo condiciones laborales estables y a su vez

un espacio a la población vulnerable y apoyo a la juventud en su comienzo laboral.

5.2. LOS FACTORES COMPETITIVOS

5.2.1. Factores básicos y generales

El Crecimiento económico

Las ventas de las grandes superficies reflejan un crecimiento económico sostenido, pero hay signos de moderación en el gasto de los hogares.

En el primer trimestre de 2012, las ventas de los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas aumentaron 9,4%, frente al mismo trimestre de 2011, cuando registró un aumento de 6,2%, de acuerdo a cifras del Dane.

Es así como en los últimos doce meses hasta el primer trimestre de 2012 las ventas registraron un aumento de 8,8% respecto al año previo, cuando el crecimiento había presentado un aumento de 9,8%.

Se destaca la variación positiva de las siguientes líneas de mercancías: calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (28,5%), electrodomésticos y muebles para el hogar (13,6%), productos textiles y prendas de vestir (13,3%), artículos y utensilios de uso doméstico (12,0%), y productos de aseo personal, cosméticos y perfumería (11%).

Sin embargo, según Fenalco las ventas del comercio minorista han registrado variaciones menores, por lo que se podría pensar que el dinamismo se está moderando. “Por grupos de bienes todos presentan variaciones positivas, aunque aquellos que tienen los mayores incrementos reportan una disminución importante en el nivel de precios”.

El incremento del consumo de los hogares es de 6,5%, impulsado principalmente por la adquisición de bienes durables y semidurables, constituyéndose en el componente de la demanda que más contribuyó a la expansión del PIB.

Almacenes Éxito sigue siendo el líder en cadenas de supermercados modernos con un valor de participación del 37% en 2012, y en este año registró un incremento de ventas del 19% en términos de valor.

La Productividad

Las grandes superficies desarrollan múltiples capacitaciones y brindan beneficios adicionales a sus empleados con el fin de mejorar constantemente la productividad de la empresa.

Realizan alianzas con el Sena, universidades, cajas de compensación y cámaras de comercio en los nuevos municipios, con el fin de conseguir el mejor equipo para atender a los clientes.

Su política de selección, aborda temáticas de inclusión y no discriminación, pues lo que realmente les interesa es el desempeño profesional y las habilidades de los candidatos.

Ofrecen salas de lactancia, programas familiares, elección de un día libre durante el mes de su cumpleaños, becas de estudio para los empleados que adelantan estudios técnicos, tecnológicos y profesionales, formación y práctica internacional a los jóvenes empleados con un destacado rendimiento, entre otros.

La Calidad y servicio

En general las grandes superficies buscan superar las expectativas de los clientes a través del cumplimiento de las especificaciones, la prestación de un excelente servicio y el desarrollo de una cultura de calidad en la compañía. Para lograrlo requieren de la participación de todo su personal y se enfocan en lo que el cliente espera recibir.

Cada una de ellas cuenta con una política de servicio, por ejemplo en OLÍMPICA S.A., los trabajadores no sólo tienen que ser expertos en su oficio, también deben ejecutarlo con la mayor cortesía y amabilidad que siempre los ha caracterizado como parte de su misión.

Para Olímpica, los clientes satisfechos son un patrimonio cuyo valor y lealtad son incalculables. Por lo tanto, deben recibir un trato excelente, para que consideren a OLÍMPICA una organización amable, servidora, ágil y eficiente, que cumple con sus expectativas de servicio.

Cencosud por su parte ofrece un fortalecimiento en servicio al cliente, brindando a sus consumidores calidez humana que busca la aceptación del cambio a la nueva marca, ofrece la disposición de sistemas más eficaces y eficientes a la hora de pasar a la caja registradora.

A través de las páginas web de cada una de las grandes superficies cuentan con un link especial donde los consumidores pueden informar sus quejas y reclamos. Cuando las ventas se realizan a través de la página implementan servicios como la devolución del dinero si el cliente no está satisfecho con el producto, entre otros.

La Innovación y mejora continua

Las nuevas tecnologías en los almacenes de cadena con el fin de lograr espacios modernos y atractivos.

Algunos almacenes cuentan con espacios interactivos compuestos de pantallas u otros elementos en movimiento que funcionan según el comportamiento del espectador y que han demostrado ser un éxito por su capacidad de atracción. Constituyen una nueva forma de presentar productos y captar la atención del cliente.

El Poder de negociación

El sector cuentan con una gran cantidad de proveedores con los cuales deben negociar en forma permanente, por tal motivo deben manejar condiciones generales para la contratación y entrega de productos.

Los proveedores tanto nacionales como extranjeros deben contar con la autorización de un Comité, deben cumplir con las reglas de la empresa entre ellas: la codificación de nuevos artículos, cambios o modificaciones al producto, rotación del producto, etc.

Cuando se realizan actividades promocionales las grandes superficies, si el proveedor acepta puede vincularse y se acuerda de forma particular e individual, con cada uno de ellos, su participación comercial (descuentos, ofertas, etc.) así como la inversión que cada uno de éstos realizará para el desarrollo de las actividades promocionales.

La recepción de la mercancía se realiza en los Centros de Distribución o en los Puntos de Venta según se haya convenido en la Orden de Compra o Nota de Pedido previo cumplimiento de las especificaciones de la empresa.

Para el pago de las facturas el proveedor debe de cumplir con las especificaciones de la empresa y dependiendo de la empresa se manejan tiempos de pago que oscilan entre 8, 15, 30, 60 y 90 días. Los pagos para productos perecederos (frutas, verduras, etc.) se realizan mínimo a los 15 días de la entrega de la factura.

El Posicionamiento de marca e imagen

El sector se ha integrado con los centros comerciales, ofreciendo a los consumidores uniformidad de horarios de atención al público, cobertura de servicios financieros, restaurantes, etc., y ello ha ocasionado un cambio en las costumbres del consumidor, antes las familias disfrutaban del tiempo libre en los parques, en restaurantes situados en medio de la ciudad, o en salidas a los municipios cercanos, hoy prefieren asistir a los centros comerciales y participar en eventos culturales, casinos, zona de juegos, plazoletas de comidas y por supuesto realizar el mercado.

Cabe aclarar que los almacenes ubicados en centros comerciales están orientados a estratos 3, 4, 5 y 6.

Cuentan con personal calificado preocupados por la satisfacción del cliente, ofrecen promociones constantes en diferentes épocas del año y dependiendo de las temporadas, el desarrollo de la marca propia y la preocupación de los consumidores por el precio han impulsado la demanda de productos alimenticios.

5.2.2. Factores avanzados y especializados

E-commerce y m-commerce

Las ventas minoristas de internet en Colombia crecieron más de 89% entre 2005 y 2010. A pesar del importante crecimiento, en línea venta al por menor no ha sido especialmente bien recibido por los consumidores colombianos, en gran parte debido a que el comercio electrónico en el país aún se encuentra en sólo una etapa temprana de desarrollo.

El sitio de Internet al por menor más grande utilizado por los colombianos es Mercadolibre.com, un sitio que vende una amplia gama de productos, incluidos los productos electrónicos de consumo, ropa y libros. Otro sitio popular es VirtualÉxito.com, la página web de la mayor cadena de supermercados del país, Almacenes Éxito. Según la prensa especializada, el número de visitantes al sitio en 2010 fue de cuatro millones, aunque la mayoría eran simplemente navegar. En cualquier caso, Almacenes Éxito informa que la compra en línea promedio es de alrededor de Clo \$ 400.000, 10 veces el promedio de compra realizados en tiendas físicas. Una de las principales ventajas VirtualÉxito.com tiene más que sus competidores es que el sitio imita la experiencia de la vida real de caminar por los pasillos del almacén.

Los compradores en línea tienden a comprar productos de electrónica de consumo. Aunque la mayoría de los consumidores colombianos en realidad no puede comprar en línea, muchos de ellos sin embargo, utilizan el Internet para leer los comentarios de productos y comparar precios antes de tomar sus decisiones de compra.

Tarjetas de Crédito Marca Propia

Las tarjetas de crédito asociadas con las grandes superficies han dado un impulso importante a la bancarización y que cada vez son más populares. Su crecimiento ha sido tal, que los plásticos del sector representan ya 24% del total que circula en el mercado.

Según la Superintendencia Financiera, en mayo de 2013 el total de tarjetas de crédito ascendió a 11.020.500, de estas, 2.549.852 unidades corresponden a productos colocados mediante las alianzas del sector financiero con las grandes cadenas del país.

La firma Tuya de Bancolombia, se mantiene como líder en el segmento con un total de 1.490.858 que suponen 14% del total. De igual forma, su crecimiento en el último año fue de 10%. Por detrás le sigue Falabella, que cuenta con 948.663 plásticos, 9% del total, y sigue la misma senda de crecimiento de 12%.

Este tipo de servicios financieros le permite a las grandes superficies fidelizar a los clientes y ofrecerles otro tipo de servicios para integrarlos aún más al sistema financiero.

5.3. ENCADENAMIENTO DEL SECTOR

Las Grandes Superficies se encuentran encadenadas con las PyMES, quienes cuentan con un alto porcentaje de participación como proveedores. A su vez como parte del programa “compra Colombiano”, el Ministerio de Comercio de Industria, Comercio y Turismo, adelanta la implementación de programas de promoción y acompañamiento para la formación de encadenamientos productivos a través de la focalización y aplicación de instrumentos de desarrollo empresarial y financiación a MiPyMES, que les

permita elevar sus capacidades productivas que las lleven a su inserción efectiva en las cadenas de abastecimiento y de distribución de las grandes superficies.

5.4. DEMANDA

Las estadísticas advierten que los lugares frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia son las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas.

Se estima que el 94% de la población nacional paga en efectivo sus compras, un 2% lo hace con tarjeta de crédito, el 1% cancela con débito y el monto restante utiliza otros medios de pago.

En el año 2012 las ventas reales del comercio minorista en los grandes almacenes aumentaron 8,1% respecto al año precedente. Los grupos de mercancías que presentaron las mayores variaciones positivas fueron: equipo de informática, hogar; calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero; productos textiles y prendas de vestir; electrodomésticos y muebles para el hogar; productos de aseo personal, cosméticos y perfumería; y artículos de ferretería, vidrios y pinturas.

El comportamiento de las ventas en los grandes almacenes e hipermercados minoristas se explica principalmente por el aumento en las ventas de equipo de informática, hogar; electrodomésticos y muebles para el hogar; y productos textiles y prendas de vestir, grupos que aportaron en conjunto 6,7 puntos porcentuales a la variación total.

En el cuarto trimestre de 2012, los grandes almacenes e hipermercados minoristas reportaron un área de ventas disponible al público de 2.934.096 m², lo que significó un aumento de 6,9% comparado con el mismo periodo de 2011.

5.4.1. Factores determinantes de la competitividad

Capacidades Directivas

El sector cuenta con directivos con altas competencias empresariales para manejar los retos diarios. Se destacan por sus habilidades, capacidades de innovar, intuición y creatividad, comunicación con otros, capacidad de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad directiva para el desarrollo de estrategias. En el sector encontramos directivos Colombianos a pesar de contar con varias empresas extranjeras.

Calidad y Productividad

En aras de mejorar la calidad y productividad del sector han diseñado estrategias donde los productos perecederos son entregados a diario, lo que sobra en la tarde lo rematan y si no lo venden lo sacan en promoción.

La organización y distribución interna permite pasillos amplios, con orden de forma tal que el cliente pueda comprar rápido, fácil y comodo.

El trabajo en equipo, entre otros factores mejora la productividad, permite que las grandes superficies generen economía de escala y costo-beneficio, es por ello que muchas de ellas han implementado testing realizado por los

robots, logrando rentabilizar el negocio con un servicio más eficiente, además del costo de oportunidad y calidad que tienen los proyectos al salir a tiempo a producción.

En la actualidad es posible asegurar la calidad, no sólo de los servicios de POS, sino que también de otras plataformas, pues las personas que antes ejecutaban esa labor se dedican de manera más exhaustiva a otros servicios y plataformas.

Calidad del servicio

El concepto lealtad está muy ligado al de satisfacción, debido a que a medida que un cliente se siente complacido por el servicio que se le entrega en la tienda, este volverá a realizar otra compra y recomendará el servicio a otras personas.

5.4.2. Condiciones de la demanda

La evolución en los deseos del consumidor define las tendencias de compra en los próximos años:

- La intención del consumidor de dirigir sus compras a marcas que se preocupen por su entorno y por atenuar cualquier impacto negativo de sus bienes o servicios en el medio ambiente.
- La salud como un tema obsesivo.
- La comida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasio, es un tema prioritario para el consumidor.
- Los consumidores ven su casa como un lugar interesante de entretenimiento, el acceso en el hogar a la televisión, a tabletas, al DVD, a los teatros en casa, hace que la diversión se quede en el hogar.
- La búsqueda de la felicidad será una cuarta tendencia entre los consumidores modernos.

- El mercado de lujo
- El atractivo estilo de vida multicultural, caracterizado por la presencia de marcas comunes en los países, lo que hace que los estilos de vida en Latinoamérica y en Colombia se globalicen.
- El teletrabajo, la conectividad constante y la valoración cada vez más profunda de la moda son las otras tres tendencias de consumo que se proyectan para los próximos tres años.

5.5. LAS EMPRESAS EN COLOMBIA

5.5.1. Capacidad y oferta

El elevado porcentaje de las compras domésticas que se realiza en las grandes superficies, o a través de cadenas de supermercados enlazadas mediante centrales de compra, las ha colocado, en una situación de poder de negociación envidiable respecto al resto de fuerzas competitivas. Esta posición de fuerza, se evidencia de forma singular, en el tipo de negociación que se establece frente a fabricantes y productores de bienes de consumo, especialmente en el sector de alimentación.

5.6. EL GOBIERNO

5.6.1. Políticas públicas

Las grandes superficies en Colombia, tanto nacionales como internacionales deben cumplir políticas que les permitan un adecuado funcionamiento en el país. En la actualidad encontramos políticas favorables hacia el libre comercio y la inversión extranjera, así como

una notable reducción de los trámites burocráticos han mejorado la competitividad del país.

Existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.

La regulación laboral colombiana sigue todos los lineamientos establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

5.6.2. Políticas del sector

Se destacan:

- **Propuesta Concertada FENALCO – ANDI – ACOPI sobre el Tratamiento Contable y Fiscal de las Negociaciones entre Proveedores y Cadenas.**

Suscrita en el mes de diciembre de 2011 y radicada ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. En ella se establecen las políticas de negociación con los proveedores.

- **Acuerdo Unificado sobre Buenas Prácticas Industriales, Comerciales y Defensa del Consumidor**

Marco autoregulatorio de todas las relaciones comerciales que desarrollen los proveedores con el comercio, sin intervención estatal mediante ley o decreto.

Los proveedores y cadenas de almacenes se comprometen a desarrollar sus relaciones comerciales bajo las directrices del Acuerdo, lo cual incluye la aceptación de los mecanismos de solución de conflictos, para lo cual el Acuerdo hará parte integral de los acuerdos comerciales individuales que se suscriban entre los mismos.

- **Política de Recepción de Regalos**

Con el fin de dar cumplimiento al Código de ética, los empleados deben evitar la recepción de regalos, en aras de mostrar que las negociaciones de la compañía se encuentran dentro de un marco de transparencia y ética y que no se constituye en un compromiso para quien los recibe, de otorgar un trato preferente a quien los hace, como que se le concedan contratos, mejores precios o unas condiciones de negociación más favorables.

- **Manejo de Información personal “Habeas Data”**

La Corte Constitucional lo definió como el derecho que otorga la facultad al titular de datos personales de exigir de las administradoras de esos datos el acceso, inclusión, exclusión, corrección, adición, actualización y certificación de los datos, así como la limitación en las posibilidades de su divulgación, publicación o cesión, de conformidad con los principios que regulan el proceso de administración de datos personales. Asimismo, ha señalado que este derecho tiene una naturaleza autónoma que lo diferencia de otras garantías con las que está en permanente relación, como los derechos a la intimidad y a la información.

5.7. EL AZAR Y LA INCERTIDUMBRE

El principal problema con el que tiene que batallar el sector, sin importar su tamaño, es que no consiguen fidelizar a sus clientes.

Es importante fortalecerse en Internet, capacitar al personal y manejar indicadores de gestión.

6. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

6.1. LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las tiendas de conveniencia y/o express, establecimientos con menos de 500M2, 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.

6.2. PODER 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.

6.3. 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.

6.4. 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.

6.5. 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.

7. ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR

En este sector la muestra de BPR contiene 193 empresas con información de ventas, las 5 primeras equivalentes al 2,59 % del total de empresas que concentran el 79,44% de las ventas.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2011 es Almacenes Éxito S.A. con \$ 8,5 billones; Grandes Superficies De Colombia S A con ventas por \$4,0 billones; y Supertiendas y Droguerías Olímpica con ventas por \$3,2 billones.

El factor de concentración definido como el porcentaje acumulado de ventas sobre el porcentaje acumulado de empresas, para este sector es de 30.67 que la ubica en el segundo puesto dentro de los 84 sectores considerados.

El factor de concentración permite obtener un ordenamiento de los sectores según su grado de concentración de ventas. De forma tal que en un sector con una muestra “homogénea” donde teóricamente no se presente ningún tipo de concentración, obtendría un valor del factor igual a 1 (50% / 50%).

En cumplimiento del principio de Pareto: el 80% de las ventas está concentrado en el 20% de las empresas, por lo tanto el valor del factor es de 4, alrededor de este número hay un número importante de sectores de la muestra considerada (50% de los sectores tienen un factor de concentración entre 3 y 4, y un 20% inferior a 3). Para el conjunto de los 84 sectores; el promedio muestra que el 80.6% de las ventas se concentra en el 19.3% del total de las empresas de la muestra.

En el extremo opuesto donde una sola empresa concentrara el 80% de las ventas el valor de factor depende del número de empresas en el sector. Entre mayor sea el número de empresas del sector y en un número reducida de ellas se concentren las ventas, mayor será el factor y viceversa; es decir, que si las ventas las hacen muchas empresas sin que predomine algunas de ellas, menor será el factor de concentración.

Si bien este factor permite hacer un ordenamiento válido de los sectores por grado de concentración, debe tenerse en cuenta en su interpretación el número de empresas que conforman la muestra en cada sector y que en algunos casos puede ser igual o estar muy próximo a la población total, como sucede en el sector de telefonía celular conformado por solo 3 empresas y donde una de ellas representa el 33% del total de empresas del sector y tiene el 67% de las ventas, con lo que se obtiene un factor de concentración de 1.32, que lo ubica en uno de los sectores “menos concentrados”, válido para la estructura propia del sector, pero menos evidente si se considera los distintos tipo de mercado del conjunto de la economía y donde este sector tiene las características típicas de un oligopolio.

El índice de concentración no pretende establecer el tipo de mercado que predomina en los sectores (monopolio, duopolio, oligopsonio, monopsonio, competencia), tan solo facilita el ordenamiento por el grado de concentración de las ventas, en un número determinado de empresas, teniendo en cuenta el número de ellas que lo conforman.

Los 84 sectores para los cuales se dispone de información financiera se han ordenado con base en 6 indicadores considerados como fundamentales en la generación de caja de las empresas: margen operativo, margen neto, endeudamiento, rotación de cartera, rotación de inventarios y crecimiento en ventas.

De acuerdo con el puesto relativo obtenido por el respectivo sector o subsector en cada uno de estos indicadores, se ha establecido un indicador promedio que sirve de base para ordenar los sectores en cuartiles, a los que se les asigna consecutivamente una calificación de forma tal que el primer cuartil (calificación 1) reúne el primer 25% de los sectores con los mejores resultados y el cuarto cuartil (calificación 4) reúne el último 25% de los sectores con los resultados menos favorables del conjunto.

La posición relativa de cada sector en el total indica el comportamiento general del desempeño financiero, de tal forma que la mejor posición es la del sector 1 y la peor la del sector 84.

Esta clasificación efectuada con base en el desempeño financiero de las empresas del sector, permite en forma objetiva clasificar cada uno de los sectores y evaluar de esta forma su evolución en el conjunto de los sectores.

Este sector se calificó dentro del segundo cuartil en 2011 y ocupó la posición 25 en el ordenamiento de los 84 sectores. Este sector pertenece al grupo que reúne el segundo 25% de los sectores con los resultados más favorables del conjunto.

7.1. BENCHMARKING

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.

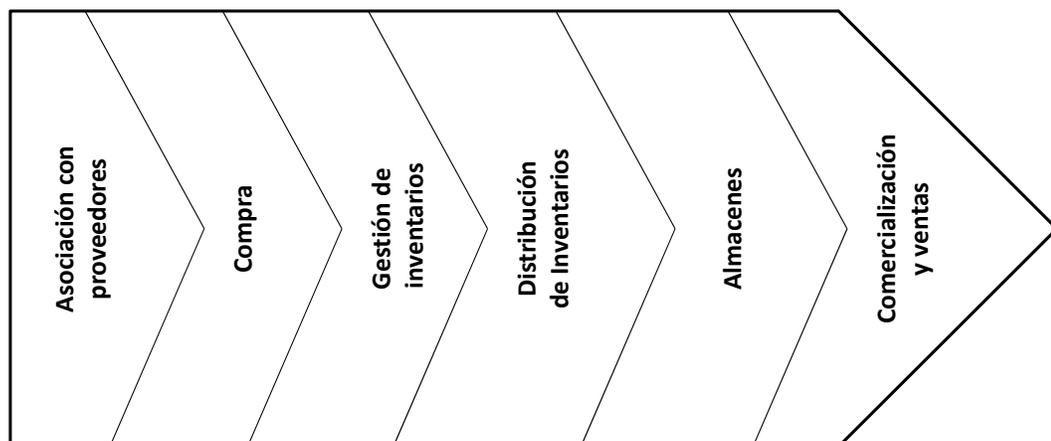
Los márgenes de utilidad permiten establecer qué tan efectiva es la gestión de la administración para aumentar el ingreso y controlar costos y gastos. Mide la utilidad estandarizada que obtiene el negocio por cada 100 pesos vendidos. Al comparar los márgenes de utilidad de los sectores de comercio e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

8. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR



8.1. ANALISIS 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.

8.2. ANALISIS 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..

9. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

Contratación pymes

Las grandes superficies se convierten en un aliado para las Pymes en Colombia, el creciente auge de marcas propias en el país brinda la oportunidad a las pymes a participar como proveedores de las grandes superficies. Alrededor del 80% de las marcas blancas o propias de las grandes cadenas de almacenes, son de pequeñas y medianas empresas.

Es importante cumplir con los requisitos que exigen las grandes superficies entre los cuales podemos destacar que el producto cumpla con las normas mínimas de calidad, empaque adecuado, entre otros.

Con la contratación de las pymes el sector apoya el programa del gobierno “compre colombiano” y cuenta con beneficios tributarios y reducción de costos laborales.

Personas discapacitadas

Teniendo en cuenta las exenciones tributarias y prelación en créditos otorgados por el Estado, reducción de los aprendices del Sena, las empresas pueden obtener notables mejoras en su imagen y cultura organizacional al contratar personas en situación de discapacidad.

Se destaca Almacenes Éxito quien ha brindado oportunidades de empleo a más de 150 personas en situación de discapacidad. De igual forma

adelantan gestiones para integrar personas víctimas del conflicto, como los desplazados.

Concursos a proveedores

En el caso de Almacenes Éxito, implementaron el concurso Proveedores de Éxito en el año 2009, reconoce la labor de proveedores, aliados inmobiliarios y proveedores de bienes y servicios corporativos del Grupo Éxito. Para participar no tiene que inscribirse, sólo con ser aliado comercial de la empresa está concursando.

10. DINAMIZACION DEL SECTOR EN CALI

En la ciudad de Cali, encontramos aproximadamente 6000 tiendas de barrio, consideradas como negocios líderes en el mercado, ubicadas principalmente en estratos 1, 2 y 3 y cuyos clientes potenciales se encuentran en las personas que tienen un empleo cuyo salario no está asegurado de forma permanente y deben comprar productos a diario.

A su vez, encontramos 52 Grandes Superficies localizadas en Centros Comerciales y diferentes lugares de la ciudad.

El sector en los últimos años se ha dinamizado a través de la construcción de los formatos de Tiendas Express, notables de manera especial en los almacenes de Cadena del Grupo Éxito, el cual cuenta actualmente con nueve almacenes, dos de los cuales están ubicados en estratos 2 y 3.

A su vez Jumbo cuenta con siete almacenes, dos de ellos con sus tiendas “Metro”, ubicadas en estratos 2 y 3.

Durante el 2012, se establecieron en la ciudad Alkosto, orientado a estratos 3,4 y 5 y Price Smart con dos almacenes, uno en el sur de la ciudad y otro en el norte, orientado a los mismos estratos.

Como parte de sus estrategias de crecimiento ofrecen a los consumidores, recargas de minutos, ventas de gasolina, espacios de belleza entre góndolas y perfumería, pagos de servicios públicos, seguros, viajes, tarjetas de crédito de marcas propias, fidelización a través de puntos, mecanismos crediticios a la medida, entre otros.

Se caracterizan de igual forma por ofrecer a los consumidores horarios de atención de Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 9:00 p.m. y los Domingos y Festivos de 9:00 a.m. a 9:00 p.m.

11. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

El sector ha cambiado radicalmente en Colombia, se puede decir que el mercado compite con superficies internacionales, dado que cuenta con sistemas de exhibición, de compra, de inventarios, de marcas propias, de sistemas de distribución, de actividades promocionales. El apoyo de una red de empresas en su mayoría PyMES, que hacen parte de una gran cadena de abastecimiento, reducción de costos y precios bajos en el mercado.

11.1. Factores competitivos

11.1.1. Portafolio y servicios complementarios

En las grandes superficies encontramos principalmente tiendas de ropa, de calzado y complementos, artículos para el hogar, cosméticos, regalos, etc.

Además han implementados servicios complementarios como recargas a celulares, pago de servicios públicos, viajes, pólizas, estaciones de servicios, telefonía celular, entre otros.

Sin embargo no previeron que ofrecer este tipo de servicios aumenta el flujo de consumidores y por ello vemos largas filas para cancelar un producto y/o servicio y se refleja aún más cuando realizan promociones o descuentos.

Aunque se convierten claro está en una buena opción para las personas que laboran hasta las 6:00 p.m., teniendo en cuenta que da la posibilidad de realizar pagos hasta la hora que cierra el almacén.

11.1.2. Infraestructura y comodidad

La integración con los centros comerciales ofrece a los consumidores seguridad a la hora de realizar una compra. Por su tamaño disponen de suficientes cajas, parqueaderos, puertas de acceso y facilidad de medio pago.

Cencosud se caracteriza por los pasillos amplios y la poca congestión de artículos en las cajas. Almacenes Éxito creo un servicio especial de cajas para las personas que compran menos de 10 artículos.

11.1.3. Servicio

Las grandes superficies en Colombia se caracterizan por su servicio al cliente, constantemente adelantan capacitaciones a sus empleados con el fin de ofrecer a los consumidores satisfacción a la hora de la compra. Una de las características dentro de los almacenes se da cuando un consumidor busca

un producto en especial, cualquiera de sus empleados debe llevar al consumidor hasta el lugar que está buscando y debe estar atento a cualquier inquietud y/o inconformidad que tenga.

11.1.4. Recursos Humanos

Hace años la contratación en el sector de las grandes superficies se caracterizaba por la vinculación a través de Cooperativas de Trabajo, especialmente para empacadores, cajeras, personal de bodega, entre otros. De igual forma trabajaban por turnos, en el caso de los empacadores, 3 horas en la mañana y 3 horas en la tarde, su sueldo no alcanzaba el mínimo legal vigente y su compensación adicional se veía reflejada en las propinas de los clientes, los costos laborales los asumían los clientes y se los ahorra el almacén.

Se discutió que Almacenes Éxito tenía como política interna que las propinas que ofrecían en las cajas debían incorporarse a una bolsa común que al final de mes se distribuía entre los empacadores del almacén.

Luego de múltiples quejas ante el Ministerio de Trabajo, volantes donde indicaban su remuneración salarial, etc., Almacenes Éxito decidió vincular aproximadamente 2500 empacadores con contrato laboral directo con la empresa y con las prestaciones de ley y poco a poco las demás empresas del sector siguieron este tipo de contratación.

11.1.5. Tecnología

El sector tiene como estrategia que sus consumidores cuenten con acceso a la tecnología, encontramos en el almacén puntos de referencia donde se puede consultar los precios, ofrecen servicio de Wifi gratis.

Sin embargo todavía les falta inversión en tecnología para el desarrollo interno de sus procesos logísticos y distribución.

11.2. Productos deportivos ofrecidos

En el sector encontramos secciones para productos deportivos, aunque su rotación no es muy alta. Es un espacio que no es muy apetecido por los consumidores quienes a la hora de comprar este tipo de artículos prefieren hacerlo en sitios especializados.

La ropa deportiva tiene un grado bajo de aceptación y su rotación es un poco mayor.

Los productos deportivos son bienes costosos y por ello pocas veces tienen descuentos que motiven a los clientes a comprar.

12. CONCLUSIONES

El boom de las grandes superficies en Colombia, cuenta con características similares a la incursión de éstas en otros países, su impacto ha sido positivo, dado que no sólo ha beneficiado a los consumidores por el incremento en la oferta y variedad de productos, sino también al sector PyME quienes han logrado convertirse en proveedores, estimulando el desarrollo empresarial y la generación de fuentes de empleo.

En Colombia el sector de las PyMES se ha involucrado con el sector de las grandes superficies a través de dos formas: con su propia producción de manera independiente o a través de la elaboración de las marcas propias, las cuales cada vez cogen mayor relevancia en el país por sus bajos costos. Es

importante resaltar la cooperación que existe entre ellas, el sector de las grandes superficies les ofrece asesorías y cuentan con programas constantes para su mejoramiento como proveedoras.

Las MiPyMes cuentan con el respaldo del gobierno Colombiano y a través de diferentes programas apoya los procesos para que estas empresas ingresen como proveedores de las Grandes Superficies. Se destaca Cencosud, quienes continúan con la estrategia inicial de Carrefour y en asocio con la Fundación de la empresa trabajan en el desarrollo de proyectos que les permita dar continuidad a los procesos desarrollados en el marco de “Herramienta para la preparación de microempresarios en el acceso de sus productos a grandes superficies”, para empresas Mipymes, preparación que les ayuda a la toma de decisiones y el manejo de una prospectiva empresarial a través de simuladores, con el fin de minimizar los riesgos y generar así resultados cada vez más positivos que le brinden competitividad a sus empresas.

Sin embargo a través de diferentes medio de comunicación se ha evidenciado la inconformidad que presentan los pequeños proveedores del sector, sus quejas se basan en la negociación efectuada en términos de espacio que ocupan los productos dentro del almacén, las condiciones de entrada, la rentabilidad, el mantenimiento del producto y la rotación del mismo. Al final este tipo de negociaciones se transfieren al consumidor final en bajos precios y una mayor oferta de promociones.

Se conoce que el proveedor debe colocar una cantidad de producto para las promociones y es un punto criticado por diferentes sectores, sin embargo desde el momento que es codificado el producto el proveedor conoce que

debe participar en promociones y que por ello debe incluir en su estructura de costos una reserva para los costos que esta implica.

Al final en una promoción no hay perdedores, la cadena aumenta su tráfico y el productor logra nuevos clientes. Además mejora su rotación de inventarios.

Con relación al cliente, el 60% de los bienes alimenticios y no alimenticios en el 2011 fueron comprados por los consumidores en las grandes cadenas, incluyendo en su canasta marcas propias con precios bajos, es ahí cuando el consumidores no son fieles a la marca cuando se trata de alimentación e higiene personal sino al precio y la economía que este representa, a pesar de que las compras en el sector se da en los estratos 3, 4 y 5.

La seguridad, la infraestructura, los medios de pagos se convierten en una ventaja competitiva a la hora de decidir la compra, por ello la integración de las grandes superficies con los centros comerciales. El consumidor no solamente realiza sus comprar habituales sino que puede disponer de espacios para diversión e integración familiar. Las ventas más altas se realizan los fines de semana y quincenalmente.

En las ventas, según el DANE, en el segundo trimestre de 2013 las ventas reales de los grandes almacenes e hipermercados minoristas aumentaron 9,3%, frente al mismo trimestre del año anterior.

Los grupos de mercancías que presentaron las mayores variaciones positivas fueron: equipo de informática, hogar (19,5%); electrodomésticos y muebles para el hogar (10,5%); artículos de ferretería, vidrios y pinturas (9,4%); repuestos y accesorios para vehículos (7,9%); artículos y utensilios

de uso doméstico (7,3%); calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (6,6%); y alimentos y bebidas no alcohólicas (5,1%).

Esto se debe a que los consumidores antes de comprar un producto visitan diferentes opciones por internet y prefieren los que más descuentos le ofrezcan, en equipos de informática pueden tener contacto real con lo que están comprando y este punto los brinda seguridad.

En el aspecto laboral, el personal ocupado en los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas aumentó 5,9% respecto al mismo período de 2012, cuando registró un crecimiento de 7,1%. La categoría de personal que contribuyó a este crecimiento fue el personal permanente que aportó 7,6 puntos porcentuales a la variación total.

El crecimiento y apertura de nuevas tienda ofrece fuente de empleo y este se ve reflejado en las cifras anteriores.

La responsabilidad empresarial de las Grandes Superficies se caracteriza 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.

Realizan prácticas de responsabilidad social Empresarial con sus empleados a través de capacitaciones, formación personal y educación; con la comunidad a través de la implementación de programas para educación para la niñez y especialmente de alimentación a las poblaciones o comunidades más vulnerables; con el medio ambiente con proyectos que incentivan el

cuidado de la naturaleza y del entorno, empleando métodos de reciclaje y sistemas de recuperación y protección de recursos naturales.

13. RECOMENDACIONES

Desde hace varios años se habla sobre la llegada de la cadena Walmart, la más importante cadena del sector en el mundo es una de las preocupaciones que tiene el sector, sin embargo para Walmart la tarea de formar a un consumidor que sabe el concepto de “precios bajos todos los días” ya está hecha. Su tarea en Colombia básicamente es “atrapar” al cliente curioso por conocer al más grande del sector y competir con los precios bajos que ya ofrecen en Colombia las otras cadenas. Pero si promete y cumple el sector se vería afectado. Se recomienda seguir elaborando estrategias que les permita fidelizar a los clientes.

Además, teniendo en cuenta el estudio realizado por la firma Deloitte, se espera que en el año 2020 los consumidores estén más preocupados por el consumo ecoamigable, se orientarán por alimentos saludables y de producción local, y por ello será necesario reestructurar la oferta de las Grandes Superficies teniendo en cuenta que deberán desarrollar nuevos productos y servicios para adaptarse a los nuevos estilos de vida, preferencias, etc.

De igual forma el efecto de las redes sociales y el constante seguimiento a través de estas herramientas de comunicación brinda a los consumidores poder, están atentos a cada información y son parte activa en la creación de nuevas economías, por ello es necesario incorporar el factor sostenibilidad en la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Otro aspecto a tener en cuenta son las ventas por internet, la cuales aumentan considerablemente en los últimos años y se ven reflejadas en el crecimiento de los mercados urbanizados en el país, a medida que más consumidores se conecten a perseguir ofertas y tener acceso a los productos que no están disponibles a nivel local. Páginas como www.linio.com.co, www.dafiti.com, entre otros ofrecen a los consumidores descuentos y posibilidades de acceso a productos que no están disponibles en el mercado local.

BIBLIOGRAFIA

- <http://books.google.com/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA427&lpg=PA427&dq=modelo+abell&source=bl&ots=jh8ghkh5eF&sig=9sYbTdvX-l4c-QD65XuweQzphl8&hl=es&sa=X&ei=6QFvUdeuFpDW8gSS94GQBA&ved=0CGAQ6AEwCw#v=onepage&q=modelo%20abell&f=false>
- <http://books.google.com/books?id=-hJVcH5nSp0C&pg=PA118&lpg=PA118&dq=modelo+abell&source=bl&ots=tzQO-stZ8g&sig=Zh7CoSvERfgvp7BBEnsjoFWocBU&hl=es&sa=X&ei=6QFvUdeuFpDW8gSS94GQBA&ved=0CF0Q6AEwCg#v=onepage&q=modelo%20abell&f=false>
- http://books.google.com/books?id=geR_9VTPOM4C&pg=PA150&lpg=PA150&dq=modelo+abell&source=bl&ots=k1zBhZ0Uz_&sig=thX7k-m1XxretH25RAapeiV0y8M&hl=es&sa=X&ei=6QFvUdeuFpDW8gSS94GQBA&ved=0CFUQ6AEwCA#v=onepage&q=modelo%20abell&f=false
- <http://www.slideshare.net/diegrod/marketing-estrategico-unidad-6>
- <http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=5+fuerzas+de+porter&ots=g4lzWHUHKA&sig=p7moSFjn2yVmNr9falJaX2bGoUc>
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USABITs_s.asp

- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/071.htm>
- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/colinter/mason.htm>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/entorno.htm>
- <http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/cinco-tendencias-del-consumo/49721>
- <http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/edicion-28/sector-destacado-11/panorama-grandes-superficies-en-colombia.htm>
- <http://www.fenalco.com.co/contenido/2861>
- <http://america-retail.com/industria-y-mercado/grandes-marcas-siguen-confiando-en-mercado-colombiano>
- <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/tarjetas-credito-causa-mas-centros-comerciales/159403>
- <http://www.kienyke.com/historias/cuantos-colombianos-se-ganan-un-salario-minimo/>
- <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/del-outsourcing-offshoring/85826>