

**PROSPECTIVA COMPETITIVA DEL SECTOR DE LAS GRANDES  
SUPERFICIES EN COLOMBIA SEGÚN EL MODELO DE LAS CINCO  
FUERZAS DE PORTER PARA HIPERBODEGA ALKOSTO**

**EDUARDO GUILLERMO DE LOS RIOS ORDOÑEZ  
HUGO RICARDO HORMAZA MORILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE POSGRADOS E INVESTIGACIONES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PASTO, MARZO DE 2011**

**PROSPECTIVA COMPETITIVA DEL SECTOR DE LAS GRANDES  
SUPERFICIES EN COLOMBIA SEGÚN EL MODELO DE LAS CINCO  
FUERZAS DE PORTER PARA HIPERBODEGA ALKOSTO**

**EDUARDO GUILLERMO DE LOS RIOS ORDOÑEZ  
HUGO RICARDO HORMAZA MORILLO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:  
Esp. ROCKY EMIRO ARGOTHY MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE POSGRADOS E INVESTIGACIONES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PASTO, MARZO DE 201**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1 del Acuerdo 324 del 11 de octubre de 1966 del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

San Juan de Pasto, Mayo de 2011.

Dedico este trabajo de grado a:

Mis hijos:

**Ángela Marcela y David Antonio**, como un resultado a esfuerzos que son necesarios, en la intención de obtener mejores y mayores logros de la vida.

Agradezco a mis padres:

**Nelly y Antonio**, que con la bendición de Dios me ofrecieron la oportunidad de la vida, dándome cariño, calor humano y fundamentalmente ejemplo y consejos, los cuales de manera integral han logrado presentarme para la comunidad, a ellos a mis padres les debo todo, incluido desde luego, sus principios y valores, herramientas básicas que han permitido luchar día a día en busca de los buenos y sanos propósitos de la vida. Me siento extremadamente orgulloso de ser quien soy y provenir de una familia tan digna y unida en el direccionamiento del buen proceder y actuar.

**Hugo Ricardo Hormaza Morillo**

A mis hijos parte de mi misión en este mundo, a mis amigos y a todas aquellas Personas que me ayudaron de una u otra forma a cumplir con esta meta.

A ti querida esposa..... Por la paciencia, generosidad, enseñanza, y por la ilusión de vivir.

**Eduardo Guillermo de los Ríos Ordoñez**

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su gratitud a:

La elaboración de este proyecto trabajo de grado como el resultado de un largo proceso de investigación en el cual participaron muchas personas, es por esto que a ellas les expresamos nuestros agradecimientos. Primero queremos agradecer a nuestro asesor Dr. Rocky E Argothy M. por su dedicación y direccionamiento, a nuestros jurados Carlos Omar Ojeda Enríquez, Wilson Revelo, planta de docentes, que en la especialización compartieron sus conocimientos y vivencias que con sus aportes enriquecieron el mismo y desde luego al personal administrativo.

A todos y cada uno de los representantes legales de los supermercados de grandes superficies, Carrefour, Éxito y desde luego a Alkosto, por su tiempo y asequible colaboración.

Finalmente damos las gracias a nuestra familia por su comprensión y paciencia, en nuestro proceso de investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	16
1. APROXIMADACIÓN AL OBJETO DEL ESTUDIO	18
1.1 ESTADO EL ARTE	18
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	23
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	24
3 JUSTIFICACIÓN	25
4. MARCO DE REFERENCIA	27
4.1 MARCO TEORICO	27
4.1.1 Métodos analíticos generales	27
4.1.2 El análisis estructural de las industrias	27
4.1.3 Determinantes Estructurales de la fuerza de la Competencia	28
4.1.4 Amenaza de ingreso	29
4.1.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores entre los competidores existentes	29
4.1.6 Rivalidad cambiante	29
4.1.7 Presión de productos sustitutos	29
4.1.8 Poder negociador de los compradores	29
4.1.9 Poder de negociación de los proveedores	30
4.1.10 Posicionamiento	30
4.1.11 Cambiando el equilibrio	30
4.1.12 Estrategia de diversificación	30
4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	31
4.2.1 Liderazgo en costos globales	31
<b>4.2.2</b> Diferenciación	32
<b>4.2.3</b> Enfoque o concentración	33
<b>4.2.4</b> Estancamiento en la mitad	33
<b>4.2.5</b> Riesgo de las estrategias genéricas	34
4.3 MODELO DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA	34
4.3.1 Metas Futuras	36
4.3.2 Suposiciones	37
4.4 SEÑALES DEL MERCADO	38
4.5 ACCIONES Y TACTICAS COMPETITIVAS	40
4.6 ESTRATEGIA DIRIGIDA A CLIENTES Y PROVEEDORES	44
4.7 ANALISIS ESTRUCTURAL DENTRO DE LA INDUSTRIA	45
4.8 PROSPECTIVA	49

4.8.1	Fundamentos	49
4.8.2	Metodología de la Prospectiva	50
4.9	MARCO CONCEPTUAL	51
5.	MARCO METODOLOGICO	55
5.1.	DISEÑO METODOLOGICO	55
5.1.1	Tipo de Investigación	55
5.2	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.2.1	Fase 1	55
5.2.2	Fase 2	56
5.2.3	Fase 3	56
5.2.4	Fase 4	57
5.2.5	Fase 5	57
5.2.6	Fase 6	57
6.	ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD Y PROSPECTIVA AL 2012 DEL SECTOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA	58
6.1	ENTORNO MACROECONÓMICO.	58
6.2	ENTORNO SECTORIAL GRANDES SUPERFICIES.	65
6.3	DESCRIPCION DE LOS COMPETIDORES EN COLOMBIA	72
6.3.1	Almacén Éxito.	72
6.3.2	Carrefour.	73
6.3.3	Makro.	74
6.3.4	Cafam	74
6.3.5	Colsubsidio	74
6.3.6	Olímpica.	75
6.3.6	Falabella	76
6.3.7	Homecenter	77
6.3.8	Sentry	77
6.3.9	Yep	77
6.3.10	Tía.	77
6.3.11	Flamingo	78
6.3.12	Alkosto	78
6.3.13	La 14	78
6.4	PERSPECTIVA DEL SECTOR DE LAS GRNADES SUPERFICIES EN COLOMBIA	80
6.5	ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD	83
6.6	MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA	90
6.6.1	Éxito	90
6.6.2	Carrefour	91
6.6.3	Falabella.	92
6.6.4	Olímpica.	93
6.7	MAPA ESTRATEGICO DEL SECTOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA	95



6.8	FORMATOS SUSTITUTIVOS	97
6.9	EVALUACION DEL MICRO- MERCADO	100
6.10	CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LAS EMPRESAS INVOLUCRADAS EN ESTE SECTOR COMERCIAL FRENTE A LOS PROVEEDORES	101
6.11	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CONSUMIDORES	106
6.12	METAS FUTURAS 2009-2012	121
6.13	RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL PROCESO PROSPECTIVO.	123
6.13.1	Factores de Cambio	123
6.14	ANALISIS DE COMPETITIVIDAD ALKOSTO.	127
6.14.1	Historia	128
6.14.2	Formatos	129
6.15	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.	130
6.16	POSICION COMPETITIVA ALKOSTO.	133
6.17	ALKOSTO FRENTE AL SECTOR EN COLOMBIA	136
6.18	NUEVOS COMPETIDORES DE ALKOSTO.	137
	RECOMENDACIONES	142
	CONCLUSIONES	144
	BIBLIOGRAFIA	
	NETGRAFIA	
	ANEXOS	

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Ventas por metro cuadrado en las Grandes Superficies	19
Grafica 2. Variación de las ventas reales en grandes almacenes minoristas e hipermercados- Total nacional II – IV (2002-2008)	20
Grafica 3. Inflación anual total	59
Grafica 4. Demanda Interna VS PIB	59
Grafica 5. Rango pronostico del PIB	61
Grafica 6. Devaluación y tasa de cambio	62
Grafica 7. Crecimiento económico de Colombia 2003-2009	63
Grafica 8. Crecimiento ventanas comercio minorista 2006 – Oct.2009	65
Grafica 9. Tasa anual de crecimiento en ventas	76
Gráfica 10. Comparación supermercados vs tiendas	100
Gráfica 11. Resultados pregunta 1 donde realiza sus compras	107
Gráfica 12. Resultados pregunta 2 frecuencias compra	108
Gráfica 13. Resultados pregunta 3 Nivel de ingreso de los encuestados	109
Gráfica 14. Resultados pregunta 4 factores que inciden en la compra	111
Gráfica 15. Resultados pregunta es importante el origen de la cadena	112
Gráfica 16. Resultados pregunta 6 Compra usted en el mismo lugar	113
Gráfica 17. Resultados pregunta 7 Que hace a un retail superior a su competencia.	114
Gráfica 18. Resultados pregunta 8 Almacén preferido.	115
Gráfica 19. Resultados pregunta 9 Grado de satisfacción con su almacén.	117
Gráfica 20. Resultados pregunta 10 cadenas que debe mejorar.	118
Gráfica 21. Resultados pregunta 11 Almacén más exitoso.	119

## LISTA DE DIAGRAMAS

	<b>Pág.</b>
Diagrama 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	28
Diagrama 2. Análisis de la industria	30
Diagrama 3. Componentes de un análisis de la competencia.	35
Diagrama 4. Mapa de los grupos estratégicos en una industria hipotética	47
Diagrama 5. Mapa estratégico	95
Diagrama 6. Diamante de Porter para Alkosto.	133

## LISTA DE DCUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Tres estrategias genéricas.	32
Cuadro 2. Resumen Proyecciones Económicas	64
Cuadro 3. Evolución Grandes Superficies	68
Cuadro 4. Características	72
Cuadro 5. Principales cadenas del país	79
Cuadro 6. Estrategias Competitivas genéricas	86
Cuadro 7. Comparación de precios en Hipermercados	89
Cuadro 8. Pregunta No. 1	107
Cuadro 9. Pregunta No. 2	108
Cuadro 10. Pregunta N 3	109
Cuadro 11. Pregunta No. 4	110
Cuadro 12. Pregunta No. 5	112
Cuadro 13. Pregunta No. 6	113
Cuadro 14. Pregunta No.7	114
Cuadro 15. Pregunta No. 8	115
Cuadro 16. Pregunta No. 9	116
Cuadro 17. Pregunta No. 10	117
Cuadro 18. Pregunta No 11	118
Cuadro 19. Ficha técnica: Encuesta de percepción clientes grandes superficies.	119
Cuadro 20. Análisis Financiero	134

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Logos grandes superficies.	69
Figura 2. Ubicación en Colombia	128
Figura 3. Ubicación en Pasto	129

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Cuestionarios proveedores	150
ANEXO B. Cuestionario personales grandes superficies	151
ANEXO C. Encuesta consumidores	152

## RESUMEN

Las grandes superficies en Colombia, han mostrado un importante avance en los últimos años, siendo uno de los factores más influyentes en el desarrollo de la economía del país, por ello su estudio competitivo es de gran relevancia para esta investigación; se desarrollo un estudio prospectivo de competitividad en el sector del retail observando cómo interactúan o compiten Éxito, Alkosto, Carrefour, entre otras, usando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter que abarca el poder de negociación tanto de clientes como proveedores, el avance de otros formatos que compiten directamente por el mercado, la posibilidad de la llegada de nuevas cadenas al país y la forma como interactúan las cadenas existentes, para así proponer una o más estrategias competitivas que fortalezcan la posición de Alkosto y le permitan contrarrestar la continua presión que ejercen sobre ella las demás cadenas que pretenden hacer parte del sector.

Para lograr este trabajo se realizaron numerosas encuestas a clientes de esta empresa, se entrevistaron proveedores, se efectuaron diálogos con algunos colaboradores, administradores y compradores de línea de esta cadena y se acudió al valioso aporte de Fenalco Nariño.

Dentro de los resultados más importantes destacamos la pérdida de competitividad de Alkosto en su nicho natural de mercado, las nuevas perspectivas del sector, la lucha sin cuartel que libran Éxito y Carrefour por copar espacios en sectores económicos de bajos ingresos, el creciente auge de las tiendas de barrio y su evolución en superretes; y la llegada al país de nuevas cadenas que dinamizaran el sector y harán más competitivo el desarrollo de esta industria todo en beneficio del cliente final, pero en muchos casos en detrimento de los intereses de los proveedores.

En el capítulo final se analizo la evaluación de Alkosto, su desempeño financiero y las amenazas que rondan su posición dentro de la industria, se dan una serie de recomendaciones tendientes a permitir que esta cadena genere mas valor para todos sus clientes, proveedores y accionistas sorteando con Éxito los crecientes retos de una industria en continuo cambio.

### **Términos claves**

- Estudio de Competitividad
- Grandes Superficies
- Sectores Económicos
- Modelo de Porter
- Retail

## **ABSTRACT**

Large areas in Colombia, have demonstrated notable progress in recent years, one of the most influential factors in the development of the country's economy, hence their competitive study is of great relevance to this research, we developed a prospective study competitiveness in the retail sector by observing how they interact or compete Success Alkosto, Carrefour, among others, using the model of Michael Porter's five forces comprising the bargaining power of both customers and suppliers, the advance of other competing formats by the market, the possibility of the arrival of new channels into the country and how they interact with existing channels in order to propose one or more strategies that strengthen competitive position and enable Alkosto counter the continuing pressure exerted on it the Other chains that aim to make the sector.

To accomplish this work, numerous customer surveys conducted by this company, interviewed suppliers, dialogues were held with some colleagues, line managers and buyers of this string and went to the valuable contribution of Fenalco Nariño.

Among the key findings highlight the loss of competitiveness in its natural niche Alkosto market, the perspectives of industry, the relentless struggle waged by cornering Success and Carrefour economic spaces in low-income sectors, the growing boom neighborhood stores and its evolution in superretes, and the arrival in the country of new networks will boost the sector more competitive and the development of this industry all benefit the end customer, but in many cases detrimental to the interests of suppliers.

In the final chapter was analyzed Alkosto assessment, financial performance and threats that haunt its position within the industry, there are a number of recommendations to allow the chain to generate more value for all its customers, suppliers and shareholders dodging Successfully growing challenges of a changing industry.

## **KEY WORDS**

- Competitiveness Study
- Large Area
- Economic Sectors
- Porter Model
- Retail



## INTRODUCCIÓN

Para el comercio minorista o sector retail el mercado colombiano es el más atractivo de la región, por el número de habitantes y las posibilidades de crecimiento que se avizoran. Hoy la mayor parte del negocio esta en manos de las multinacionales francesas Carrefour y Casino, ésta última, por medio de los almacenes del grupo Éxito. También cadenas como Alkosto de capital enteramente nacional son actores importantes que luchan a diario por las preferencias de los clientes y los 22 billones de pesos que mueve anualmente el sector, sin dejar a un lado las ventas de plazas de mercado, tiendas y superretes los cuales año a año pelean por un porcentaje de estas ventas y una mayor participación en el mercado.

Los Colombianos con todas estas fusiones y con un mercado cada vez más globalizado experimentan cambios drásticos en cuanto a nuevos productos, tendencias, precios, gustos, entre otros y las empresas existentes deben esforzarse, para adaptarse y mantenerse al día en relación a dichos cambios; además de implantar acciones necesarias para estar en capacidad de influir en su medio, en lugar de reaccionar ante él, buscando la manera de ejercer el control sobre las operaciones.

El propósito del trabajo consistió en desarrollar un estudio de competitividad enmarcado en el sector de grandes superficies en Colombia usando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter el cual busca explicar la interacción entre los clientes, proveedores, cadenas existentes y formatos sustitutos en el país.

A partir del estudio generamos un análisis prospectivo sobre la situación de Alkosto dentro del sector, esta cadena colombiana viene sufriendo el embate de sus competidores y para sobrevivir en el sector deberá tomar decisiones estratégicas que le permitan mantener una posición defendible dentro del sector y así aumentar su rentabilidad; estas decisiones pasan por las fusiones, adquisiciones, la venta de la mayoría accionaria o el endeudamiento, estas son estrategias que se toman a partir de su nivel de competitividad y que tendrán consecuencias diversas dependiendo de su grado de acierto o desacierto.

El presente trabajo se estructura en V capítulos. El capítulo I denominado Marco Teórico comprende los antecedentes, la descripción del modelo de Porter, las etapas en el modelo de competitividad según Porter. El Capítulo II denominado Aproximación al Objeto de Estudio se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la importancia y justificación. El Capítulo III denominado Marco Metodológico contiene el tipo de investigación, las etapas de la investigación, las técnicas e instrumentos de la investigación y a descripción de los instrumentos. El Capítulo IV contiene un breve análisis macroeconómico de Colombia, el análisis del sector, las empresas que lo conforman y la aplicación del modelo de Porter al

sector y a las empresas más destacadas de este. En el Capítulo V se analiza la cadena de Alkosto y su nivel de competitividad, por último las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

La presente investigación cumple con la intención de satisfacer el interés de conocer como compiten las empresas que conforman un sector determinado aporta al lector una idea de lo que pasa si se toma una u otra decisión estratégica que de alguna manera nos afectara al momento de adquirir un determinado bien o servicio en una de estas cadenas.

# 1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DEL ESTUDIO

## 1.1 ESTADO EL ARTE

Según diferentes estudios la competitividad de las grandes superficies es un tema con el cual las pymes y microempresarios tiene que luchar para subsistir en el mercado.

Las grandes superficies compiten basándose en los recursos económicos que disponen y los culés les permiten tener grandes centros comerciales, amplios surtidos, ofertas, promociones y precios bajos; financiación de los proveedores y publicidad masiva entre otros factores claves.

El informe de 2008 Global Power of Retailing<sup>1</sup> a nivel internacional evidencia que los comercios minoristas han caído en un 44%.

La empresa de mayor presencia a nivel mundial es Wal-Mart como minoristas de desde 1991, obtenido excelentes resultados económicos, incrementos de ventas y reconocimiento mundial. Seguida por la empresa francesa Carrefour con presencia en 30 países, luego la distribuidora holandesa de alimentos Ahold y le almacén estadounidense Home Depot.

Con el objeto de ofrecer mas oportunidades de compra a diferentes segmentos de mercado estos grandes empresarios han diversificado sus formatos de venta sin perder de vista sus puntos de gran tamaño, con le fin de atraer los estratos socioeconómicos mas bajos, brindando mas accesibilidad y mas oportunidades de compra.

La siguiente grafica muestra a pesar del crecimiento que hubo durante los años 2005 y 2006 de las ventas por metro cuadrado de las grandes superficies, dichas ventas decrecieron para el 2007 según un estudio llamado EL MERCADO COLOMBIANO: LAS OPORTUNIDADES ESTAN AHÍ. Realizado por Rafael España, basado en cálculos de FENALCO y el DANE.<sup>2</sup>

Grafica 1. Ventas por metro cuadrado en las Grandes Superficies

---

<sup>1</sup> Tomado de la Revista Global Power of Reailing [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

<sup>2</sup> fuente: caculos de FENALCO con base en DANE, Rafael España – Director Económico.



Fuente Fenalco con base en el DANE

La llegada de nuevas cadenas de supermercados a Latinoamérica durante el siglo pasado hizo que los detallistas locales se hicieran más competitivos para mantener e incrementar su participación en el mercado, ya que con participantes como Wal-Mart, Carrefour y Makro entre otros esto es necesario implementar variadas estrategias de competitividad,

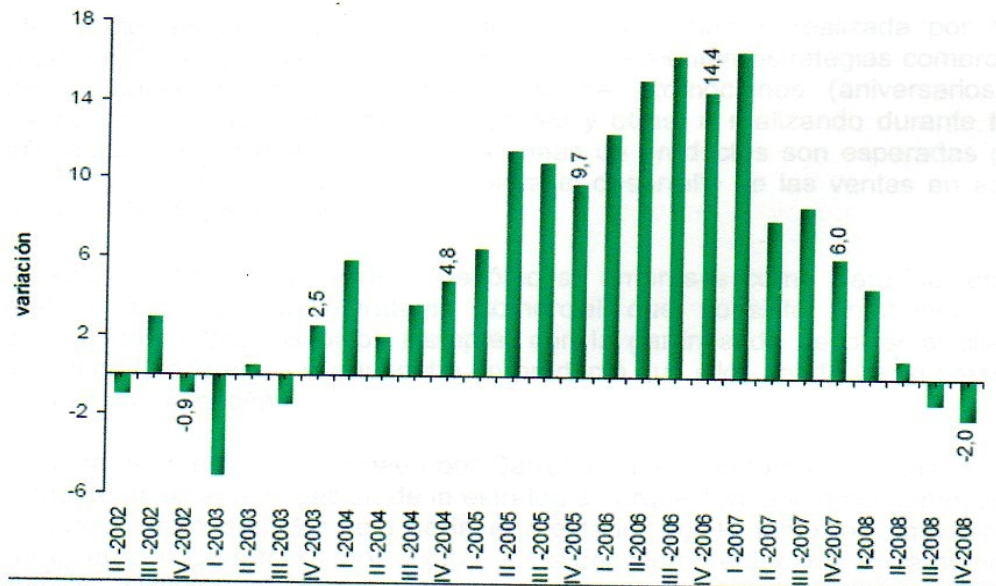
Con este entorno los avances tecnológicos y comunicación no se hicieron esperar para mejorar la logística y el gerenciamiento en la atención de sus consumidores.

Esta situación no solo fue el nivel internacional sino el nivel nacional estudios hechos en el 2008 muestra que las familias colombianas cada vez realizan mercados más pequeños y las ventas de las grandes superficies han bajado.

Esto lo podemos ver según datos arrojados por estudios realizados por el DANE, que muestran que el cuarto trimestre de 2008, las ventas reales minoristas de los grandes almacenes disminuyeron 2,0% frente al mismo trimestre de 2007<sup>3</sup>

Grafica 2. Variación de las ventas reales en grandes almacenes minoristas e hipermercados- Total nacional II – IV (2002-2008)

<sup>3</sup> Fuente: DANE – GA



Fuente: Banco de la república

En el cuarto trimestre de 2008, el 83,9% (\$ 2 534 954 millones de pesos) de las ventas reales se realizaron en los almacenes no especializados.

Acciones como el regateo y la negociación que se realiza en tiendas de barrio y en plazas de mercado (acciones que no se realizan en las grandes superficies) hacen que las ventas en grandes superficies se reduzca, tanto a nivel de alimentos como la venta de electrodomésticos.

Con vista en esta situación se abrió para que los pequeños empresarios pudieran negociar con los grandes supermercados creando Bolsa Nacional de Negocios de Grandes Superficies. En esta bolsa cada proveedor con su especialidad exponía los factores con los cuales competía (mejores marcas, precios, calidad, financiación y empleo) también expusieron los requisitos para que los proveedores tuvieran mejores oportunidades de acceso.

Las grandes superficies igualmente estas reguladas por el gobierno nacional para que no representen un riesgo para las pequeñas tiendas y comerciantes no se afecten económicas porque estas pequeñas empresas no cuentan con la infraestructura superficie para batallar con estas grandes compañías y fomentar que estas compren a pequeñas empresas

Además de estas regulaciones, algunas de estas grandes cadenas también están contribuyendo en grandes proporciones al crecimiento de las pymes del sector agroindustrial exhibiendo algunos de sus productos en el exterior.

Otro sector es la competencia según una investigación realizada por Nicolás Restrepo <sup>4</sup> las grandes superficies donde implementan estrategias comerciales y de mercado tales como: calendario de promociones (aniversarios, días especiales, fechas importantes nacionales y otras) o realizando durante todo el año algún tipo de descuento de sus líneas de productos son especiales por los clientes, sin embargo esto atenta contra el desarrollo de las ventas en aquellos espacios entre promociones.

A razón de estas promociones periódicas empresas como Carrefour opto por realizar otro tipo de estrategia comercial que consiste en brindar a los consumidores “precios bajos siempre” con la garantía de devolver al cliente el dinero de la diferencia si encuentra un producto que ellos vendan a un precio mas bajo que otro almacén.

En vista de la estrategia tomada por Carrefour, Éxito no tomo la misma estrategia luego de analizar la situación de la estrategia porque con la ventaja competitiva de Carrefour el consumidor solo seria el afectado, por lo tanto las empresas que compiten con Carrefour como Éxito, decidieron enfocarse en la atención y servicio al cliente.

Finalmente para los clientes o consumidores la atracción por un bajo precio es importante para su economía familiar, mas sin embargo también pesa bastante en la toma de decisiones de compra de servicio y atención al cliente. Por lo tanto la guerra de las grandes cadenas ubicadas en Colombia Carrefour con sus precios y Éxito con su atención y servicio, sique mutando entre la efectividad comercial y captura de nuevos compradores.

Según estudios de competitividad empresarial<sup>5</sup> en todo tipo de empresas así como las grandes superficies, la reflexión sobre el uso del conocimiento y la

Información para ser empresas inteligentes es indispensable para revisas sus estrategias comerciales y así enfocarse hacia la estrategia de servicio o la guerra de precios.

Vale la pena también destacar la importancia de ser aliado comercial de estas grandes superficies y poder ser proveedor, para ser competitivo y llegar a mercados mas amplios no solo nacionales sino también internacionales, una gran oportunidad para llegar a este punto es el aprovechamiento de los espacios abiertos por el gobierno nacional en donde las microempresas pueden hacer negocios si cumple con los requisitos de proveedor.

---

<sup>4</sup> Nicolás Restrepo, consultor e investigador de Prexus Consultoria Colombiana

<sup>5</sup> <http://www.conectando.org.sv/estrategia/competitividad.htm·fef1>

Unas de las variables con las cuales las grandes superficies deben tener especial atención según el doctor Jorge Alejandro Ramirez<sup>6</sup> son:

- La influencia de las promociones y también por las temporadas que las esgrimen, tiene que cuidar el valor físico y de calidad de los productos.
- La participación de “riesgo” no solo por parte de la empresa productora del producto sino por parte de las mismas cadenas comerciales.
- El valor percibido del producto por parte del consumidor en actuar conjuntamente con la empresa proveedora para no convertirlo paulatinamente en la familia de marcas commodity.
- Establecer un autocontrol en la introducción de las marcas propias, para no afectar las marcas tradicionales con precios absurdamente bajos ,que las marcas propias establecen , pero las lideres no podrían cubrir y pierden participación en el mercado.
- La instauración de las promotoras e impulsadoras sea mas un medio para incrementar las ventas y no cumplir con un requisito de lineal, evitar agotados y afrontar otras estrategias de los competidores.

Igualmente ningún país puede ir en contra de la globalización y las grandes superficies sin las que determinan las estrategias de exhibición en sus propios almacenes siendo también el consumidor quien avanza en su decisión de compra.

---

<sup>6</sup> RAMIREZ, Jorge Alejandro. Colombia. Ingeniero Administrador, Máster en Marketing de la Universidad Complutense de Madrid.

## 2. FORMULACION DEL PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para nosotros como potenciales Especialistas en Alta Gerencia, es importante la estructura interna del sector comercial de grandes superficies y si las empresas que componen este sector comercial poseen una estrategia competitiva, ya sea de forma explícita o implícita,<sup>7</sup> estas permitan que una unidad de negocio o empresa alcance ventajas competitivas y comparativas concretas frente a las demás que integran el sector.

El análisis del sector comercial nos llevara a conocer si existe una caracterización económica en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas que interactúan en ella y cuales tiene mayor peso al momento de considerar llevar a cabo estratégicamente que permiten lograr una posición importante en el mercado, defenderse frente a estas fuerzas o influenciar en ellas para sacarles provecho.<sup>8</sup>

Es fundamental identificar los factores claves de Éxito en este sector, determinar la rivalidad de la competencia y que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos para el ingreso de posibles inversionistas.

Cada modelo de negocio que opera en el país tiene unas características únicas al momento de dimensionar su futuro estratégico, el modelo de Porter no permite el empleo de un marco de referencia común para medir y determinar que tipo de estrategias competitivas genéricas (costos, enfoque o diferenciación) se están implementando o se podrían implementar y que efectos han tenido o tendrán en las empresas a analizar.

Para este sector comercial es fundamental influir sobre los proveedores, ejerciendo una presión continua sobre ellos en algunos casos llegando a importar directamente algunos de los productos que se comercializan en estas grandes superficies, por lo tanto es vital reseñar el poder que tiene los proveedores en este tipo de negocios o si sus clientes han sustituido sus hábitos

De compra en estos almacenes y que incidencia han tenido estos en el desempeño del sector.

Para este estudio prospectivo de competitividad es fundamental desarrollar el mapa estratégico del sector para conocer si las empresas a analizar se encuentran en el mismo subgrupo estratégico o por el contrario existen entre ellas

---

<sup>7</sup> PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis industriales y de la competencia. México: CECSA

<sup>8</sup> Ibíd.



barrera que se dificultan su movilidad y su la estrategias con que compiten en el sector son similares o no.

La teoría de competitividad de Porter incluye elementos de rivalidad de la industria o sector, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la amenaza de formatos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos a encaminar este estudio de competitividad dentro de estos factores podremos desarrollar una visión prospectiva de cómo será su futuro de este sector para el año 2012, y que decisión estratégica deberá tomar la cadena Alkosto para mantener una posición dentro del sector, que le permita ser altamente competitiva frente a la competencia planteada por Éxito y Carrefour.

Otro aspecto que debemos considerar es la seria posibilidad de la incursión de nuevos competidores como Makro que pueden revolucionar los supuestos que se manejan en el sector.

## **2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué decisiones estratégicas deberá tomar ALKOSTO a partir del modelo de cinco fuerzas de Porter para mantener una posición en competitiva en el sector de las grandes superficies en el año 2012?

### 3 JUSTIFICACIÓN

Es estudio de competitividad que a continuación se presenta como trabajo de grado servirá a los directivos de ALKOSTO., inversionistas del sector y competidores mediante supuestos tendencias realizar una planeación estratégica a largo plazo bajo riesgo calculados y para lograr mayores posibilidades de Éxito en el alcance de los objetivos propuestos; convirtiéndose en un “Herramienta clave”, elemento prioritario para llevar a cabo el desarrollo estratégico y la planeación de una organización.

Actualmente la cadena de ALKOSTO ocupa el primer lugar en ventas del sector y es la numero uno en cuanto a ofertas de ventas, examinara a través de una banca de inversión alternativas estrategias que le permitan crecer en el mercado y competir frente a las multinacionales Casino y Carrefour que día a día acaparan una mayor participación en el sector, estas alternativas pueden ser la realización de funciones y adquisiciones, la celebración de acuerdos de riesgo compartido o la inversión de capital.<sup>9</sup>

Es importante entender como las empresas rivalizan en numerosos escenarios internacionales y deben estar preparadas para competir en le marco de la globalización, toda empresa que compita en un industria debe tener una estrategia competitiva, ya sea implícita o explícita<sup>10</sup> y esto es la premisa con que Michael Porte inicia su libro técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, s este libro están las cimientos necesarios del presente estudio de competitividad.

El método de las cinco fuerzas permiten reconocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el numero de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación y así determinar que tipo de estrategia deba aplicar cada una de las empresas de las grandes superficies, grupos inversionistas y multinacionales que operan en le país.

Es tan importante el desempeño de las grandes superficies para le desarrollo económico del país; que el grupo Éxito de diciembre de 2008 alcanzo 7 billones de

---

<sup>9</sup> Diario Portafolio, sección negocios, pag.3, 17 de septiembre de 2008

<sup>10</sup> PORTER, Michael.(1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis del los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA

pesos en ventas con un crecimiento del 9% frente al año anterior y 264 tiendas en el territorio nacional, siendo su marca la mas recordada en nuestro país. La multinacional francesa Carrefour obtuvo en el 2008 ingresos operacionales por 3,1 billones de pesos, tiene 50 tiendas en el país. Otra marca Alkosto inauguro su cuarta tienda en Bogotá y existe creciente interés de los grupos Cencosud, Falabella y Wal-Mart de ingresa a este sector comercial.<sup>11</sup> Se espera para el 2009 la llegada de los formatos chilenos Paris a Bogotá, la apertura del primer local de la 14 en esta ciudad y un arremetida importante de Easy frente a su competencia directa Homecenter u frente a su ex socio casino.

Este estudio se convertirá en un elemento valioso para Olímpica S.A. en su empeño por mejorar su posición en el mercado y contrarrestar los embates de la competencia y por otro lado será una herramienta para aquellas empresas interesadas en invertir en nuestro país es este sector de las grandes superficies pues, evaluara mediante escenarios factores de competitividad la evolución del sector hasta el año 2012.

---

<sup>11</sup> Diario Portafolio, edición especial 15 años, pag.46, 15 de septiembre de 2008

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

Resumen de la primera parte del libro Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Michael Porter<sup>12</sup>

**4.1.1 Métodos analíticos generales.** Los primeros capítulos que conforman el siguiente marco teórico nos servirán para analizar una determinada industria y la rivalidad entre grupos competidores, para ello se explicaran las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter y como interactúan estas en un determinado sector económico y en sus consecuencias estratégicas

Se describirá la manera apropiada de analizar a los competidores de una industria, que poder tienen los proveedores y los compradores de la industria, y en que se sustentan este poder; que incidencia tiene los productos sustitutos en el desempeño de la industria y en las decisiones estratégicas de los competidores.

Cuales son las tácticas competitivas que emplean las empresas dentro de un sector económico mediante la elaboración del mapa estratégico del sector industrial.

Con todos estos instrumentos se podrá predecir la evolución de la industria y crear así una serie de estrategias que le permitan a una organización crear una posición defendible dentro del sector industrial donde compite.

Para finalizar esta breve introducción al marco teórico queremos finalizar con una frase de Michael Porter “la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la conciencia ni a la mala suerte, esta depende de las fuerzas que interactúan en ella y de su conocimiento depende el Éxito o el fracaso de las estrategias de una empresa”

**4.1.2 El análisis estructural de las industrias.** La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector/es industria/es en las cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. La clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas. La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la

---

<sup>12</sup> RINCÓN M, Mauricio. Resumen Estudio de Competitividad en el sector de Fabricación de Velas, Velones y Espermas en Colombia, X semestre, seminario de investigación, 2008.

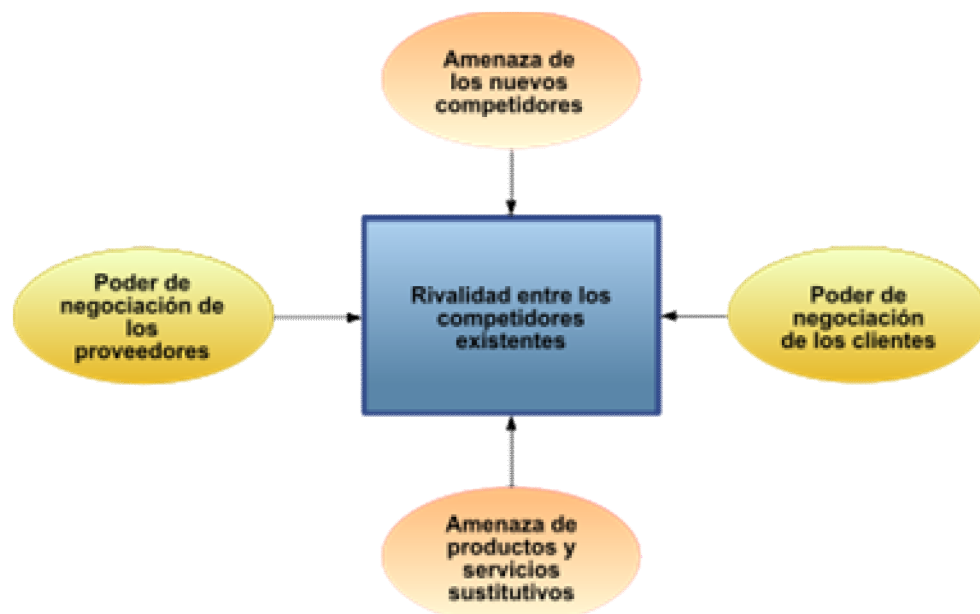
rentabilidad potencial de un sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tiene el mismo potencial.

En la figura 1 al final de este capítulo se sintetiza el análisis estructural de la industria teniendo en cuenta los factores que se incluyen en el siguiente resumen.

#### 4.1.3 Determinantes Estructurales de la fuerza de la Competencia

- **Sector Industrial:** Grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

Diagrama 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Libro Estrategias Competitivas Michael Porter

Las 5 fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial: rivalidad amplificada.

Las 5 fuerzas competitivas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Estas fuerzas adquieren relevancia al conformar la competencia en cada sector industrial.

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria.

**4.1.4 Amenaza de ingreso.**<sup>13</sup> La amenaza de ingreso depende las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que deben esperar al que ingresa.

Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es alta.

**4.1.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores entre los competidores existentes.** La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Algunas formas de competir, en especial la competencia de precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial pero, desde el punto de vista de la rentabilidad.

**4.1.6 Rivalidad cambiante.** Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y cambian. Un ejemplo común es el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo.

Otro cambio común en la rivalidad se presenta cuando una adquisición introduce una personalidad muy distinta a un sector industrial. La innovación tecnológica pudo elevar el nivel de los costos fijos en el proceso de producción y la volatilidad de la rivalidad.

**4.1.7 Presión de productos sustitutos.** Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.<sup>14</sup>

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función.

**4.1.8 Poder negociador de los compradores.** Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores rivalicen entre ellos.

---

<sup>13</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit.CECSA. p. 19-49, México.

<sup>14</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit.CECSA. p. 19-49, México.

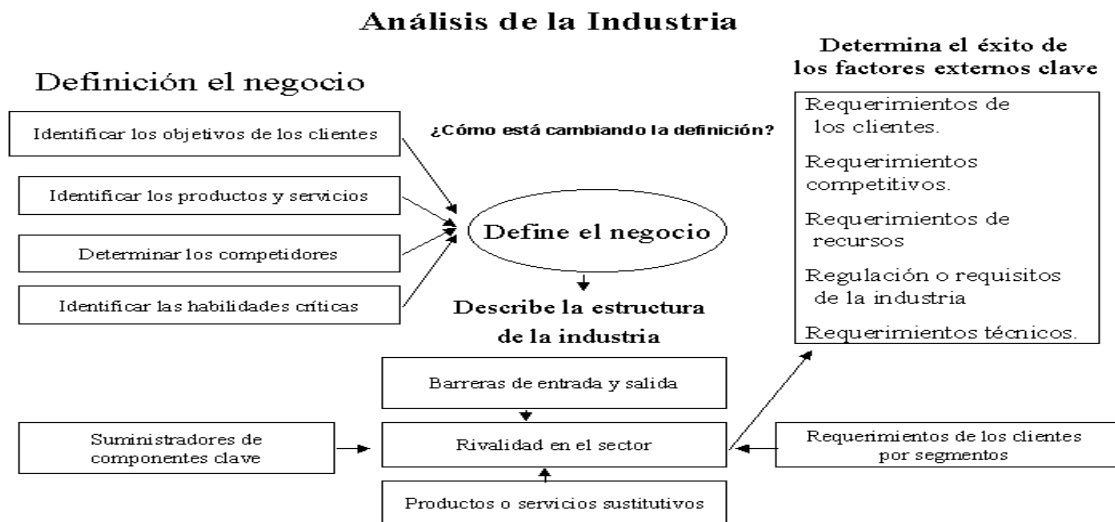
**4.1.9 Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con incrementar los precios o bajar calidad de los productos. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

**4.1.10 Posicionamiento.** La estrategia puede considerarse como la creación de defensas en función de las fuerzas competitivas o encontrar una posición en el sector industrial en donde las fuerzas sean más débiles. El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señala las áreas en donde la empresa debe enfrentarse a la competencia y donde evitarla<sup>15</sup>.

**4.1.11 Cambiando el equilibrio.** El equilibrio de las fuerzas es en parte el resultado de factores externos y en parte se encuentra dentro del control de la empresa.

**4.1.12 Estrategia de diversificación.** El marco para analizar la competencia en un sector industrial se puede utilizar para fijar la estrategia de diversificación. Proporciona una guía para responder a la extremadamente difícil pregunta inherente a las decisiones de diversificación “¿Cual es el potencial negocio?”. Este marco ayuda a identificar tipos de afinidad particularmente valiosos en la diversificación.

Diagrama 2. Análisis de la industria



Fuente: Libro estrategias Competitivas Michael Porter

<sup>15</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit.CECSA. Pág. 19-49, México.

## 4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

No es extraño pensar que el rendimiento de la inversión en un determinado sector industrial es el principal indicador del desempeño de una empresa y del grado de acierto de las decisiones administrativas.

Estas decisiones son una serie de estrategias con las cuales una organización busca mantener su porcentaje de participación en un mercado.

Para hacer frente a las cinco fuerzas de la competencia, se disponen de tres estrategias genéricas para lograr el mejor desempeño de los competidores de la industria:

- 1. Liderazgo global en costos
- 2. Diferenciación
- 3. Enfoque o concentración

Es importante resaltar que una compañía inmersa en un entorno industrial puede utilizar indistintamente una o varias de estas estrategias a la vez tratando de obtener mejores réditos en su nicho de mercado, lo fundamental es el conocimiento de la estrategia, el compromiso por parte de la organización y su correcta implementación.

En la figura 3 se muestra esquemáticamente las diferencias entre las tres estrategias genéricas

**4.2.1 Liderazgo en costos globales.** El liderazgo en costo se basa en economías de escala, instalaciones con una gran capacidad de producción, búsqueda de la reducción de costos en base a experiencias de la compañía y la industria, control riguroso de costos fijos y variables, minimizar costos de investigación y desarrollo entre otras.

Como premisa es válido anotar que no debe descuidarse la calidad ni el servicio en este tipo de estrategias y los costos deben ser comparativamente menores frente a los de la competencia o la industria.

El liderazgo en costos protege contra las cinco fuerzas competitivas, frente a los productos sustitutos hace que el precio del producto sea menor, al ser economías y producción a escala permite un mayor poder de negociación frente a los proveedores, los clientes siempre se inclinarán por el producto más económico en el mercado y esta estrategia se convierte en una barrera de entrada fuerte frente a posibles nuevos ingresos a la industria debido a la gran inversión inicial y al margen estrecho de ganancia que obtendrían los nuevos competidores.



Para llevar a cabo esta estrategia es necesario que la organización tenga una alta participación en el mercado con el fin de poder llevar a cabo producciones a escala sin incurrir en costos por manejo de inventarios, ni obsolescencia de sus productos.

También es necesaria una gran inversión de capital para poner en marcha esta estrategia.

El resultado de esta estrategia es la consecución de altos márgenes de utilidad y aumento de la participación en el mercado; pero también exige una alta reinversión de estas utilidades para poder mantener este liderazgo en costos<sup>16</sup>.

Cuadro 1. Tres estrategias genéricas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJA ESTRATÉGICA	
	ESCLUSIVIDAD PERSIVIDA POR EL CLIENTE	POSICIÓN DE COSTO BAJO
	TODO UN SECTOR INDUSTRIAL	<b>DIFERENCIACION</b> Liderazgo total en diferenciación
SOLO A UN SEGMENTO EN PARTICULAR	<b>ENFOQUE O ALTA SEMENTACIÓN</b>	

Fuente: Libro Estrategias Competitivas Michael Porter

**4.6.2 Diferenciación.** Es lograr un bien o servicio que sea percibido como único en la industria debido a una serie de características que son agregadas por la organización y que no son estándar en la industria<sup>17</sup>.

Se logra mediante la implementaron de tecnologías de punta, diseño e imagen de marca, al servicio al cliente, distribución de productos, entre otras cosas.

La diferenciación en costos protege contra las cinco fuerzas competitivas de una manera distinta que la primera estrategia, frente a los clientes crea lealtad a la

<sup>16</sup> Michael E Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit. CECSA. Pág. 51-63, México.

<sup>17</sup> Ibíd

marca y esto evita que la competencia adquiera participación en el mercado y que los productos sustitutos sean interesantes para los clientes de la industria, esta estrategia genera altos márgenes de rentabilidad lo que le permite un poder de negociación suficiente con los proveedores; el factor a tener en cuenta es esta estrategia impide a la organización tener una amplia participación en el mercado por la gran diferenciación y mayor costo de sus productos<sup>7</sup>.

Frente a los competidores esta estrategia brinda a la compañía debido a los altos costos que exige lograr este grado de diferenciación y se convierte en una barrera de entrada frente a posibles competidores<sup>18</sup>.

Generalmente esta estrategia no es compatible con la de los costos relativamente bajos y precios afines al promedio de la industria.

**4.6.3 Enfoque o concentración.** Esta busca dar un servicio excelente a un sector determinado de la industria o a un nicho de mercado muy específico, la base de esta estrategia es el supuesto de si la organización atiende un segmento específico del mercado lo podrá hacer de una manera mas eficiente que la empresas que utilizan otro tipo de estrategias.

Al llevar a cabo este tipo de segmentación la organización buscar centrar su mercado objetivo en segmentos poblacionales que son deficientes atendidos por los otros miembros de la industria o que una necesidades insatisfechas frente a los productos o servicios que se les ofrecen; con esto se logra una alta capacidad en estos nichos y una excelente rentabilidad en el mercado lo que permite una buena posición para defenderse frente a las cinco fuerzas de la industria. Con esto se logra un nivel de costos aceptables frente al promedio de la industria por que se disminuye los costos de publicidad y mercadeo; pero también se logra una gran diferencia en el mercado.

El inconveniente se concentra en la imposibilidad para conseguir una gran participación en el mercado global.

**4.6.4 Estancamiento en la mitad<sup>19</sup>.** Se da cuando una organización no desarrolla su estrategia en una de las tres direcciones y por lo tanto, se halla en una posición estratégicamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realizan inversión de capital, prefiere los costos bajos; además no esta bien diferenciada en la industria para poder.

Prescindir de una posición de costos bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera, es limitada.

---

<sup>18</sup> ibíd.

<sup>19</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit. CECSA. Pag. 17-63, México.

La consecuencia de esto es una baja rentabilidad y las organizaciones estarán oscilando siempre entre una y otra estrategia sin llegar a desarrollar una de forma integral lo que limitara su participación en el mercado y la hará susceptible frente a las fuerzas de la industria.

**4.6.5 Riesgo de las estrategias genéricas.** Existen dos riesgos al implantar en una organización las estrategias genéricas:

- No obtenerlas o no sostenerlas
- El valor de la estrategia se deteriore al evolucionar la industria.

Cada una de las estrategias implican riesgos propios en su desarrollo y mantenimiento, es imperativa la retroalimentación constante y el análisis de los factores o fuerzas que afectan la industria.

Los costos bajos requieren inversiones constantes y aprendizaje permanente; estos factores son altamente susceptibles al desarrollo tecnológico; se corre el riesgo de que otras empresas adopten el mismo modelo de costos o que cambie la demanda o las preferencias del consumidor.

La diferenciación también conlleva riesgos el mas representativo es la susceptibilidad por diferenciales de precio muy altos entre productos que prestan un servicio similar, esto lleva a los consumidores a adquirir el producto mas económico sacrificando la diferenciación, en la actualidad observamos como las imitaciones atentan contra los productos diferenciados.

Por ultimo la estrategia de enfoque tiene riesgos cuando los costos entre productos generales y de foco son muy evidentes o os competidores generales atienden estos mercados con estrategias de costos bajos.

## **4.7 MODELO DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

En este capitulo se busca analizar de una manera integral a los competidores de una industria, para así elaborar un perfil de cada uno de los competidores o que ha hecho en le pasado ante una determinada estrategia o cambio en la industria.

El desconocimiento de los competidores y su desempeño en la industria es un factor determinante para el fracaso de cualquier estrategia.

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales<sup>20</sup>. El análisis de la competencia se basa en cuatro componentes diagnósticos:

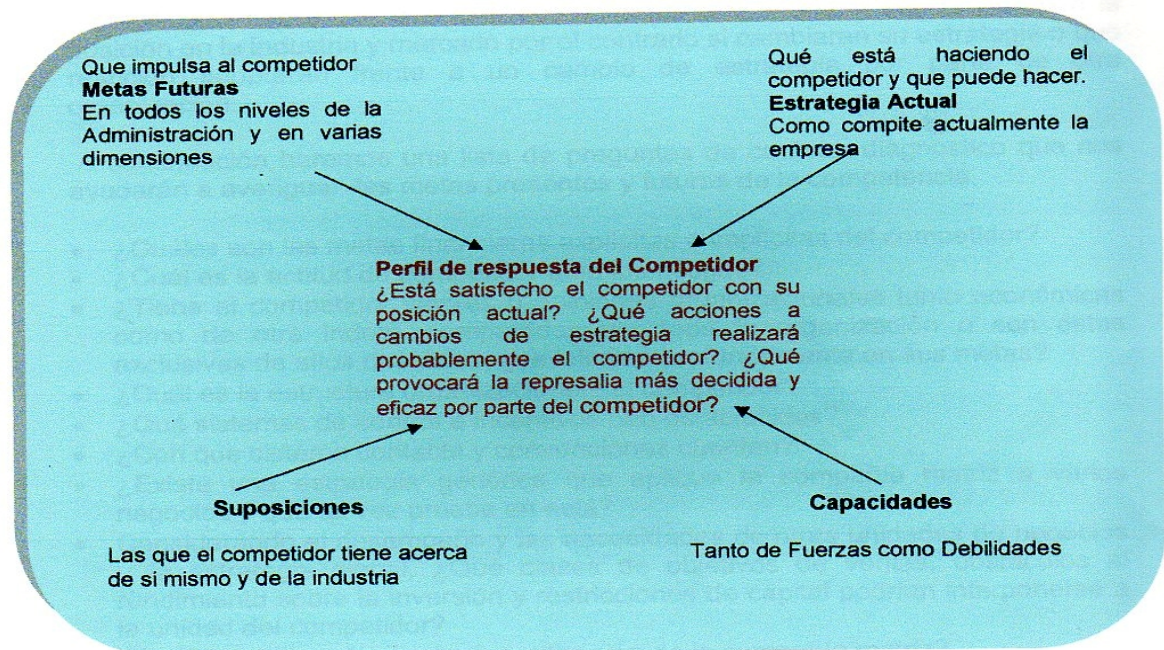
- Metas futuras
- Estrategia actual
- Suposiciones
- Capacidades

Con este análisis buscamos predecir objetivamente el perfil de respuesta de los rivales frente a las estrategias de la organización.

Para analizar la competencia es necesario conocer no solo los competidores actuales sino también examinar los competidores potenciales que entren en la industria.

En la figura 4 se muestra la relación de los componentes diagnósticos con una industria determinada.

Diagrama 3. Componentes de un análisis de la competencia.



Fuente: libro Estrategias Competitivas Michael Porter

Los competidores potenciales se pueden identificar en el siguiente grupo:<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit. CECSA. Pag. 65-90, México.

- Empresas que no están en la industria, pero que podrían franquear las barreras muy débiles
- Empresas para las cuales estar en la industria representa una clara sinergia
- Empresas para las cuales competir en la industria constituye una evidente extensión de la estrategia corporativa
- Clientes o proveedores en condiciones de efectuar la integración hacia atrás o hacia adelante.

**4.3.1 Metas Futuras<sup>22</sup>.** Implica conocer las metas de los rivales, los resultados financieros de estos, la rentabilidad entre otros; con esto podemos predecir si están satisfechos con la posición en la industria y mercado por el contrario si cambiaran si estrategia o que reacción adoptarían frente a un cambio de estrategia por parte de otra organización.

A continuación haremos una lista de preguntas de carácter diagnóstico que nos ayudaran a averiguar las metas presente y futuras de la competencia.

- ¿Cuáles son las metas financieras explícitas del competidor?
- ¿Cuál es la actitud de competidor ante los riesgos?
- ¿tiene el competidor valores u opiniones organizaciones tanto económicas como de otra índole, compartidas por toda la organización o son estas exclusivas de altos directivos, que influyan profundamente en sus metas?
- ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor?
- ¿Qué sistemas de control e incentivos han establecido?
- ¿con que sistema contable y convenciones cuentan?
- ¿Existe una estrategia genérica que explique la compañía matriz a varios negocios y que tal vez pruebe en esta?
- Considerando el desempeño y las necesidades de otras unidades de negocios u la estrategia global, ¿Qué clases de objetivos de ventas, obstáculos al

---

<sup>21</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit. CECSA. Pag. 65-90, México.

<sup>22</sup> Ibíd. p. 65-90.

rendimiento sobre la inversión y restricciones de capital podrían interponerse a la unidad del competidor?

- ¿Cuáles son los planes de diversificación de la compañía matriz?
- ¿Qué indicios ofrece la estructura organizacional de la compañía matriz del competidor sobre el status. La posición y las metas que le asigna a la unidad?
- ¿Cómo controla y se remunera a los agentes de división en el esquema global de la empresa?
- ¿Qué tipo de ejecutivos parece ser premiados en el esquema global de la empresa? ¿con qué frecuencia se llevan a cabo las evaluaciones?
- ¿En qué lugares realiza la compañía matriz su reclutamiento? ¿Han sido promovidos internamente los directivos actuales?
- ¿Muestra la compañía actitudes anti monopólicas, reguladoras o sociales que terminaran por afectar la unidad de negocios?
- ¿Tiene la compañía o algunos Directivos un apego emocional a la unidad? ¿Es esta una de las primeras unidades de la compañía?

**4.7.2 Suposiciones.** El segundo componente esencial del análisis de la competencia es descubrir las suposiciones de cada competidor. Estas pertenecen a dos grandes categorías.

- Las suposiciones del competidor acerca de sí mismo.
- Las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella.

Las suposiciones del competidor acerca de sí mismo a veces son correctas otras veces no.

El segundo caso nos ofrece una interesante ventaja estratégica, del mismo modo que los competidores hacen suposiciones sobre ellos mismos, también las compañías operan a partir de suposiciones referentes a la industria y a sus rivales.

## 4.4 SEÑALES DEL MERCADO

Definitivamente una señal del mercado como cualquier acción de los competidores de una industria que ofrezcan una directriz directa o indirecta de sus dimensiones, motivos, metas o situación de la empresa en un determinado momento. La forma de ver e interpretar estas señales exige conocimiento del sector industrial, del mercado y de los competidores; algunas señales son reales y obedecen a estrategias empresariales u objetivos empresariales. Otras son advertencias hacia la competencia.

Toda organización emite señales al mercado, sea es la forma de comunicarse con el; de si análisis y correcta interpretación depende de futuras, sus suposiciones acerca del mercado y de si mismo, sus estrategias capacidades actuales.

- **Tipos de señales del mercado**<sup>23</sup>

Antes de comenzar con los tipos de señales es bueno indicar que estas pueden indicar que estas pueden indicar intenciones reales o ser simulaciones que buscan confundir a los rivales.

Los tipos de señales de mercado son:

Anuncios previos de acciones.

Son comunicaciones formales de un competidor que indican la realización o no de una determinada acción.

El anuncio no es garantía de cumplimiento de lo que comunica debido a los cambios estratégicos o a las preferencias del mercado; pero si son un indicador a tener en cuenta y estos anuncios cumplen las siguientes funciones:

- Publicitar el compromiso de hacer algo, con el propósito de desplazar a los rivales.
- Amenazas de acciones que se emprenderán si un rival lleva a cabo una iniciativa planeada (Acción disuasiva).
- Pueden ser pruebas de las sentimientos del competidor.
- Mecanismos para comunicar el gusto o malestar con los eventos que suceden en la industria.

---

<sup>23</sup> Michael E. Porter Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., Trigésima segunda reimpresión, edit. CECSA. Pag. 65-90, México.

- Instrumento de conciliación para atenuar al máximo una provocación causada por un inminente ajuste estratégico.
- Evitar acciones simultáneas muy costosas.
- Comunicarse con la comunidad financiera

Los anuncios son una forma de librar una batalla competitiva en el seno de una industria, decidir si se trata de la búsqueda de una posición dominante o por el contrario de una acción conciliadora. Los anuncios se llevan a cabo en medios de comunicación boletines, discursos de los directivos, entre otros.

Anuncios de resultados o acciones después del hecho.

Una organización comunica a la comunidad en general los resultados obtenidos en su gestión, su participación en el mercado o las modificaciones realizadas en sus productos o procesos industriales. Con esto se busca mandar una señal a la industria e influencia en su comportamiento venidero.

Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores.

A menudo los competidores hablan de las condiciones de la industria y pronostican el comportamiento de esta. De estos comentarios se desprenden señales sobre la percepción que cada uno tiene de su entorno o cuáles cree que serían las condiciones idóneas para un mejor desempeño.

Discusiones y explicaciones de los competidores.

Los competidores discuten sus acciones en público para lograr justificar los motivos de estas, para obtener una ventaja o disuadir a otras de implementar acciones similares o para demostrar que la acción en sí no es una provocación hacia la industria.

Tácticas del competidor en la relación a lo que podría haber hecho

Todo competidor tiene varias alternativas a evaluar antes de tomar una decisión. Rente a la industria es importante conocer porque eligió una alternativa y no otra y qué implicaciones tiene esto para la industria. Esta señal es importante porque muestra de qué es capaz o no una organización.

Desviación respecto a las metas del pasado

Se cuando un competidor introduce un producto en un segmento de mercado al que normalmente no había enfocado sus esfuerzos con anterioridad. Esto obliga a



estar atentos a la reacción del mercado y a la forma como la industria percibe este movimiento.<sup>24</sup>

#### Acción evasiva

Es un mecanismo que busca una compañía no contraatacando directamente la táctica inicial sino de forma indirecta. De esta forma se desencadenan acciones destructivas hacia la industria que puede llegar a ser contraproducentes.<sup>25</sup>

Del grado de ataque indirecto y su magnitud frente al mercado se entiende la agresividad de la respuesta y se pueden o no prever las señales subsiguientes.

#### Distracción en las señales del mercado

Es importante conocer la relación histórica entre los anuncios y sus acciones o entre sus acciones y sus resultados. Estos signos importantes para saber cuánto pesan los anuncios en las estrategias futuras, sin dejar a un lado la incertidumbre por parte de los competidores sobre decisiones futuras.

Otro factor a tener en cuenta es la importancia de las señales del mercado pero sin que estas se conviertan en un factor distractos que pueda tener consecuencias contraproducentes.

### **4.5 ACCIONES Y TACTICAS COMPETITIVAS**

Una característica esencial de la competencia es que las compañías dependen unas a otras: sienten los efectos de las acciones de las otras y tienden a reaccionar.

Existen tácticas ofensivas para mejorar la posición y existen defensivas que disuaden a la competencia y evitan que emprendan acciones indeseables.

#### Inestabilidad de la industria: probabilidad de un aguerra competitiva

La estructura básica de la industria determina la intensidad de la rivalidad competitiva y la facilidad o dificultad general con que puedan tropezarse las actividades de cooperación o tendientes a evitar una guerra.

El número de empresas y su poder dentro de la industria, la estandarización de costos y productos, el nivel de crecimiento de la industria son factores que producen estabilidad o inestabilidad en una industria. Si existe una inestabilidad en

---

<sup>24</sup> Michael E. Op., Cit., p. 65-90

<sup>25</sup> Michael E. Op., Cit., p. 65-90

una industria. Si existe una rivalidad intensa porque las fuerzas de la industria no están totalmente delimitadas las tácticas ofensivas o defensivas serán riesgosas para la industria.

Existen industrias donde los gremios o asociaciones se encarga de interactuar entre las organizaciones y los consumidores generando respuestas similares y creando un clima de estabilidad industrial. También es importante analizar como las empresas se organizan para lograr un objetivo determinado y así minimizar el riesgo latente en un a industria.

Otro factor que influye son las condiciones particulares de cada una de las empresas que hacen parte d la industria y sus necesidades particulares.

#### Acciones y tácticas competitivas

Es conveniente evitar una guerra de desgaste pues perjudica por igual vencedores y vencidos, lo fundamental es seleccionar la acción competitiva más adecuada que favorezca sus intereses empresariales, le permita superar a sus contrincantes y ofrezca un resultado inmediato. Los competidores mu poderosos dentro de una industria a menudo utilizan sus recursos y capacidades superiores para lograr una posición dominante en la industria.

#### Acciones cooperativas o no amenazadoras

Implican acciones que permitan mejorar la posición de la organización sin perjudica a los demás integrantes de la industria. Tenemos tres tipos de estrategias:

- Acciones que mejoren la posición de la compañía y también la de sus rivales aun cuando ellos no las igualen.
- Acciones que mejoran la posición de la compañía y también la de sus rivales solo si michos de ellos las igualan.
- Las acciones que mejoran la posición de la compañía por que sus rivales nos la igualaran.

Es importante analizar el impacto que tendrá la acción en sus competidores y si estos están en posición o no de igualar la estrategia para sacar beneficio de esta

Una acción es percibida como no amenazadora si los competidores no reparan en ellas o sino les interesa la acción o si atendiendo sus propios criterios el desempeño de los competidores nos afecta sus metas.

Acciones o tácticas busca mejorar significativamente la posición de la compañía y representan un peligro para sus rivales, pues esto constituye la esencia del oligopolio. Y por lo tanto siempre habrá la posibilidad de represalias, es fundamental predecirlas y tratar de influir en ellas para minimizar su impacto en la organización.

### Retrasos en la represalia

Para la organización es importante emprender acciones tendientes a lograr un espacio importante entre la estrategia y la represalia, con le fin de aumentar la preparación

Los retrasos de las represalias provienen de cuatro fuentes:<sup>26</sup>

- Retrasos preceptuales porque los competidores tardan en percibir la acción estratégica inicial o se usaron tácticas distractoras que desviaron la atención en la estrategia principal.
- Retrasos en la preparación de la estrategia de represalia dependen del tipo de acción inicial y del tiempo que puede tardar la organización en idear y poner en marcha las acciones o elementos que soportaran la represalia.
- Incapacidad de definir exactamente la represalia, con lo cual crece su costo a no identifican correctamente su papel al momento de generar represalia.
- Retrasos causados por metas antagónicas o motivos inversos porque puede afectar otros aspectos de su negocio o al estar en contravía con los objetivos estratégicos es necesario realizar cambios estructurales para idear la represalia.

### Acciones o táctica defensivas

Buscan disuadir al competidor o defenderse contra sus acciones y esto implica que la industria perciba señales claras de que no es conveniente realizar al ataque debido a la fuerte respuesta que se presentara si lo hace.

- La represalia como medio de defensa si se percibe que existirá o ha existido una fuerte respuesta frente a los ataques esto disuadirá a los futuros atacantes de iniciar acciones ofensivas.
- Negación de una base es evitar el ingreso de nuevos competidores mediante el fortalecimiento de las barreras de entrada.

---

<sup>26</sup> Michael E. Op., Cit., p. 65-90

- Compromiso<sup>27</sup>. Es la garantía que tiene la industria de la probabilidad, rapidez y fuerza de la represalia contra los ataques de esta. Existen tres tipos principales de compromiso en una situación competitiva, cuya finalidad es disuadir y fortalecer nuestra posición de la industria.
- El compromiso de que la compañía defenderá a toda costa la acción que va a emprender.
- El compromiso de que tomara represalias y las seguirá aplicando mientras el rival siga realizando determinadas técnicas.
- El compromiso de que no tomara medidas o de que omitirá una acción determinada.

Es fundamental que la industria perciba el compromiso de la organización en todo momento y mas aun que esta logre comunicar su compromiso a todos sus competidores, para que el compromiso sea creíble este debe incluir unos elementos básicos:

- Los recursos para poner en práctica el compromiso rápidamente.
- La clara intención de cumplir el compromiso, esto incluye los antecedentes con respecto a los compromisos adquiridos.
- Imposibilidad de desistir a la decisión moral percibida de no hacerlo.
- La capacidad de comprobar el cumplimiento de los términos a que se refiere el compromiso.

Se requieren, evidentemente, los mecanismos necesarios para cumplir un compromiso y comunicar su seriedad. Si una compañía parece invencible nadie la atacara.

Puntos focales. Un problema que causa inestabilidad en los oligopolios es coordinar las expectativas de los competidores respecto a la futura situación del mercado, por esto es necesario buscar un punto focal donde las fuerzas competitivas compartan sus expectativas. Su potencia radica en la necesidad y el deseo de alcanzar juntas su resultado estable para evitar ataques. Con esto las compañías deberán generar puntos de acuerdo en cuanto a precios, productos estándar, entre otros.

---

<sup>27</sup> Michael E. Op., Cit., p. 65-90

Información y confidencialidad. Es evidente que en la actualidad existen numerosas fuentes de información que permiten un mayor conocimiento de las organizaciones y su entorno.

Pero cierta información no se revela a menos que sea parte de una estrategia competitiva y los demás competidores deberán estar atentos a estas señales del mercado.

#### **4.6 ESTRATEGIA DIRIGIDA A CLIENTES Y PROVEEDORES**

Para Michael Porter es importante identificar el grado de influencia que tiene clientes y proveedores sobre un determinado sector industrial, esta influencia se da indistintamente en todos los sectores económicos y dependen directamente de las características de cada sector económico: mientras en sectores especializados o dominados por muy pocas industrias como es el caso de la minería o petroquímica esta influencia es mínima, en sectores comerciales los clientes ejercen de forma táctica un gran poder que se refleja en estrategias comerciales agresivas; para los proveedores ocurre un fenómeno similar y cuando las materias primas tienen un elevado grado de especialidad o complejidad los proveedores ejercen un alto poder de negociación frente a las industrias del sector.

Cuando el número de proveedores limitado frente al número de empresas que componen una determinada industria se presenta un alto poder de negociación de los primeros y determinará el nivel de rentabilidad de la industria a favor de estos, los cuales decretan el valor de sus productos y desestimarán cualquier intento de negociación a la baja por parte de los miembros de la industria.

Porter estratifica a los clientes en cuanto a volúmenes de compra, importancia del producto y servicio requerido, al momento de determinar el poder de estos es necesario ponderar cada uno de estos factores, el cliente ideal es aquel cuyos volúmenes de compra sean bastante grandes sin que ejerzan presión sobre la industria y el producto sea lo suficientemente importante para él, lo cual lo lleva a mantener una relación comercial ventajosa para el sector, y que su nivel de atención al cliente sea relativo bajo, en este caso la industria ejerce un alto poder decisor al momento de determinar precio y nivel de servicio.

Es primordial identificar el potencial de crecimiento del cliente y del segmento al cual está enfocado, al igual que los proveedores y su nivel de especialización.

Es importante poder ajustar las capacidades de cada empresa a las verdaderas necesidades de los clientes, esto permite obtener una diferenciación frente a la competencia y disminuir los costos de atender a los clientes, debido a que se va a ofrecer justo lo que el cliente necesita.

Es necesario apuntar hacia aquellos clientes que no tiene un verdadero poder de negociación frente a la industria y para ello es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Adquieren pequeñas cantidades en comparación con las ventas de las empresas.
- Carecen de buenas fuentes alternas e suministro.
- Tienes altos costos de compra comparativa, de transacciones o de negociación.
- No pueden recurrir a la amenaza de una integración hacia atrás.
- Tiene altos costos fijos cuando cambian proveedores.

Aquellas industrias cuyos clientes cuentan con las características anteriores tienen un alto poder de negociación, y es difícil que busquen un nuevo proveedor.

Existe otro tipo de clientes que generalmente no son sensibles al factor de precio y buscan factores diferenciadores dentro de una industria, estos ejercen un gran poder en determinado segmento y obligan a la adición de características especiales en cada producto.

Estrategia de compras. Al adquirir materias primas la industria siempre buscara influenciar sobre los proveedores.

Es preciso escoger proveedores que cuenten con estabilidad y competitividad, esto permitirá ofrecer garantías sobre los productos, aunque tal vez esto signifique pagar un poco mas por las materias primas, para lo cual es primordial asignar las compras entre proveedores mas idóneos y evitar al máximo los costos cambiantes.

La integración hacia atrás es una forma de contrarrestar el poder de los proveedores, la maquina o tercerización es otro elemento que usan los segmentos comerciales para disminuir de un proveedor en n comercial.

#### **4.7 ANALISIS ESTRUCTURAL DENTRO DE LA INDUSTRIA**

Aunque las estrategias genéricas son tres (costos bajos, diferenciación y enfoque) existen otro tipo de estrategias muy particulares o heterogéneas para cada unidad productiva.

Teniendo en cuenta los diferentes niveles tanto tecnológicos, productivos, administrativos y financieros que se encuentran en un mismo sector propone desarrollar una subdivisión dentro del sector o mapeo que permita identificar que empresas tiene características similares y cuales no.

Con esto será mas fácil determinar que tipo de estrategias implementar en una determinada empresa repercusión tendrá en le sector industrial

Dimensiones de la estrategia competitiva<sup>28</sup>

Especialización

Identificación de marca

Empujo contra jalón

Selección de canales

Calidad del producto

Liderazgo tecnológico

Integración vertical

Posición de costos

Servicio

Política de precios

Apalancamiento

Relación con al compañía matriz

Relación con el gobierno

Grupos estratégicos:

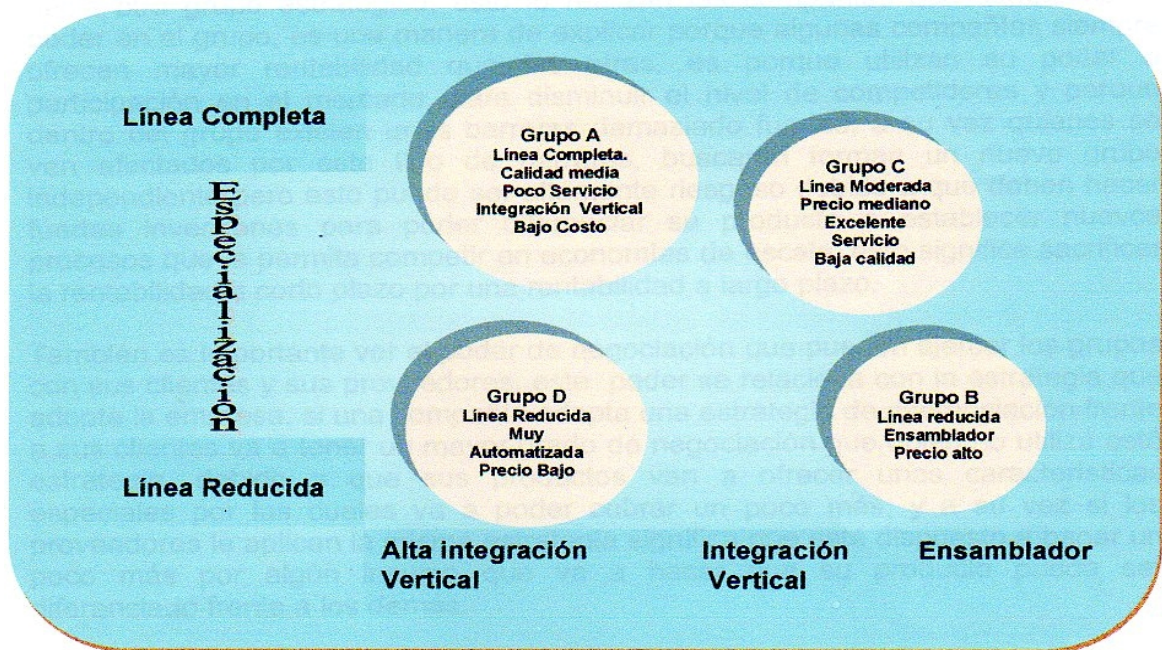
Después de caracterizar las estrategias de los competidores utilizando las dimensiones anteriores y observado las diferencias y similitudes entre las empresas que conforman un determinado sector, se precederá a crear grupos estratégicos entre de la misma industria. Cada grupo es un conjunto de empresas que comparten estrategias semejantes. Con esto será mas fácil desarrolla el análisis estructural de la industria, constituye un marco intermedio de desarrollar el análisis estructural, constituye un marco intermedio de referencia entre la industria o el sector como actividad global y las empresas del sector.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Michael E. Op., Cit., p. 65-90.

<sup>29</sup> Michael E. Op., Cit., p. 65-90.

Diagrama 4. Mapa de los grupos estratégicos en una industria hipotética



Fuente: Estrategias Competitiva, Michael Porter.

Dentro de la industria las compañías pueden aplicar diversas estrategias que les permitan un mejor posicionamiento en el mercado, esta puede ser orientada a crear una especialización en los segmentos de clientes o mercados que atienden, a su vez también pueden estar enfocadas a que el cliente identifique su marca ya sea por precio o por otros aspectos que pueden estar inmersos en el producto, en general las empresas pueden aplicar muchas estrategias que lleven a diferentes resultados, pero a la final lo que buscan las compañías es crear una verdadera diferencia frente a su competencia, implementando la estrategia que le sea más adecuada ya sea por el tipo de producto o servicio, o por el mismo poder que posee el competidor dentro del sector.

Es importante a que estrategia apuntan nuestros competidores, con el fin de poder establecerlos dentro de unos grupos estratégicos, debido a que todas las empresas dentro de un mismo sector no utilizan la misma estrategia. Al determinar esos grupos podemos decir que dentro de cada uno de ellos hay empresas muy parecidas entre sí, en cuanto a la implementación de estrategias, el grupo estratégico lo podemos utilizar como una herramienta que facilita el análisis estructural.

A su vez dentro de estos grupos se forman una barreras de entrada y de movilidad es decir que no permite que dentro de los mismos grupos ingresen nuevas empresas y que las ya existentes cambien de estrategias con el fin de irse hacia otro grupo estratégico, esto lo realizan las compañías que tienen más poder en el



grupo, es una manera de explicar porque algunas compañías siempre ofrecen mayor rentabilidad que en otras, es por que utilizan su poder o participación en el mercado, para disminuir el nivel de competidores y porque dentro del grupo existen unas barreras demasiado fuertes, a su vez quienes se ven afectados por este tipo de barreras, buscaran formar un nuevo grupo independiente pero esto puede ser altamente riesgoso debido a que deben hacer fuertes inversiones para poder diferenciar su producto o establecer nuevos procesos que le permitan competir en economías de escala, esto significa sacrificar la rentabilidad a corto plazo por una rentabilidad a largo plazo.

También es importante ver el poder de negociación que pueden ejercer los grupos con sus clientes y sus proveedores, este poder se relaciona con la estrategia que adopte la empresa, si una compañía una estrategia de diferenciación frente a sus clientes va a tener un mayor grado de negociación que quien no utiliza esta estrategia, debido a que sus productos vana a ofrecer unas características especiales por las cuales va a poder cobrar un poco mas, y a su vez si los proveedores le aplican la misma estrategia significa que esta dispuesto a pagar un poco mas por algún insumo que va hacer que su producto pueda ser diferenciado frente a los demás.

En cuanto a la amenaza de los sustitutos es importante para las compañías realizar un cierto grado de especialización hacia sus clientes, esto no permitirá que sea fácil para las nuevas empresas que desean entrar a competir en el mercado, el ofrecer todos los beneficios que ofrecía la que ya existía, la amenaza de los sustitutos se da cuando las compañías existentes en el mercado se centran en varias partes de la línea de productos, cuando atienden a clientes heterogéneos, cuando operan con niveles distintos de calidad o de tecnología y cuando su posición en costos es igual, estos son algunos de los aspectos que permiten que ingresen los productos sustitutos.

Cuando en una industria existe mas de un grupo estratégico permite que exista la rivalidad entre ellos, hay unos aspectos que no permiten ver la intensidad con que los grupos de una industria compiten por sus clientes:

- Interdependencia del mercado entre ellos o el grado en que comparten a los compradores, esto hace referencia a que si los grupos ofrecen el mismo tipo de productos al os mismos clientes la competencia va a ser mas fuerte a diferencia que si los productos fueran mas especializados y se ofrecieran a un grupo en especifico el nivel de competencia seria mas bajo.
- Diferenciación de productos lograda por los grupos, si las estrategias que aplica un grupo permite que su producto se diferencie del de los demás existirá un menor grado de rivalidad, a diferencia que si los productos son iguales entre si, este hecho elevara el grado de competencia entre los grupos.

- Numero de grupos estratégicos y su tamaño relativo, esto significa que si los niveles de competencias va a ser muy alto, a diferencia que si existe un grupo que tiene gran participación no le va afectar uno con poca por lo cual la rivalidad será baja.

La rentabilidad de la empresa puede estar determinada por la posición que ocupa su grupo estratégico dentro de la industria, si su grupo está en una posición donde su nivel de competencia es bueno puede generar mayor rentabilidad, al igual que si las compañías aplican las estrategias adecuadas pueden mejorar su participación frente a los demás, a su vez la posición que pueda adquirir la empresa dentro del grupo está determinada por las habilidades y recursos de los que dispone la empresa para poder integrar el grupo, lo cual puede ser una ventaja o desventaja para esta.

## **4. 8 PROSPECTIVA**

**4.8.1 Fundamentos**<sup>30</sup>. La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

El propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adaptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta el muy importantes al proceso de plantación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección, entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisiones para alcanzar el mejor futuro posible.

---

<sup>30</sup> Planeación Prospectiva, Mirolos – Tello, Edit.Limusa, 3 edición, México./Víctor Manuel Martínez, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Así mismo la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permiten la elección de futuros alternativos.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva.

Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. De esta manera asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variedades incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

**4.8.2 Metodología de la Prospectiva.** Se basa en establecer unos factores denominados “factores de cambio” y la forma como estos pueden llegar a evolucionar en un periodo de tiempo que puede oscilar entre los 3 y 5 años generalmente. Esta metodología es ideada por Michel Godet y plasma en su libro “DE LA ANTICIPACIÓN A LA ACCIÓN, MANUAL DE PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA”

La fundamental de la prospectiva es la apropiación de métodos e análisis o ayudan usando un factor que Godet llama la Clarividencia, la cual no es más que la simulación de escenarios posibles o diversas, eligiendo la más ajustada a la realidad.

“Debemos entender la prospectiva como una reflexión que se prepara para la acción estratégica. El futuro no se prevé, sino que se prepara, el futuro es múltiple, a diferencia del pasado y el presente, debería convertirse en la razón de ser del presente ya que depende de lo empezamos a hacer hoy y de la estrategia que adoptemos para alcanzar un futuro u otro”.<sup>31</sup>

Existen diferentes maneras de plantear una estrategia en cuanto al momento de aplicación.

- Pasiva
- Reactiva
- Pre activa
- Proactiva

La prospectiva se encarga de generar pro-actividad al momento de plantear una estrategia, creando requisitos y escenarios diversos para enfrentar nuevos desarrollos económicos.

---

<sup>31</sup> GODET Michel. De la anticipación a la acción. Edit. Marcombo, Barcelona. 1994.283p.

Es importante acotar como la prospectiva lo que busca es producir de una forma sustancial el nivel de incertidumbre que existe al momento de adoptar una estrategia, para tomar decisiones lo mas acertadas posibles.

La productividad de las empresas no garantizan la competitividad, es necesarias la estrategia, la calidad y la innovación que depende ante todo del comportamiento de todos y a todos los niveles. Cada uno a su nivel debe poder comprende el sentido a sus acciones, es decir situarse en un proyecto global. Movilización interna y estrategia externa son dos objetivos indisolubles que no pueden alcanzarse por separado.

#### **4.9 MARCO CONCEPTUAL**

**ABARROTOS:** Artículos alimenticios y domésticos, como conservas, bebidas, especias, velas, entre otras.

**ALMACEN ANCLA:** Es el establecimiento capaz de atraer los clientes, es una de las tiendas más grandes dentro de un centro comercial. Suele ser una tienda por departamentos, un hipermercado o una gran superficie.

**BARRERAS DE ENTRADA:** En economía las barreras de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

**BARRERAS DE SALIDA:** En economía las barreras de salida son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso perdidas.

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad o participan en la transferencia de un bien o servicio a medida que este se desplaza del productor al consumidor o usuario final.

**CLIENTE:** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume es el consumidor. Normalmente, Cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**COMERCIO MAYORISTA:** Es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o a los fabricantes, pero no al consumidor final. Las Compras las efectúan al productor o a otros mayoristas.

**COMERCIO MINORISTA:** Es un intermediario del canal de distribución que ayuda al flujo de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final. El comercio minorista compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista.

**COMPETENCIA:** Es la rivalidad entre dos o más organizaciones en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio.

**COMPETIDORES:** Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

**COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**COMPRADORES:** Consumidor. En economía, un consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

**DESCUENTO:** Son reducciones de precios para recompensar a los mayoristas o minoristas por las funciones que podrán desarrollar en el futuro.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:** Es una disciplina a través de un proceso denominada Planeación Estratégica, que compila las políticas de mercadeo, que define la estrategia de los productos y servicios hacia el mercado.

**ESTRATEGIA:** Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**FRANQUICIA:** Tiendas que forman parte de una cadena. Se trata de tiendas que, con el mismo nombre e imagen venden productos similares en diferentes ubicaciones dentro de una misma localidad o en diferentes localidades. Las tiendas pueden pertenecer a un mismo propietario o puede ser una franquicia del propietario que ha firmado un contrato con el franquiciador que la gestiona.

**GÓNDOLA:** Es el mobiliario que las grandes superficies, autoservicios y otros comercios utilizan para acomodar sus productos y mostrarlos al alcance del consumidor.

**GRANDE SUPERFICIE:** Establecimiento detallista de grandes dimensiones especializado en la venta de determinados productos.

**HIPERMERCADO:** Enormes tiendas que combinan el supermercado el supermercado, la tienda de descuento y la bodega del detalle.

**INTERMEDIACIÓN:** Compañías de canales de distribución que ayudan a la empresa a encontrar clientes o que venden los productos de aquellas.

**MAPA ESTRATÉGICO:** Es una manera de proporcionar visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

**MERCADO:** El mercado en economía es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores.

En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

**MICROMERCADO:** Se define como el que esta de la puerta de la organización hacia adentro, este mercado es limitado y por lo general existe un vínculo en común entre oferente y demandante.

**MUESTRA:** Segmento de la población seleccionado para una investigación de mercado como representante del total de la población.

**NEGOCIACIÓN:** Se puede definir como el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado.

Negociación es tratar de alcanzar un objetivo mediante el acuerdo con la otra parte.

**PENETRACIÓN DEL MERCADO:** Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar en el producto de absoluto.

**PLAZAS DE MERCADO:** Una plaza es un espacio urbano público, amplio y descubierta, en el que se suelen realizar gran variedad de actividades.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES:** Un Mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de

precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

**POSICIONAMIENTO DEL MERCADO:** Hacer lo necesario para que un producto ocupe un lugar claro, distinto y positivo en relación con sus competidores en la mente de los consumidores meta.

**PRECIOS:** Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener usar el producto o servicio.

**PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Son productos diferentes que pueden reemplazarse unos a otros, sin afectar el grado de satisfacción del demandante.

**PROSPECTIVA:** Conjunto de análisis y estudios sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad futura con el fin de anticiparse a ello en el presente.

**PROVEEDORES:** Compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.

**PUBLICIDAD:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

**RETAIL:** Comercialización al por menor. Usualmente utilizado para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos.

**SUPERMERCADO:** Grandes tiendas de autoservicio, de bajos costos, bajos márgenes de ganancia y grandes volúmenes que ofrecen una amplia variedad de productos alimentarios, de blancos y artículos para el hogar.

**TIENDA:** Es un tipo de establecimiento comercial, físico o virtual, donde la gente puede adquirir bienes o servicios a cambio de una contraprestación económica, de forma tradicional.

**VENTANA COMPETITIVA:** Es una condición sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.

**SUPERETES:** Son los pequeños autoservicio o tiendas de barrio.

## **5. MARCO METODOLOGICO**

### **5.1. DISEÑO METODOLOGICO**

**5.1.1 Tipo de Investigación.** Para el presente estudio de competitividad realizaremos una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. Con lo cual buscaremos detallar mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter y algunas nociones básicas de prospectiva como compiten y competirán las empresas Éxito, Carrefour, Falabella, Olímpica y Alkosto dentro del sector comercial de las grandes superficies. Se utilizaran Fuentes Secundarias de Información para inspeccionar la industria y fuentes primarias para determinar las tendencias de los consumidores y la opinión de los actores del sector.

La estrategia metodológica que se empleara para lograr cumplir los objetivos de la presente investigación será el trabajo por fases; en las primeras dos fases el grupo investigador conocerá a partir de fuentes secundarias de información los productos, metas futuras, supuestos, estrategia actual de las empresas que están involucradas en el presente estudio.

Con el conocimiento de la industria el grupo realizara la fase tres, en esta fase se realizara una investigación a fuentes primarias de información mediante la elaboración de los instrumentos pertinentes al objetivo de estudio.

En las fases siguientes se tabulara, organizara, validara e interpretara la información obtenida con el fin de hacer el mapeo del sector de la forma mas acertada posible.

### **5.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

**5.2.1 Fase 1.** Mediante fuentes secundarias de información se realizara el análisis del entorno macroeconómico del país y del sector de comercio al por menor en grandes superficies o almacenes por departamentos, identificando las variables macroeconómicas, las empresa que componen el sector, los principales inversionistas, las organizaciones multinacionales interesadas en este tipo de comercio, la normatividad legal existente que tenga alguna relación con el presente estudio de competitividad, la localización geográfica de las empresas que componen esta industria, el desarrollo tecnológico del sector y otras características que sirvan como generalidades del presente estudio.



Se procederá a revisar la información existente en el Ministerio de Desarrollo Económico, la biblioteca de la Cámara de Comercio de Bogotá, DANE y FENALCO.

Mediante el informe anual de Departamento Nacional de Planeación se medirá la evolución del sector y su aporte PIB del país.

**5.2.2 Fase 2.** Se procederá a revisar el direccionamiento estratégico( misión, visión, objetivos estratégicos) de las compañías Éxito, Carrefour, Falabella, Olímpica y Alkosto mediante el acceso a sus paginas de Internet, y e análisis del sector que realizo FENALCO con esto se lograra identificar la o las estrategias genéricas que usa cada una de las empresas involucradas en este estudio, se desarrollara el mapa provisional de los grupo estratégicos donde se comparan los productos que ofrecen cada una de las empresas en cuanto a calidad y precio, se identificaran algunas de las metas futuras, se determinaran las barreras existentes y se tendrá una idea mas clara de como compiten y como reaccionan frente a la competencia cada una de las industrias.

Se procederá a revisar el nivel de ventas pro cadena, los estados financieros, la apertura de nuevos puntos, las adquisiciones y todo lo relacionado con el desarrollo individual de cada empresa.

También se evaluarán lo relacionado con planes de expansión y crecimiento de las multinacionales interesadas en hacer parte del sector, como son Wal-Mart y Cencosud

**5.2.3 Fase 3.** Con la información recopilada en la fase anterior se procederá a diseñar los instrumentos pertinentes que sean necesarios para el presente estudio. Para esto se emplearan las memorias del congreso nacional de retail 2008 conocido como GONDOLA y organización por FENALCO.

Se realizara una entrevista semiestructurada con personas ligadas a algunas de las cadenas involucrados en el presente estudio con el fin de identificar proveedores, formatos sustitutos, tendencias del mercado, estrategia actual, imagen de la competencia y percepción sobre el futuro del sector para esto se contara con el apoyo de FENALCO Bogotá, Velas San Marcos (proveedor de marcas propias), Éxito, Yep, Olímpica y Carrefour. Se realizaran preguntas de tipo abierto tales como ¿Cuáles son los formatos sustitutos que ha identificado en el mercado? ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Cuál es al competencia directa? ¿Participación en el mercado? Entre otras

Se realizara también un cuestionario estructurado que será enviado a los clientes de Éxito, Carrefour, Falabella y Olímpica. Con el fin de identificar sus hábitos de compra (cada cuanto compra, donde realiza sus compras, que imagen tiene de cada empresa, entre otras, impacto de los formatos sustitutos, percepción sobre la

marca, entre otros (es importante identificar que las empresas involucradas en el presente estudio comparten en un gran porcentaje los mismos proveedores).

Mediante el informe anual de FENALCO para el sector se realizará un cuadro comparativo de las estrategias de venta que ha utilizado cada una de las empresas y como ha reaccionado la competencia, en cuanto tiempo y que tan agresiva ha sido esta reacción.

**5.2.4 Fase 4.** Organización de la información. En esta fase se organizará y analizará la información recopilada, se elaborará el mapa definitivo del sector y se identificarán cada una de las fuerzas que invierten en la industria, al identificar los formatos sustitutos, los proveedores y el poder de negociación de los clientes se procederá a determinar el poder de negociación de una forma precisa entre clientes, proveedores y el sector.

Se identificará como compiten las empresas, cuáles son las metas futuras u supuestos, cuál es su estrategia para mantener su posición en el sector y cómo actúan frente a la competencia.

**5.2.5 Fase 5.** Se interpretará la información siguiendo cada uno de los pasos descritos en el marco teórico y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, ajustando los resultados al objetivo de la investigación.

**5.2.6 Fase 6.** Se llevará a cabo un taller de expertos donde se indagará sobre las tendencias económicas del país y cómo se vislumbran las perspectivas del sector.

Se procederá a realizar el informe escrito en el cual se explicará cómo compiten la Éxito, Carrefour, Falabella, Olímpica y Alkosto dentro del sector siguiendo el modelo de Porter, se identificarán 3 posibles escenarios futuros y se concluirá cuál es la alternativa que se ajusta a los antecedentes y supuestos del sector para que Alkosto S.A. delimite las posibles estrategias que deberá aplicar con el propósito de mantener una posición competitiva en el sector.

Es importante anotar que toda la información recopilada mediante los instrumentos será analizada mediante gráficas y corroborada con las fuentes secundarias o generalidades de la investigación. Esto ayudará a identificar muchos de los supuestos y reacciones frente al sector y a la competencia.

## **6. ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD Y PROSPECTIVA AL 2012 DEL SECTOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA**

- **Consideraciones.**

La gran mayoría de las cifras y datos económicos están a Diciembre del 2009, según datos de la Superintendencia de Industria y Comercio, FENALCO, Banco de la República y DANE; aunque en este primer semestre el número de almacenes por cadena haya podido incrementar debido a las estrategias propias de cada cadena la presente investigación trata de mantener una visión actualizada del sector y sus continuas variaciones.

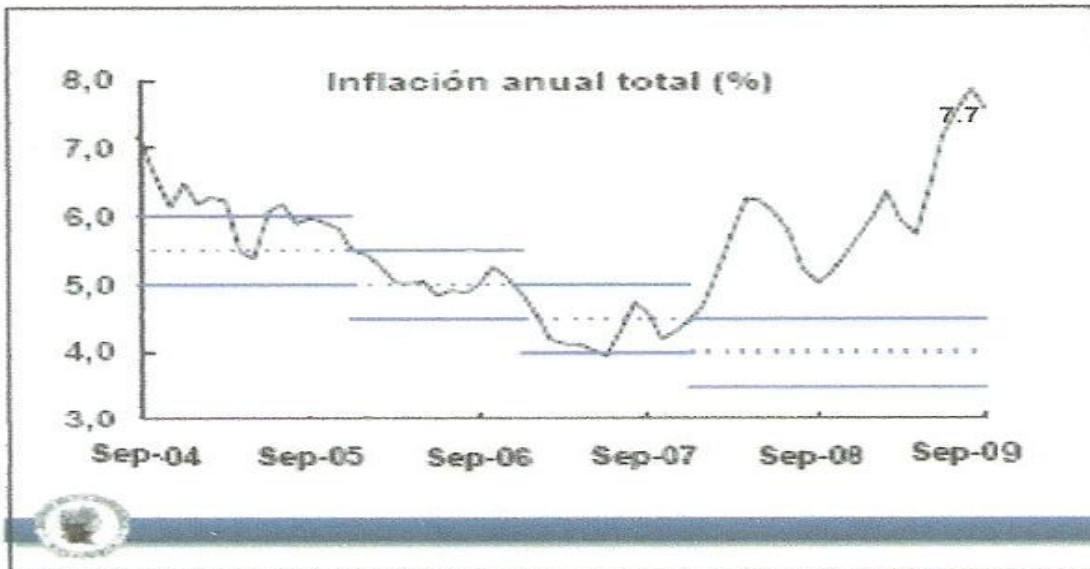
### **6.1 ENTORNO MACROECONÓMICO.**

La inflación anual al consumidor ha mostrado una tendencia creciente desde el segundo semestre de 2007. En Julio la inflación anual alcanzó 7.5% y en los primeros siete meses del año la inflación acumulada ascendió a 6.5%, 200 puntos básicos por encima del techo de la meta de inflación anual de 2009.

A 31 de diciembre de 2009 la inflación causada es de 7.7% (Grafica No. 1) lo que ha generado una gran preocupación en los organismos económicos del país.

Para disminuir la presión ejercida por el consumo sobre los precios, el Banco de la República ha elevado las tasas de interés hasta el 10% con el fin de disminuir el dinero circulante y así aliviar este índice. Para el 2010 se presentó un fuerte recorte en las tasas de interés que se inició desde Enero y que a Junio de 2010 se ubican en el 5%, este se extendería durante todo el año. Sin embargo este recorte no sería suficiente para estimular el comportamiento de la demanda interna y es de esperarse que el consumo presente una fuerte caída durante el este año 2011.

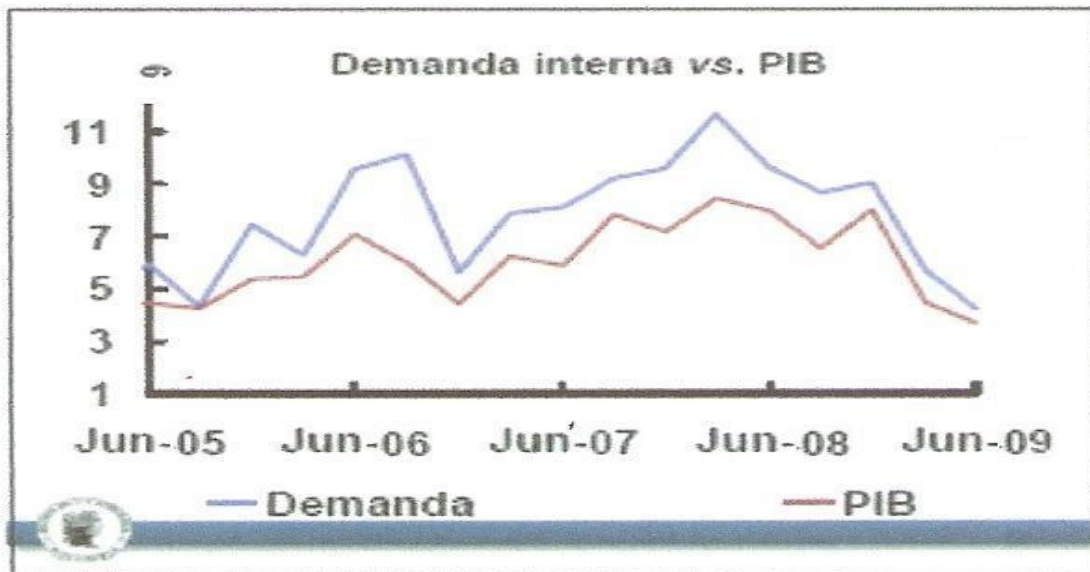
Grafica 3. Inflación anual total



Fuente: Banco de la República.

Para el año 2009 se prevé que la inflación estará ente los 4.5% y 5.5% lo que implicaría un gran esfuerzo por parte del gobierno pata mantener los precios estables, en nuestro análisis creemos que debido a la crisis económica mundial que afectara en este año a nuestro país y a la desaceleración económica producto de esta, consideramos que es bastante factible que se cumpla la meta de 5%.

Grafica 4. Demanda Interna VS PIB



Fuente: Banco de la República.

Después de cuatro años de un crecimiento económico sin precedentes en las últimas décadas, se ha observado una desaceleración importante de la actividad económica en el corrido del año (en la grafica 2) Ambos fenómenos, el alza, inflación y la desaceleración económica están vinculados y han respondido a eventos internos y externos que los determinan conjuntamente y que han condicionado las acciones de la política monetaria en los últimos tiempos.

A esto se sumo una fuerte expansión del crédito<sup>32</sup>, que en el caso de la cartera de consumo llego a crecer en tasas anuales por encima de 50%. Como resultado el crecimiento del gasto supero por un amplio margen el crecimiento de la capacidad productiva del país. Desde 2005 la demanda interna registro crecimientos anuales superiores a 9% en varios trimestres y en algunos, llego incluso a superar el 12%.

El crecimiento de los índices del producto interno bruto (PIB) ha sido una constante a lo largo de los últimos años. Así mismo, el PIB Colombiano ha mostrado un crecimiento mayor en compasión con gran parte de los países latinoamericanos.

Durante los últimos años la economía creció a tasas superiores al 5% anual, alcanzando en el año 2007, un crecimiento del 8.2%.<sup>33</sup>

Este año las metas de crecimiento y consumo fueron bastante optimistas, pero debido a las variables internacionales, el aumento en las tasas de interés y la recesión en la economía mundial del Departamento de Planeamiento Nacional<sup>34</sup>, indico que el crecimiento de la economía estará en un 1.0% con revisión a la baja.

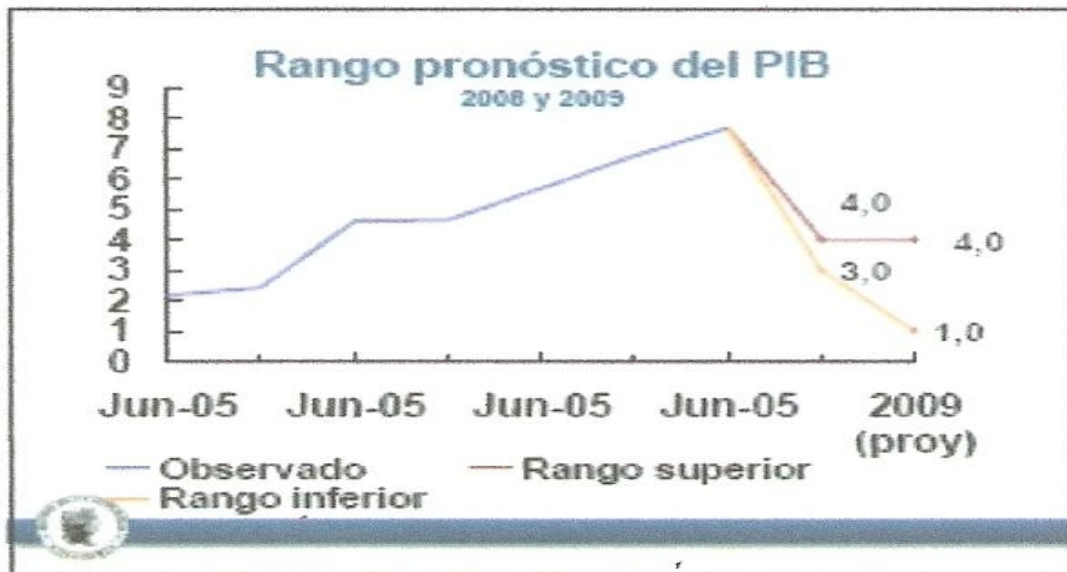
---

<sup>32</sup> Renteria California, 2007 Crédito y consumo en Colombia, informal anual biblioteca virtual  
[www.dnp.qob.co](http://www.dnp.qob.co)

<sup>33</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Política Monetaria y rendición de cuentas 2007.  
[www.dnp.qob.co](http://www.dnp.qob.co)

<sup>34</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Proyección crecimiento de la economía 2006.  
[www.dnp.qob.co](http://www.dnp.qob.co)

Grafica 5. Rango pronostico del PIB



Fuente: Banco de la República.

La fuerte contradicción del sector externo de la económica colombiana como resultado de la crisis económica mundial se traducirá en un estancamiento durante 2009-2010. La devaluación del peso y la menor demanda por los productos colombianos a un menor precio internacional, implicaran descensos en el sector industrial y en el comercio.

El posible deterioro de la situación económica en Venezuela y otros países de la región podría representar un significativo golpe a la actividad industrial. Si el gobierno y las autoridades económicas permiten que el ajuste al choque externo sea intenso pero rápido y no tratan de impedirlo con políticas inflacionistas se podría esperar una recuperación a partir del segundo semestre de 2010 y muy especialmente durante 2011-2012.

Para el gobierno la meta de crecimiento económico en el 2009 estará entre el 0% y el 2%, para la CEPAL<sup>35</sup>, el crecimiento del país estará en el 1% y para el Fondo Monetario internacional<sup>36</sup> estará cercano al 1% para nosotros este es el valor mas ajustado a la situación económica del país, si bien el país, si bien el sistema financiero es bastante robusto y el gobierno promete disminuir el déficit es innegable que nuestros dos principales socios comerciales atraviesan serias dificultades, en Estados Unidos la crisis financiera provoco una desaceleración del

<sup>35</sup> CEPAL. Informe para América Latina. Diciembre 12 de 2008. En país On line [www.elpais.com/paionline/notas/diciembre182008/cepal.html-46k](http://www.elpais.com/paionline/notas/diciembre182008/cepal.html-46k)

<sup>36</sup> PORTAFOLIO. Perspectiva económica para economías emergentes. 2008. Nota Interior [www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2008.../ARTICULOWEBNOTS\\_INTERIOR\\_PORTA](http://www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2008.../ARTICULOWEBNOTS_INTERIOR_PORTA)

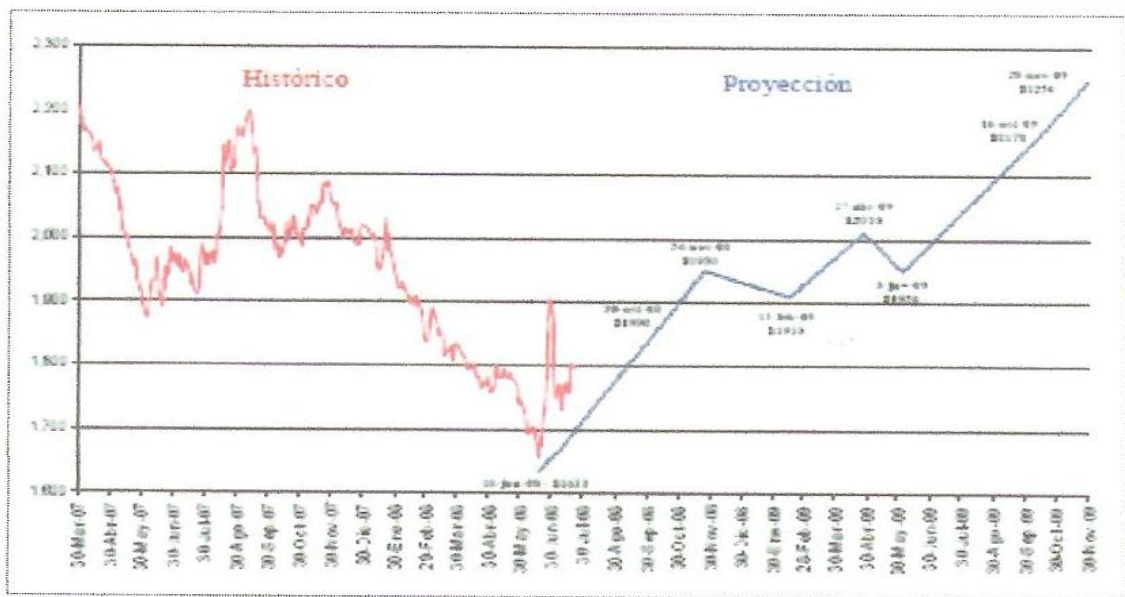
consumo y la recesión que estaba anunciada se hizo presente en el tercer trimestre del 2008, esto implica que las exportaciones a este país se verán seriamente afectadas; por otro lado Venezuela enfrenta la disminución de los precios del petróleo que ronda los US\$60 por barril, hecho que afecta de gran manera la economía de este país que depende en un gran porcentaje de sus ingresos petroleros, mientras que en Colombia el consumo ha disminuido notablemente debido a las altas tasas de interés, la elevación de las tasas de desempleo y la crisis originada por la captación ilegal de dinero.

Esto genera que la producción se estanque y la inversión extranjera disminuya lo que sin duda afectara el crecimiento económico del país.

Este fenómeno mundial también afectara la balanza comercial que depende en gran parte de las ventas a Venezuela y Estados Unidos generando un saldo negativo al ser mayor el valor importado que los recursos generados por las exportaciones. Por este motivo la balanza en cuenta corriente también será negativa para el país.

Es importante observar como la tasa de cambio ha sufrido una gran volatilidad en un periodo de 12 meses donde llego a ubicarse en niveles de 1650 pesos por dólar en Junio de 2008 a 2500 pesos en Febrero de 2009; esto genera una gran incertidumbre al momento de tomar decisiones de inversión y puede ser un factor desencadenante de nuevos focos de inflación, si se comparan los dos valores antes mencionados tenemos una tasa de devaluación del 50% una de las mas altas en Latinoamérica. (Ilustración 4.)

Grafica 6. Devaluación y tasa de cambio

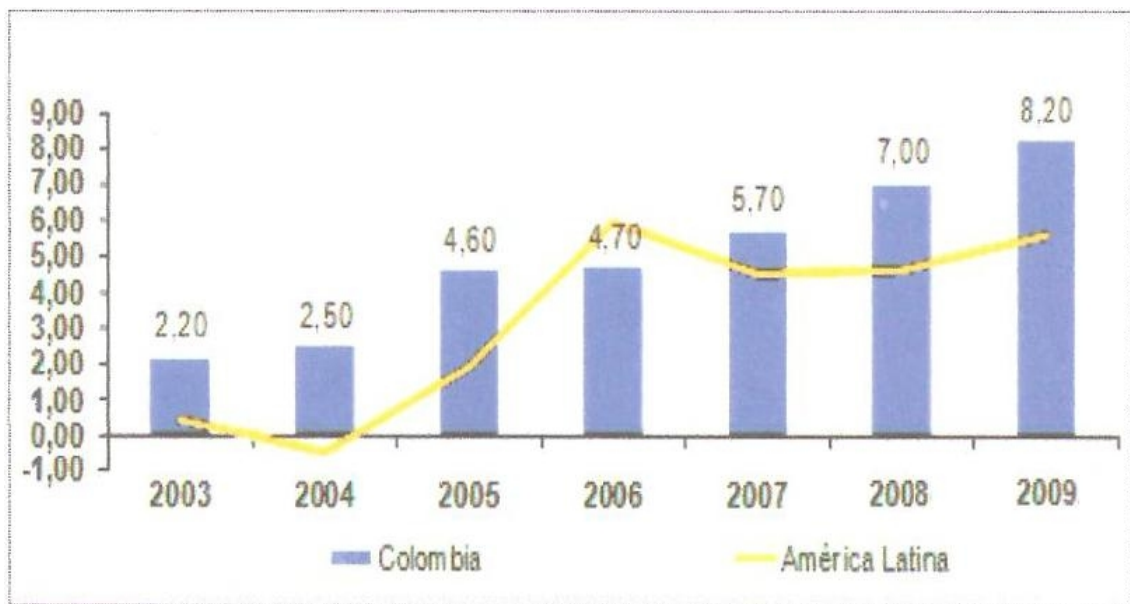


Fuente: Banco de la República

Es una arma de doble filo para las grandes superficies que por un lado su inversión en el país es mas barata pero sus ganancias son menores en una época de contradicción de la demanda, aumento de las tasas de desempleo y recesión mantener una tasa competitiva alrededor de los 2300 pesos será una de las metas del Banco de la República.

El crecimiento económico de Colombia desde el año 2001 supera el registro por el resto de países Latinoamericanos.

Grafica 7. Crecimiento económico de Colombia 2003-2009



Fuente: Banco de la República

Podemos observar como los últimos años el crecimiento económico ha sido constante y en el 2007 tuvo su pico más alto en décadas, este crecimiento estuvo jalonado por el sector de la construcción según las cifras de Camacol<sup>37</sup>.

Las ventas al menor fueron otro de los sectores que impulsaron de una forma representativa el crecimiento económico del país, cifra record en los últimos 28 años, el precio del dólar que durante 9 meses se situó constantemente a la baja, las tasas de interés que estuvieron alrededor de 25% EA, la alta inversión extranjera y la elevada confianza en el país generaron ventas record en todo el comercio, siendo las grandes superficies uno de los sectores más beneficiados de este éxtasis económico<sup>38</sup>

<sup>37</sup> CAMACOL. Informe Anual 2007. Disponible desde internet en [www.camacol.com](http://www.camacol.com)

<sup>38</sup> MARIN, Calad Alejandro, HURTADO, Radón Álvaro. Productividad y crecimiento Económico, Colombia 1950 – 2002. Abril de 2007. En Ecos de economía No. 24. Disponible desde internet en: [www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co)



Ahora en el último trimestre de 2008 la situación es diferente y se evidencia la desaceleración económica y la contradicción de la demanda se presentó una disminución en ventas reales para el sector de -2.0% en comparación con el mismo trimestre del año anterior, los grupos de mercancías que presentaron la principal variación negativa en las ventas reales, fueron artículos de ferretería, alimentos y bebidas no alcohólicas.

Cuadro 2. Resumen Proyecciones Económicas

Resumen Proyecciones Económicas			
Colombia		2008	2009p*
PIB	PIB Real, % cambio	3.80%	1.00%
Inflación	Año a Año (%)	7.40%	5.20%
Tasa de Interés (DTF)	Fin de año, DTF 90 días e a.** (%)	9.80%	5.00%
Tasa de cambio	Fin de año, (COP/USD)	2.170	2,380
Devaluación	Cambio fin de año (COP/USD)	7.4%	9.7%
Tasa de desempleo	Fin de año, 13 ciudades (%)	12.00%	12.80%
Balanza comercial	Fin de año, millones de dólares	USD 356	USD 656
Usura	Interés bancario	33%	28%
Tasa fija	Fin de año, TES 2020	11.50%	9.75%

Fuente de datos <http://www.bancomercantil.gov.co>

\*\* Proyectado \*\* efectivo anual

#### Resumen.

El año 2009 se inicia con un sentimiento negativo con respecto a la economía mundial, continuaremos inmersos en la peor recesión en las de 50 años. El primer semestre parece tener todas las condiciones para volatilidad y la caída en los mercados continúen presentes.

A nivel local se espera un año en el que la desaceleración se mantiene, en el que la política monetaria presentara un giro de 180 grados y en donde se espera que las condiciones externas que presionaron al alza la inflación durante 2008 desaparezcan y retome la senda bajista del crecimiento de los precios.

El crecimiento económico será muy bajo en el 2009 y se prevé que el desempleo en el país ronde el 13%, se espera que el auge inversor en el 2009 disminuya notablemente pues nadie quiere correr riesgos frente a la desaceleración económica mundial.

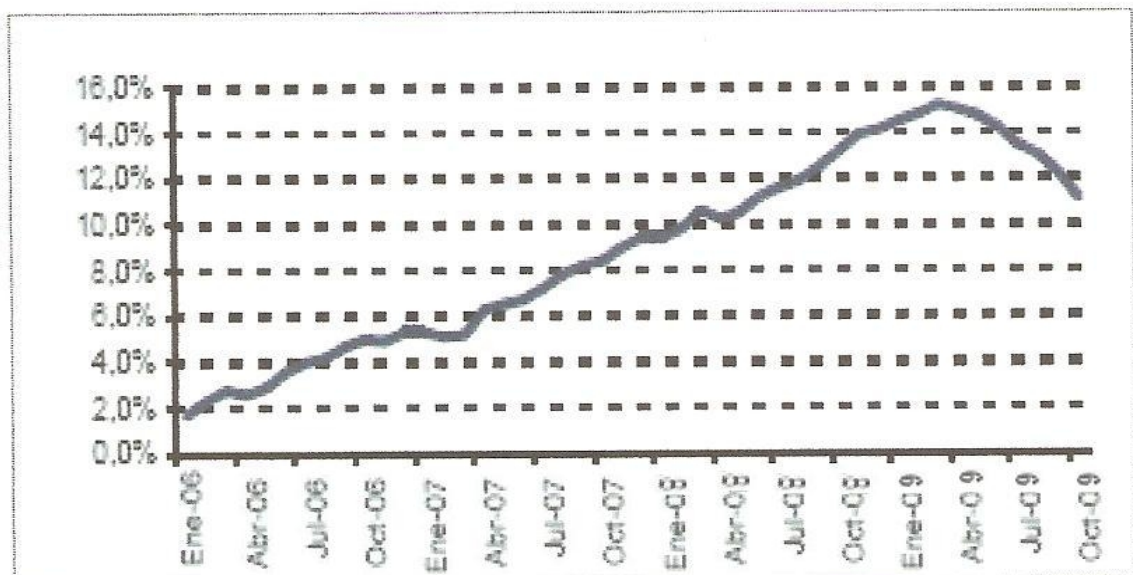
Sin embargo Latinoamérica y Colombia siguen siendo bastante atractivos para las empresas foráneas y esto debe ser aprovechado por el gobierno para estimular este tipo de inversiones.

Es innegable que una de las estrategias del gobierno para mejorar el desempeño de la economía en los años siguientes se fortalecer la inversión extranjera y esto logra generando confianza, manteniendo una política fiscal y tributaria acorde con la situación económica mundial y manteniendo una política de seguridad que implique el fortalecimiento de las instituciones.

## 6.2 ENTORNO SECTORIAL GRANDES SUPERFICIES.

Desde el año 2004 las ventas del comercio minoristas han tenido un comportamiento ascendentes hasta el año 2008 para comenzar a disminuir en el 2009 como reflejo de la situación económica global. A partir del tercer trimestre de 2006, estas vienen mostrando crecimiento reales superiores al 10%, alcanzando su punto de mayor crecimiento al cierre del primer trimestre de 2007, cuando crecieron el 15.2% respecto al mismo periodo del año anterior (Grafica 6). Hasta octubre de 2007, el crecimiento de las ventas ha sido del 10.3%, pero a partir del primer trimestre se observa un menor ritmo en el crecimiento con relación al año anterior. Durante en mes de diciembre de 2008, las ventas del comercio minoristas se redujeron en 3.4% con relación a las de igual mes de 2007.

Grafica 8. Crecimiento ventanas comercio minorista 2006 – Oct.2009



Fuente: Dane.

Los mayores aumentos en leas ventanas se registraron en: Equipo de informática hogar, calzado y artículos de cuero; repuestos y accesorios para vehículos. Por su parte, los grupos que registraron las variaciones negativas, más fuertes fueron:

Vehículos automotores y motocicletas: ferreterías, vidrios y pintura; y productos para el aseo del hogar.<sup>39</sup>

Según la muestra de Grandes Almacenes e Hipermercados realizada para el DANE<sup>40</sup>. Gracias a la evolución positiva de la economía, las ventas de los grandes almacenes e hipermercados presentan un crecimiento significativo en los últimos años. Para el año 2006, las venta de los almacenes e hipermercados ascendieron a \$17,3 billones se pesos, \$2,5 billones de pesos mas respecto a las ventas de 2005. Al cierre del tercer de 2007, las ventas ascendieron a \$13,9 billones de pesos, registrando un crecimiento real el 15.2% con relación a igual periodo de año anterior, de las actuales el 86,4% se realizaron en almacenes no especializados.

Asimismo, los grandes almacenes e hipermercados continúan en un proceso de expansión y crecimiento que se inicio en los primeros a los de la década del 2000 y que se evidencia en el aumento en el área de ventas. En el año 2006, el área de ventas se incremento en 142 mil metros cuadrados de los cuales el 90,2% correspondió a los almacenes no especializados. Según la información disponible a marzo de 2007, el incremento acumulado del área de ventas era de 138.056 mt<sup>2</sup>. En el 2008 el área alcanzo los 150 mil metros cuadrados y las grandes superficies siguen su proceso de expansión con la construcción de centros comerciales o alianzas estratégicas con los ya existentes.<sup>41</sup>

Es el caso de Almacenes la 14 que en el 2009 ingresara al comercio de la capital del país con la construcción de un centro comercial en la Calle 19 con Cra 30 donde contara con el apoyo de Sodiamac y Falabella lis cuales abrirían un Homecenter en este punto.

También destacamos la lucha por los centros comerciales Ciudad Tunal que contara en con un almacén Éxito y Tintal Plaza en el sur de la ciudad. Y la construcción del centro Mayor en el suroriente de la ciudad de Bogotá.

## Comercio minorista

---

<sup>39</sup> Duff & Phelps de Colombia. Sociedad Calificadora de Valores, Informe Cooperativo Sector Retail, Biblioteca Cámara de Comercio de Bogotá, 2008

<sup>40</sup> DANE, Grandes almacenos e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos IV trimestre de 2007. Boletín de prensa 11 de marzo 2008. Disponible desde internet en: [www.DANE.gov.co](http://www.DANE.gov.co)

<sup>41</sup> Comercio: aún no termina la fiesta. Periódico el mundo, Economía y negocios, septiembre 2 de 2008. Disponible desde internet en: [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co).

Supermercados y grandes superficies.

Para comenzar es necesario precisar el concepto sobre “Grandes superficies”

Grandes superficies es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en un edificio o recinto techado y que venden un variado tipo de productos; en el caso de la venta de alimentos o productos de limpieza de forma casi exclusiva se denominan hipermercados.

Las tiendas de varios pisos y que vende principalmente ropa, artículos electrónicos (como por ejemplo electrodomésticos) y también alimentos, tanto de forma combinada como de forma especializada se denominan “grandes almacenes” o “tiendas por departamento”.

La diferencia con respecto a los centros comerciales es que estos últimos sin recintos. Habilitados para varias tiendas, mientras que las grandes superficies son tiendas únicas de gran tamaño. La mayoría de los centros comerciales incluyen una gran superficie como almacén ancla, pero ahora la tendencia es que las grandes superficies incluyan un centro comercial en su desarrollo. Como es el caso del centro comercial Santa Ana y Mercurio en Bogotá desarrollados por Carrefour o Centro Comercial Manila en Fusagasugá (Cundinamarca) y Alamedas del Sinu en Montería (Córdoba) desarrollados por Éxito y la apuesta del Centro Mayor en el sur de Bogotá que será uno de los más grandes de la capital.

Estas superficies en Colombia representan un 46% de las ventas totales del comercio, con cerca de \$ 22 billones al año mientras que en países como Estados Unidos la participación es cercana al 80%<sup>42</sup>

Grandes superficies presentes en Colombia.

En Colombia, el sector de las grandes superficies es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en los últimos tiempos, especialmente en la década final del siglo XX y los inicios de XXI, a pesar de la crisis por la que atravesó Colombia a finales de los 90. Los hipermercados y los supermercados han venido cambiando de la tradicional venta de alimentos, productos de aseo y cosméticos, a la venta de misceláneos, electrodomésticos y prácticamente todo lo de consumo hogareño y/o consumo masivo.

Es tal el número de referencias que manejan los sistemas de comercialización que han vendido implementando que han incursionado en el campo de la distribución, inclusive algunos con vendedores en el campo, atendiendo tiendas,

---

<sup>42</sup> Memorias, Primer encuentro de proveedores de grandes superficies 2008, 16 de abril de 2008, Diario la República, y Esse Consultores.

Graneros y misceláneas, tales como Makro y otros llevado alimentos a domicilio hasta el hogar del comprador y participando en las ventas virtuales.

Cuadro 3. Evolución Grandes Superficies

1996	1998	1999	2000	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Apertura Del primer Home center de Corona y Sodimac de Chile	Ingreso de la Holandesa Makro	Ingreso de la francesa Carrefour	Éxito adquiere Cadenalco	Fusión de Carulla y Vivero	Carulla Vivero adquiere Magali París y Confama	Carulla Vivero adquiere Surtimax	Carulla Vivero adquiere Homemart	Pepe Ganga adquiere Megasuper en Costa Rica	Éxito emite US \$392m en GDRs	Éxito y Cencosud se asocian para traer a EASY
			Casino accionista de Éxito				Lanzamiento de la tarjeta de crédito CRM Falabella	Éxito adquiere Carulla Vivero	Pepe Ganga adquiere 11 almacenes de Éxito Carulla Vivero	Casa Estrella arrienda 5 locales a Falabella
			Newbridge accionista de Carulla y Vivero				Lanzamiento de la tarjeta de Crédito Éxito	Asocio entre Carulla Vivero y Ripley de Chile	Termina acuerdo Carulla Vivero y Ripley	contrata una banca de inversión
							Apertura de la primera tienda Falabella	Apertura de la primera tienda Falabella		Wal-Mart se interesa en Pepe Ganga

Fuente: Esta Investigación.

Las últimas tendencias indican que la venta de intangibles como seguros o pólizas medicas, comercialización de paquetes turísticos y alquiler de espacios en concesión o la venta de gasolina serán los nuevos derroteros del sector. Además de este cambio se van dando otros en el ámbito nacional; la concentración cada vez mas creciente de la oferta minorista, la evolución de los pequeños comercios en superretes y las tiendas como alternativas de consumo.

Los grandes almacenes evolucionan a grandes superficies con una tendencia marcada a convertirse en centros de entrenamiento y diversión familiar, con áreas importantes para comidas rápidas. Cuando se trata de comercio de alimentos tienden a adoptar una estructura de pequeños autoservicios de proximidad, concentrándose entonces en el mercado de barrio, que regularmente se limita al llamado “ajuste” o a la compra diaria. A pesar de esto, las tiendas y los “superretes” siguen recogiendo el 50% de las ventas de productos del “mercado” familiar.

Otro cambio se refiere a la fisonomía del sector en el cual se encuentra ubicado el Hipermercado, regularmente deja de ser un sector residencial y se va generando alrededor de dicha cadena un comercio de complemento, alternando la calidad de vida de las zonas de influencia. Se ha venido presentando también una

modificación muy marcada en la relación de poder entre la industria y este tipo de comercio y una competencia muy agresiva que por momentos, nos atrevemos a decir, roza los límites aceptables de la sana competencia.

Figura 1. Logos grandes superficies.



Fuente: Pagina WEB grandes superficie.

Dichos procesos han llevado a una intensificación de la competencia que derivo en al reestructuración del sector, la modernización de los procesos operativos y el replanteamiento de las estrategias comerciales.

En la actualidad según la base de datos de FENALCO<sup>43</sup> nacional, en el país se encuentran los siguientes establecimientos comerciales afiliados a este último como grandes superficies o tiendas por departamento.

- Éxito (Carulla, Vivero, Pomona, Ley, Home Mart, Surtimax y otros mas pequeños como Próximo, Q'precios y Frescampo)
- Carrefour
- Makro

<sup>43</sup> [www.fenalco.com.co/-43k](http://www.fenalco.com.co/-43k)

- Cafam
- Colsubsidio
- Olímpica
- Falabella
- Homecenter
- Sentry
- Yep
- Tía
- Flamingo
- Alkosto
- La 14

Estas grande superficies son empresas multinacionales Éxito de propiedad del grupo Casino o Carrefour que es una multinacional Francesa, otras como Cafam o Colsubsidio son producto de la actividad comercial de las Cajas de Compensación<sup>44</sup> existentes en el país u otras como Yep, Alkosto o Flamingo son empresas de índole familiar con gran tradición en regiones específicas del territorio Colombiano.

Mas adelantes dedicaremos un apartado a cada una de las empresas anteriormente citadas.

Todas poseen direccionamiento estratégico, cuentan con misión, visión, objetivos estratégicos y políticas por lo tanto no haremos referencia exhaustiva a estos ítems en el presente trabajo, no sin antes aclarar la importancia que esto reviste para el desarrollo empresarial.

### Características del Consumo

El sector formal del comercio al por menor se concentra en los estratos medios y altos de las ciudades grandes e intermedias, excluyendo a u porcentaje importante de las población de bajos ingresos. No obstante, dadas las características del consumo en Colombia, las ventas en grandes superficies tienen un bajo nivel de penetración y los comerciantes están tratando de llevar sus formatos de negocio a municipios con 100000 habitantes en promedio o estratos socioeconómicos con

---

<sup>44</sup> Las Cajas de Compensación Familiar, son personas jurídicas de derecho privado sin animo de lucro organizadas como corporaciones en el forma prevista en el Código Civil. Cumple funciones de seguridad social y se encuentran sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la ley.

menor nivel de ingreso. La competencia con tiendas, plazas de mercado y superretes es cada día mas agitada, los colombianos somos asiduos compradores de estos formatos en especial los estratos bajos por las presentaciones de los productos en tamaños individuales y las facilidades de pago que se pueden obtener (fiado). Esto genera una variada oferta en precios, presentaciones y marcas en beneficio de los consumidores.

Es así, con el fin de hacer frente a esta competencia y atraer a los usuarios de mas bajos ingresos, las cadenas de supermercados están ajustando sus formatos para llegar a estos sectores, la tendencia de las cadenas es a desarrollar nuevos formatos que se adecuen a las preferencias de los consumidores u les permitan llegar a estos segmentos de mercado. Carrefour ha tenido experiencias exitosas en países como España y Brasil con nuevos formatos como el Carrefour Express y Carrefour Barrio.

De acuerdo con la encuesta monitor de Yanhaas<sup>45</sup>, a través del canal tradicional, las tiendas se realiza el 52.9% de las ventas del sector minorista, y el 96% de todos los encuestados afirman adquirir algún producto en este canal toda vez que el bajo nivel de ingresos y la dispersión de la población obligan al consumidor a comprar artículos en presentaciones pequeñas que suponen un desembolso menor y en el lugar mas próximo.

Para Yanhaas el consumidor Colombiano es sensible al factor precio y su grado de fidelidad hacia las grandes superficies no es mercado (factor que determinaremos en la encuesta a los consumidores), es mas importante la cercanía lo que le permite opinar sobre la calidad de los servicios ofrecidos; las ofertas son otro factor que inciden en la decisión de compra. No desconocer hay que desconocer ni dejar de lado el peso que a la ora de evaluar las características que influncian la selección de productos del mercado, ejerce el nivel socioeconómico de las personas.(ver encuesta de consumidores Pag.112 del presente trabajo). Es así como resulta lógico encontrar en los estratos 2 y 3 tendencias mas claras a valorar los precios bajos, mientras en los estratos altos, sin restarle importancia a estos, la balanza se inclina por el peso asignado a la calidad, la disponibilidad, la confiabilidad y el reconocimiento de las marcas.

Para el consumidor han cobrado alta relevancia características como la disponibilidad de producto de buena calidad, el trato amable y respetuoso de los vendedores hacia los clientes, el conocimiento que demuestran los mismo acerca de los que ofrecen, la posibilidad de realizar las compras de una manera fácil y rápida, y la cercanía del almacén al sitio donde se encuentran ubicados. Ver ilustración 7

---

<sup>45</sup> Base real: total encuestas (2003,2006,2007-1300,2009-1292).Encuesta de consumo, Yanhas



Para el presente estudio haremos una breve referencia de las grandes superficies listadas anteriormente, pero haremos énfasis en Éxito, Carrefour, Olímpica, Falabella y Alkosto.

Cuadro 4. Características

**¿Cuales de las siguientes características considera usted importantes al escoger el lugar donde hacer compras?**

	2003	2006	2007	2009
El almacén tiene productos de buena calidad	60	61	50	66
Hay precios razonables	58	65	60	52
El trato de los empleados hacia los clientes es amable y respetuoso	49	45	37	51
Hay precios en los cuales confío	43	53	43	33
Uno siempre encuentra lo que busca	40	45	44	41
El ambiente del almacén es agradable	31	46	42	50
Las compras son rápidas y fáciles de hacer	37	42	35	43
Los vendedores conocen bien los productos	34	33	32	43
El almacén está situado cerca de donde vive o trabaja	26	32	30	37

Base real: total encuestas (2003,2006,2007-1300,2009-1292). Encuesta de consumo, Yanhas.  
Fuente: Estudio monitor Yanhas.

## 6.3 DESCRIPCION DE LOS COMPETIDORES EN COLOMBIA

### 6.3.1 Almacén Éxito.

El grupo Éxito está conformado por Carulla, Vivero, Pomona, Lay, Home Mart, Surtimax. Próximo, Q'precios y Frescampo.

Éxito como almacén cuenta con 81 tiendas repartidas en casi todo el territorio nacional.

A diciembre 31 de 2008, sus ventas alcanzaron los 7 billones de pesos, con un incremento del 17% en la utilidad neta la cual fue de 1.5 billones de pesos.<sup>46</sup>

Tiene 5 almacenes de Venezuela con el formato Éxito y 16 tiendas Q-precio en asocio con la cadena venezolana Cativen, no es descarta la llegada de pequeños formatos de la marca a la frontera para iniciar la expansión de mini mercados.

Y por eso no es extraño ver como la el grupo Éxito avanza en un plan de expansión en Colombia que hoy la tiene, al termino del 2008 con un total de 264 tiendas y un área de ventas de aproximadamente 646.737 metros cuadrados. El año pasado, Éxito de reconocido como la marca as recordada entre los almacenes de cadena del país según un estudio de Top of mind <sup>47</sup> realizado por la firma Invamer Gallup.

Almacenes Éxito completa su estrategia de crecimiento con el desarrollo del negocio financiero a partir del consumo minorista. Es así que cuenta con más de un millón de tarjetas de crédito marca Éxito, que se constituye en un factor diferenciador importante que fidelista a sus clientes y apalanca las ventas.

### **6.3.2 Carrefour.**

La multinacional de francesa Carrefour en Colombia obtuvo a diciembre de 2008 unos ingresos por ventas de 3.16 billones de pesos<sup>48</sup>. El 28 de agosto abrió las puertas de su primer tienda en Riohacha, la numero 50 en el país. Cuenta con mas de 60 puntos de venta en el país.

Para la cadena francesa Carrefour, Colombia es la cuarta parte operación mas importante del menudo y por esta razón no escatima esfuerzos ni recursos para impulsar su crecimiento en el país.

Entre el 2007 la casa matriz ha capitalizado la operación de la cadena en Colombia con recursos por mas de 250 millones de euros, dirigidos especialmente a los planes de expansión. Para el año 2008 se invirtieron 192 millones de euros (unos \$537.818 millones) en la apertura de 15 almacenes mas, con los cuales finalizo el 2008 con un total de 50 tiendas.

La estrategia que desarrollara la cadena francesa en el país para seguirle compitiendo al Éxito será la de ampliar presencia en ciudades interminables tanto

---

<sup>46</sup> Noticias y Novedades. <http://www.almacenesexito.com.co/ampliarpublicacion.aspx?id=790>

<sup>47</sup> Top of mind: en investigación, primera marca o anuncio que le viene a la mente a un encuestado, al llevar a cabo un estudio de usos y actitudes de una determinada categorías, respuesta espontanea.

<sup>48</sup> PORTAFOLIO. Disponible desde internet en: [www.portafolio.com.co/internacional/vecinos/2009/ARTICULO-WEBNOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4819857-47K](http://www.portafolio.com.co/internacional/vecinos/2009/ARTICULO-WEBNOTA_INTERIOR_PORTA-4819857-47K)

con formatos de tienda grande como con los menores tamaños, según las condiciones de los terrenos.

### **6.3.3 Makro.**

Esta cadena de almacenes de gran formato cuenta con 12 locales en Colombia. Esta cadena de origen holandés y traída a Colombia por un grupo empresarial antioqueño; en la actualidad su propietario es la cadena holandesa SHV.

En 2008, las tiendas Makro registraron ventas por 270 mil millones de pesos que significo un crecimiento de 10%. Para este año la expectativa de aumento es de 12% la compañía ha especializado sus servicios y productos en los clientes profesionales, termino que agrupa a tiendas, restaurantes, hoteles, casinos, y otros negocios de este tipo.

Generan 1.000 empleos directos y 3.000 indirectos, teniendo en cuenta que los supermercados realizan contradicciones regionales.

### **6.3.4 Cafam**

Cafam, que se constituye en la primera caja del país con el mayor volumen de ventas y que en analiza con otras dos entiendes es hoy el segundo comprador y distribuidor de medicamentos en el país, busca aprovechar las bondades de la ley 789 de 2002 que abrió a la cajas de posibilidad de expandir si actividad comercial mas allá de jurisdicción, mediante sociedades entre si.

Termino 2008 con ventas totales en supermercados cercanas a 750.000 millones de pesos. En el segmento de droguerías la comercialización fue de alrededor de 350.000 millones. En al actualidad cuenta con 88 almacenes y droguerías, y aspira a tener 100 a final del año.

Se dice que prepara una alianza estratégica con Carrefour o Éxito en el campo de la venta de medicamentos.

### **6.3.5 Colsubsidio**

Es otra de las cajas de compensación familiar con presencia en Cundinamarca. Cuenta con 30 supermercados en Bogotá y Cundinamarca, con un completo surtido en productos alimenticios, aseo hogar, cuidado personal, productos para el hogar, tecnología y medicamentos. En el 2008 sus ingresos por ventas fueron de 650000 millones de pesos.

En la ciudad tiene 81 droguerías y planea terminar el año con 100. En supermercados tiene un programa de remodelación que valdrá cerca de \$18.400 millones para sus 29 almacenes, que incluyen tres en Cundinamarca (Fusagasuga, Cajica y Funza); empezará la construcción de un almacén nuevo en Tocancipa y quieren comenzar a moverse en su vecindario. Aspira llegar a Boyacá y al Meta como punto de partida de su expansión.

Se cree que unirá esfuerzos como socio estratégico de Carrefour en la distribución de medicamentos.

### **6.3.6 Olímpica.**

Olímpica S.A. es una compañía fundada en 1953 en la ciudad de Barranquilla (Colombia) que se dedica al comercio minorista de productos de uso y consumo popular (alimentos, prendas de vestir, artículos para el hogar, electrodomésticos, medicamentos y cosméticos, entre otros)

Cuenta con presencia de 43 municipios en Colombia, tiene como meta invertir cerca de 100.000 millones de pesos para abrir este año más tiendas en Barranquilla, Manizales, Bogotá, Sincelejo, Montería y Valledupar.

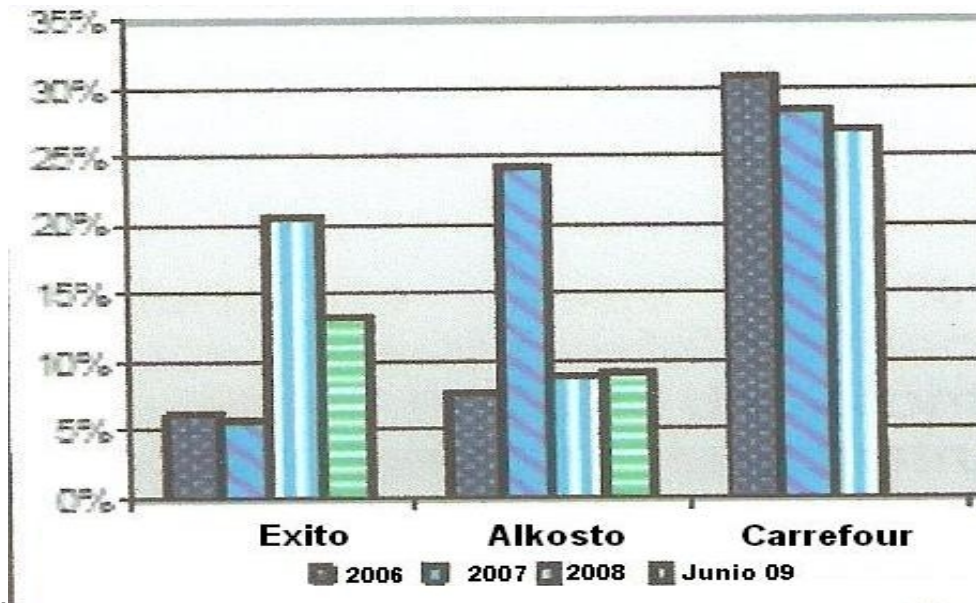
Su mercado objetivo está enfocado a todos los estratos y grupos socioeconómicos. Desde el año 2005 tiene presencia Internacional en Costa Rica luego de haber adquirido la cadena de tiendas “MEGASUPER” en ese país. Es el cuarto retailer más grande del país por nivel de ventas (Luego de Almacenes Éxito, Carulla y Carrefour) y el número 18 de América Latina<sup>49</sup>. La compañía pertenece en su totalidad a la familia Char.

Ha mostrado tasas de crecimiento de las ventas inferiores a las de los demás supermercados; sin embargo siempre por encima de la meta interna de IPC + 3% y con un comportamiento más estable en comparación con las demás cadenas:

---

<sup>49</sup> Plante Retail, Mayo de 2007. (Planet Retail es la publicación mundial más importante del sector). [www.planetretail.com](http://www.planetretail.com).

Grafica 9. Tasa anual de crecimiento en ventas



Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio.

### 6.3.6 Falabella

Falabella de Colombia S.A. inicia sus operaciones en el país en noviembre de 2006. Cuenta con 7 locales en el país.

Sus planes de expansión contemplan la apertura de ocho tiendas adicionales durante los próximos cinco años, incluyendo otras ciudades importantes en el país como Medellín, Barranquilla y Cali.

En noviembre del 2008 se consolidó el arrendamiento de los almacenes de Casa Estrella de Falabella, este negocio involucra la cesión de los locales por 10 años y el enganche de todo el personal de Casa Estrella. El valor de la transacción ronda los 1000 millones de pesos y asegura el posicionamiento de Falabella el crecimiento de la operación y permite el ingreso de la marca a Cali, donde no tenía presencia.<sup>50</sup>

Falabella no detienen su expansión al funcionar con la cadena chilena de alimentos D&S convirtiéndose en la mayor empresa del sector en Chile y la segunda en América Latina en venta minorista...<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Falabella y casa estrella, un negocio convierte. Revista Dinero, Junio 15 de 2008. Disponible desde internet en [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

<sup>51</sup> D. ROJAS/ J.M. Jaque. 18 de mayo de 2008. Chile. Diario la Nación, economía y finaliza.

### **6.3.7 Homecenter**

Esta cadena especializada en productos para la construcción, remodelación y decoración de espacios. Es propiedad del grupo corona en un 51% y de la chilena Falabella en un 49%, cuenta con recursos por \$100.000 millones, unos US\$43 millones a precio de hoy, para continuar con sus planes de expansión. Entrara en regiones intermedias y abrirá un centro de distribución en la calle 80 para mejorar la logística de las mercancías. Cuenta con 16 almacenes en le país, en el 2008 vendió 1,5 billones de pesos.

### **6.3.8 Sentry**

Este formato bogotano de capital 100 % nacional cuyo objeto social es comercializar productos para le hogar y la decoración, en su mayoría importados, será esta consolidación en medio de la dura competencia de las grandes superficies y de lis almacenes del sector de la construcción. Esta cadena factura unos \$17.000 millones anuales en sus 4 puntos de venta en la ciudad de Bogotá.

Piensa abrir 2 nuevos puntos de venta en el 2009 y si es el caso buscar un socio estratégico que le permita expandir sus operaciones a otras ciudades.

### **6.3.9 Yep**

Empresa colombiana comercializadora de abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo. Trabaja para satisfacer las necesidades del sector rural y de los estratos 1. 2 y 3. Cuenta con 12 almacenes distribuidos en su mayoría al sur del país, aunque cuenta con un almacén en Bogotá.

El plan trazado para los próximos diez años busca ser el líder en los Llanos Orientales. Fortalecer el esquema de farmacias y diseñar eventos exclusivos dentro de los almacenes para premiar al consumidor. Igualmente, continuara fortaleciendo las negociaciones con los proveedores para seguir creciendo a ritmos de 20% anual en ventas. El año pasado creció 16,5%, al pasar de \$123.000 millones.<sup>52</sup>

### **6.3.10 Tía.**

Tía S.A. es una cadena de autoservicios fundada en 1940. Tiene 21 almacenes Atiende a mas de 75.000 clientes diarios. Comercializa más de 8.000 artículos diferentes, incluyendo textiles, artículos de aseo personal, y alimentos. Hace Presencia en Ecuador y obtuvo ventas por 31000 millones de pesos en el 2008. Es la cadena mas estática de todas en Colombia, mas no así en el exterior puesto

---

<sup>52</sup> las otras cadenas. : revista Dinero, 26 de septiembre de 2008. Disponible desde internet en : [www.dienro.com](http://www.dienro.com).

que en Ecuador es la tercera mas grande y tiene presencia en Perú, Argentina y Chile. Para este año se espera una fuerte capitalización.

### **6.3.11 Flamingo**

La empresa nació en 1949, como distribuidor de Everfit, en la actualidad cuenta con 6 locales en el valle de Abarrú. Obtuvo ventas por 201541 millones de pesos en el 2008 y su principal estrategia es el crédito directo a sus clientes.

Planes comenzar una etapa de crecimiento fuera del área metropolitana de Medellín y su próxima local será en Armenia. Tiene una gran aceptación en Antioquia donde comercializan productos populares a bajo costo.

### **6.3.12 Alkosto**

Se creó en 1.988 como una respuesta moderna a la distribución, para atender las necesidades de “grandes consumidores”; entendido por gran consumidor, al tendero, instituciones, empresas, hoteles, restaurantes y hogares grandes consumidores. Su capital es 100% colombiano.

Cuenta con 10 hiperbodegas, la empresa genera en el país 1.900 puestos de trabajo, incluidos los que están al servicio de sus 7 locales de los formatos K-tronix, especializados en productos de tecnología.

La compañía, que en el 2009 vendió 1.61 billones de pesos, busca consolidar su operación en la capital del país. Acorde con las tendencias internacionales, la cadena de hipermercados Alkosto planea la apertura de establecimientos de menor tamaño que le permita llegar a localidades como suba y bosa, el norte y sur de la capital del país, respectivamente.













### **6.3.13 La 14**

Es una empresa insignia en el Valle del Cauca donde inicio operaciones hace así 50 años. En la actualidad cuenta con 21 almacenes repartidos en siete ciudades del suroccidente del país, donde trabajan unas 4.000 personas. Este año arranca la construcción de su primera tienda en Bogotá, con lo que la compañía consolida su presencia nacional, y da un paso gigante para una empresa que sigue siendo familiar.

Obtuvo unos ingresos por ventas cercanos al billón de pesos en 2008. Apalancados en el liderazgo regional, hoy La 14 da la pelea por una porción del

Mercado en las ligas mayores; prueba de ella es que ocupó el puesto 45, entre las 100 empresas mas grandes de Colombia.

Cuadro 5. Principales cadenas del país a Diciembre de 2009

Nombre de la Cadena	Logo o Marca Reg.	Numero de Tiendas	Ventas 2009 en Millones	Cobertura Geografica	Principales Accionistas	Estrategia para 2010	Productos
Éxito *		81	\$ 7.124.974,00	Nacional	Grupo Frances Casino	Inversion y consolidar su liderazgo	Abarrotes, perecederos, Vestuario y Varios para el consumo masivo
Carrefour		50	\$ 3.169.285,00	Nacional	Grupo Frances Carrefour	Compras e Inversion	Abarrotes, perecederos, Vestuario y Varios para el consumo masivo.
Makro **		13	\$ 570.000,00	Nacional	Grupo Holandés SHV	Inversion en Infraestructura	Abarrotes, perecederos, Vestuario y Varios para el consumo masivo. Mayorista
Cafam		88	\$ 750.000,00	Nacional	Caja de Compensacion	Aumentar Subsidios	Abarrotes, perecederos, Vestuario y Varios para el consumo masivo. Medicamentos
Colsubsidio		30	\$ 640.000,00	Cundinamarca	Caja de Compensacion	N.D	Abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo. Medicamentos
Olimpica **		210	\$ 2.447.771,00	Nacional	Familia Char Colombia	Buscar socio estrategico,	Abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo. Medicamentos
Falabella		7	\$ 280.212,00	Bogota y Cali	Grupos Chilenos Falabella y D&S	Expansion	Vestuario, decoracion, tecnologia
Homecenter		16	\$ 1.500.000,00	Nacional	Grupo Sodimac de Chile y	Expansion	Construcción, remodelación y decoración de espacios
Sentry		4	\$ 17.000,00	Bogota	Familia Bernal Colombia	Consolidarse en Bogota	Comercializar productos para el hogar y la decoracion
Yep		12	\$ 158.082,00	Bogota y Sur del pais	Familia Yepes Colombia	Modernizacion	Abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo.
Tía		21	\$ 31.000,00	Nacional	Familias Steuer y Meissner	Capitalizacion	Abarrotes, no perecederos y Vestuario
Flamingo		6	\$ 201.541,00	Antioquia y Eje cafetero	Familia Restrepo Colombia	N.D.	Abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo.
Alkosto***		10	\$ 1.616.175,00	Bogota, Meta y Narino	Grupo Alkosto Corbeta	Inversion en Infraestructura	Abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo. Mayorista
La 14		21	\$ 992.028,00	Valle del Cauca y Risaralda	Familia Cardona Colombia	Ingreso a Bogota	Abarrotes, perecederos, vestuario y varios para el consumo masivo.

Elaboracion propia, Fuente Superintendencia de Industria y Comercio y Revista Semana edicion 1409, Mayo 2 de 2010

\* Éxito sin tener en cuenta a Carulla, Vivero, Pomona, Ley, Home Mart, Surtimax, Próximo, Q' precios y Frescampo.

\*\* Alkosto 10 Tiendas.

\*\*\* No incluye el formato K-tronix



## 6.4 PERSPECTIVA DEL SECTOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA<sup>53</sup>

“El mercado colombiano es el más atractivo de la región, por el número de habitantes y por las posibilidades de crecimiento. Hoy la mayor parte del negocio está en manos de las multinacionales francesas Carrefour y Casino, esta última, por medio de los almacenes del grupo Éxito.

Wal-Mart es uno de los monstruos no solo del retail, sino del mundo empresarial en general. Es la primera compañía por ventas, con más de 378.000 millones de dólares en 2007. También es uno de los mayores empleadores del planeta. Además es reconocida por su agresividad en la competencia a Carrefour, que en 2005 vendió sus activos en ese país y se reacomodó en América Latina. En la actualidad el interés de esta cadena de iniciar operaciones en Colombia es evidente, sin embargo la situación económica mundial tiene en espera este movimiento estratégico.

Todo esto debe poner a pensar a los competidores franceses en Colombia, Carrefour y Casino que vienen librando una dura pelea por ganarse el aprecio de sus clientes. Ambas compañías llegaron a Colombia de una manera particular y han empleado estrategias muy distintas para consolidarse. Mientras Carrefour le apostó a arrancar de cero, con la apertura de tiendas por todo el país, Casino compró Éxito, y posteriormente Carulla, y ha seguido creciendo por la vía de las adquisiciones.

Estas creciendo por todo el país con la apertura de nuevas tiendas y con promociones permanentes para los usuarios. Recientemente, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) decidió sancionar a Carrefour por su campaña de comparación de precios que le ordenó rectificar alguna información que utilizaba para la misma. Carrefour anunció que acataba la decisión, pero que seguiría con la campaña de comparaciones, por que la SIC en ningún momento desvirtúa este tipo de estrategias.

Wal-Mart le daría más dinamismo al mercado. Aunque el momento de la economía es crítico, pues son muchas las que están preocupadas con las señales de desaceleración, es evidente que la mayor competencia entre los súper y los hipermercados beneficia profundamente al consumidor.

Los otros que deben estar intranquilos son los proveedores, pues es bien conocido que Wal-Mart siempre hace uso de todo su poder a la hora de negociar las condiciones con ellos. En Colombia, Éxito y Carrefour también han tenido fama

---

<sup>53</sup> Wal-Mart, el monstruo del comercio mundial, está cada vez más cerca de Colombia. De la mano de olímpica transformará la pelea por las grandes superficies. Agosto 4 de 2008. En revista semana. Edición impresa. Agosto 4 de 2008.

de poner a los proveedores contra la pared. Sin embargo, desde hace un par de años se firmó un pacto para establecer reglas del juego claras entre las empresas que venden sus productos a través de las grandes superficies y supermercado.

Pero la presencia de Wal-Mart podría romper esta estabilidad y llegar a poner nuevas condiciones. Es claro que una eventual llegada de Wal-Mart al país va a recomponer el mapa del comercio. Evidentemente, los grandes beneficiados finales serán los consumidores, pues en medio de la preocupación por los rebotes inflacionarios es muy positivo que se pueda generar un alivio a la canasta familiar. Los precios bajos, siempre como el eslogan de Wal-Mart son una gran noticia para los consumidores pero no así para los proveedores.

El grupo minoristas Chileno Cencosud anunció la expansión de sus operaciones a Colombia a través de sus tiendas Easy. Para el efecto realizó una sociedad común con Casino en el 2008 pero debido al interés de Cencosud por incursionar con sus otros formatos en el país esta sociedad se devolvió en el primer trimestre del 2009. Se espera la llegada de los formatos en el país esta sociedad se disolvió en el primer trimestre del 2009. Se espera la llegada de los formatos similares a Falabella por lo cual la lucha por el mercado colombiano por parte de estas cadenas chilenas estaría empezando.

El minorista chileno tiene como primera prioridad ingresar a Colombia y no dar tregua a su rival chileno Falabella, que también participa en el negocio de los artículos para refacción del hogar en Colombia, a través de Sodimac.

Cencosud factura unos 1.000 millones de dólares al año en el negocio de artículos para la refacción del hogar, a través de sus unidades de operación en Chile y Argentina.

La cadena Cencosud tiene una fuerte presencia en el negocio de los supermercados, hipermercados, tiendas por departamentos y la banca de personas. Además, participa en el rubro de los centros comerciales y de entretenimiento. Factor que preocupa a Casino, Carrefour, y no menos a Falabella pues con la apertura de la primera tienda de esta cadena en Colombia a finales del 2009 se avizora una dura competencia.

Sentry planea abrir más puntos de venta en Bogotá y alrededores, al igual que la 14 que planea para este año su arribo a la capital del país. Yep planea avanzar hacia los llanos orientales y Alkosto trasladará su experiencia a formatos más pequeños que le garanticen una mayor participación en el mercado.

En Bogotá, por cada 37.000 habitantes hay un supermercado. En Barranquilla, la cifra llega a 35.000 personas mientras, mientras que en ciudades como Cali y Medellín la presencia es menor, pues por cada supermercado hay más de 50.000

habitantes. Estas cifras se desprenden de un informe presentado por FENALCO en Góndola 2007<sup>54</sup>.

A pesar de este nivel de penetración y que se estima que en Bogotá hay más de 45.000 tiendas de barrio, aun no se puede hablar de saturación en el mercado. Y no es solo tema de potenciales compradores sino que las ventas por metro cuadrado de las grandes superficies parecen estancarse, con un crecimiento trimestral de 0.3%.

Las grandes superficies han puesto sus ojos en las ciudades intermedias. Por esa razón, no es extraño que las cadenas incursionen en municipios como Apartado o Rionegro, en Antioquía; o en Cundinamarca, donde han llegado a Zipaquirá, Mosquera y Fusagasuga. “Los supermercados han encontrado grandes oportunidades con formatos novedosos y sugestivos, pero acordes con las necesidades de cada región”, indicó FENALCO.

En las zonas con mayor poder adquisitivo, la presencia de almacenes parece estar llegando al tope.

En los estratos 5 y 6 hay un supermercado por cada 10.500 habitantes, según cifras de Nielsen, cifra que se acerca mucho a las 7.000 personas por establecimiento que hay en París, Francia.<sup>55</sup>

En ese sentido, la tendencia que se ha presentado es que las grandes superficies han optado por seguir creciendo, con una adecuada segmentación de mercado, pues un establecimiento que venda en grandes volúmenes no es tan atractivo para estratos bajos, que compran al menudeo.

Los estratos bajos o la “base de pirámide” son la mejor oportunidad de expansión para las grandes cadenas.

No obstante en los estratos altos han cambiado también los hábitos de consumo. Actualmente, existen los consumidores híbridos, es decir que a pesar de tener poder adquisitivo para acceder a bienes y servicios de alta gama, no desaprovechan los descuentos que les ofrece el mercado.

En el 2008 las ventas del comercio han registrado un comportamiento mixto, acorde con el desempeño de la economía. Según cifras del DANE a julio, las ventas del sector se incrementaron 11,6%. Por productos se destaca el crecimiento de 64% en computadores, seguido por vehículos, con 3,2%. Pero en el último semestre se comenzó a sentir una fuerte desaceleración del consumo.

No obstante la tendencia es distinta en el tema de alimentos y bebidas, pues el aumento fue apenas 1,6%. España indicó que aun no se conoce la causa de este comportamiento, pero preciso que las cuentas del DANE incluyen únicamente al

comercio organizado, por lo cual las tiendas de barrio y las plazas de mercado quedan por fuera de medición.”

## **6.5 ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD**

De las cadenas existentes en el país tomaremos como base para el estudio de competitividad a Éxito, Carrefour, Falabella, Olímpica y Alkosto. Y determinaremos la posición competitiva de esta última dentro del sector industrial. 4.6.1 Análisis de las Estrategias Competitivas Genéricas

Para hacer frente a las cinco fuerzas de la competencia, se disponen de tres estrategias genéricas para lograr el mejor desempeño de los competidores de la industria:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

En este apartado podemos evidenciar como las empresas a estudiar utilizan indistintamente varias estrategias

La estrategia de costos es utilizada por Éxito, Carrefour, Falabella, Olímpica y Alkosto al igual que las otras cadenas, esto se debe a la susceptibilidad de una gran mayoría de los clientes por el factor precio y descuentos, por esto las grandes superficies continuamente realizan temporadas de precios especiales que incluyen descuentos, amarres y combos en todos los productos de las tiendas.

Otro factor que influye en los costos bajos es la competencia que existe entre las cadenas por aumentar su participación en el mercado, es evidente como las temporadas de precios especiales y descuentos coinciden en fecha y duración entre las cadenas con el fin de evitar que la competencia aproveche estas temporadas para cautivar clientes. Además al querer penetrar en estratos económicos 2 y 3 se hace necesario una agresiva política de precios bajos que motive la decisión de compra.

Entre los ítems a estudiar de esta estrategia tenemos como las cadenas tienen marcas propias para casi todas las líneas de artículos, siendo esta marca propia entre 10% y un 20% más económica que la marca líder del sector, los altos volúmenes de negociación con los proveedores y las condiciones en que se adquieren los productos también contribuyen a esta estrategia de costos. La marca propia identifica a los clientes con una cadena logrando un alto grado de recordación en algunas líneas sin mayores esfuerzos publicitarios o de mercadeo.

Convirtiéndose estas en la punta de lanza de la estrategia de liderazgo en costos.

A continuación listaremos las marcas propias de cada una de las cadenas a estudiar:

Éxito:

- Ekono, productos de la canasta familiar
- De mi tierra: conjunto de productos agrícolas y pecuarios
- Finlandek: artículos funcionales y decorativos para el hogar
- Simply: es de tecnología e informática
- Basic Tools: ferretería y herramientas básicas que se necesitan en el hogar
- Notes Collection: papelería y artículos básicos para niños
- Arkitek: ropa para hombres, mujeres y niños
- Éxito Casa: productos para cubrir las necesidades del hogar

Carrefour:

- Marca 1: Productos de primer precio de la canasta familiar
- Actúa: Con contenido social con productos típicos colombianos, ecológicos y de sustitución de cultivos ilícitos
- Selección: artículos seleccionados que van desde charcutería hasta frutas y verduras
- Calidad natural: especializada en productos sanos y respetuosos del medio ambiente
- Tex y Basic Days: textiles y ropa
- Top Life y Casa & Deco: artículos para bazar
- Bluesky y Firts Line: electrodomésticos

Alkosto:

- Alkosto para elementos que componen la canasta familiar, víveres, abarrotes y perecederos
- Kalley en la línea de tecnología, sonido y televisión
- KAF en confecciones
- K-LINE línea de ropa hogar

Olímpica:

- Productos O: es una marca dirigida a los productos de la canasta familiar
- Productos E: también dirigida al segmento de viviendas
- Dakota: textiles y ropa para hombres, mujeres y niños
- Olimpo: electrodomésticos en general
- Dakota Home: electrodomésticos menores y artículos deportivos

Falabella:

- University Club, Doo Australia, Sybilla, Basament, Southland y Newport en vestuario
- En electrónica esta Recco
- En Artículos para el hogar Mica & Better
- Commodore en computación, entre otros

Y ahora con la crisis económica que se vislumbra estas marcas propias adquieren una inusitada importancia en las preferencias de los consumidores llegando a convertirse en líderes en algunos supermercados.

Mientras que Cafam ha desarrollado alianzas con más proveedores nacionales para tener una mejor oferta en la góndola con lo que cerró Agosto con un incremento del 35% en las ventas marca Cafam y para Carrefour el tema también es de suma importancia pues las marcas propias representan el 16% en las ventas. Makro registra un incremento del 30% en la venta de este tipo de productos. En el caso de las tres cadenas hay estrategias para promocionar sus marcas tanto en puntos de ventas como en actividades de mercadeo directo. Mientras que para Alkosto las marcas propias no alcanzan el 10% .

Carrefour se dio cuenta de esta situación. A principios de 2007 decidió enfocarse en el esquema de “precios bajos siempre” para generar la percepción de ser el más barato, en lugar de continuar con la práctica de promociones de precios periódicas. Este giro en su estrategia de precios ha incluido actividades tales como la comparación directa de precios con el Éxito en sus puntos de venta, y comparación virtual de precios con varios competidores en su sitio de Internet quieneselmasbarato.com. Pero quizá lo más representativo de su nueva estrategia es su compromiso de precios bajos donde, por medio de una línea de servicio al cliente llamada “teléfono rojo”, se compromete a devolver el dinero de la diferencia si un cliente encuentra el mismo producto más barato en otro almacén.

La estrategia de costos bajos es usada por Carrefour y Éxito en todas sus líneas, estas cadenas tienen la capacidad de negociar elevados volúmenes de productos

generando economías de escala, al tener filiales en todo el mundo tienen la capacidad de producir bienes a costos muy bajos e importarlos a nuestro país a precios competitivos, trasladan una gran parte de los costos logísticos, de mercadeo y exhibición a los proveedores con lo que logran sustanciales ahorros y aumentan su competitividad. Esta estrategia beneficia a los clientes de estas cadenas, aumenta la competitividad y hace que sus proveedores sean más eficientes cada día, aunque limita en una gran medida sus márgenes.

Carrefour tendrá como meta este año mantener un diferencial de precios entre el 3% y el 6% por debajo del de sus principales competidores, aunque prevé conservar su margen comercial alrededor del 21,9% correspondiente al pasado año. La empresa realizará este año dos promociones o campañas más que en el ejercicio 2008, mantendrá ofertas todo el año, porque el factor determinante en la decisión de compra de gran parte de los colombianos es el precio.

En cuanto a Olímpica su rango de acción es más limitado y de las 5 es la que presenta mayores dificultades al momento de implementar estrategias de costos bajos, tiene lo que Porter llama en su libro Posicionamiento a la mitad porque su volúmenes de compra son significativamente inferiores a sus competidores, no posee plantas propias para la elaboración de textiles y no cuenta con alianzas estratégicas en áreas de tecnología, informática y decoración, no está altamente diferenciada y aunque en la década pasada su actividad comercial se enfocaba en la Costa Atlántica con su expansión ha perdido esta característica. Esto hace que Olímpica, sea ineficiente tanto en el control de costos como en la diferenciación, generando con ello una participación de mercado intermedia con rendimientos bajos frente a los líderes del sector.

La cadena tiene planeado gestionar recursos con el fin de invertir en estrategias para reducir los precios de venta al público en sus establecimientos, de acuerdo a su política de agresividad comercial. Esta inversión procederá del ahorro de costes derivado de las mejoras logísticas y de gestión, la optimización de existencias y de las negociaciones con los proveedores los cuales apalancaran gran parte del mercadeo y logística de la cadena.

Alkosto segmenta su target en el mercado institucional su principal objetivo pero no descuida al público masivo donde hay una alta demanda de artículos para el hogar, equipos electrónicos, y todos los accesorios que brindan una mejor calidad de vida. Ante los ojos del cliente Alkosto tiene mucha variedad pero no es así. Al observar su oferta de productos es la que cuenta con menor amplitud y profundidad frente a Éxito y Carrefour.

La diferenciación está dada por el tipo de reconocimiento y agregados que le dan a sus clientes frecuentes, el cliente 50, rifa de carro y apartamento y su tarjeta Alkosto, Éxito tiene su tarjeta de crédito Éxito con la que otorga descuentos adicionales a los efectuados con otro medio de pago, también cuenta con un

programa de fidelización de clientes por medio de puntos canjeables por artículos o descuentos en algunos productos de la tienda.

Carrefour se diferencia en que tiene un programa de fidelización de clientes conocido como Tu carrera que otorga a sus afiliados descuentos en todas sus compras y abona un porcentaje pequeño del valor de la compra para la educación superior de los afiliados del grupo familiar. Realiza la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en bonos de descuento canjeables por mercancía durante su temporada de ofertas.

Homecenter está altamente especializado en materiales para la construcción, bricolaje y decoración, con su marca Constructor es líder en este sector y se prepara para competir con EASY en la preferencia del mercado.

Falabella adolece el mismo problema que Olímpica aunque en menor medida, no logra implementar una estrategia fuerte y toma apartes de cada una de acuerdo a su conveniencia, importa de la China una gran cantidad de artículos para optar por costos bajos, tiene una línea textil bastante fuerte con precios competitivos y promociones agresivas, pero sus precios en cosméticos, decoración y tecnología son los menos competitivos del sector, en cuanto a la diferenciación no logra generar divergencias significativas con otros almacenes, si bien es cierto que Falabella enfoca su nicho de mercado en estratos altos este factor no es completamente percibido por sus compradores.

Estas empresas importan una gran cantidad de los productos que exhiben en sus góndolas, tienen convenios de exhibición, asesoría e infraestructura con las empresas fabricantes o distribuidoras de productos para la construcción en el país.

Makro y Alkosto venden productos diversos pero su formato son grandes volúmenes o proveen surtidos para tiendas o clientes institucionales.

Estas cadenas les brindan a sus clientes tarjetas de puntos para la obtención de beneficios, tarjetas de crédito propias de cada cadena para compras a plazos o crédito directo como Flamingo.

En cuanto a la segmentación podemos concluir que cadenas como la 14 ubican su nicho de mercado en el sur-occidente del país, Flamingo en el Valle de Aburra, Falabella en estratos altos y sus productos son más costosos que el resto de los competidores.



Cuadro 6. Estrategias Competitivas genéricas

Estrategias competitivas Genéricas			
Cadena o Almacén	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque o Alta segmentación
Éxito	X	X	
Carrefour	X	X	
Makro	+/-		X
Cafam		X	
Colsubsidio		X	
Olímpica	+/-	+/-	+/-
Falabella	+/-		+/-
Homecenter		X	
Sentry		X	X
Easy		X	
Yep	X		X
Tía	X		
Flamingo	X		
Alkosto	X		X
La 14			X

Fuente: Esta Información, basado en el libro de Michael Porter.

En la gráfica anterior observamos que existen organizaciones que adolecen de un Posicionamiento a la mitad y las identificamos con el símbolo +/-

Es importante entender como a cadenas como Flamingo, Yep, Tía la estrategia de liderazgo en costos se basa en acuerdos con proveedores, baja inversión en infraestructura y publicidad y márgenes inferiores a los de su competencia directa, esto los ha llevado a mantenerse y crecer constantemente a través de los años, a excepción del Tía.

En el caso de Makro, Alkosto se basa este liderazgo en costos en la compra por volumen a los proveedores, marcas propias que reducen los costos de publicidad y empaque de productos en formato familiar, así como infraestructura simple de acuerdo a necesidad básica del producto y cliente.

Si tomamos Éxito y Carrefour se basa en estrategias de negociación con proveedores los cuales por los altos volúmenes de negociación apalancan las promociones y los descuentos de estos almacenes.

A continuación para determinar que tan cierta es la política de precios bajos como resultado de una estrategia de costos bajos en las cadenas realizamos un trabajo de campo consistente en evaluar los precios de cinco productos básicos de la canasta familiar en 5 supermercados ubicados en la ciudad de Bogotá para el

efecto escogimos almacenes ubicados en el mismo estrato socioeconómico, todos los productos son marca propia y en presentaciones iguales.

Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 7. Comparación de precios en Hipermercados

Producto***	Hipermercado**				
	Exito	Carrefour	Olimpica Precio	Alkosto	Cafam
Arroz	2490	2390	2750	2646	2680
Azúcar	1850	1690	1890	1760	1850
Detergente en polvo	3100	3450	3190	4580	3490
Café*****	5030	5030	5500	5800	6590
Leche en polvo****	5310	4190	4300	4500	5140

Fuente: Esta Investigación.

Podemos concluir que Carrefour tiene los precios más bajos en casi todos los productos analizados lo que demuestra coherencia en su campaña de precios bajos siempre, aunque la percepción de los consumidores es que Alkosto y Éxito son más baratos.

Podemos determinar que Alkosto no es altamente competitiva en relación a precios frente a las otras cadenas y por eso en este estudio se determinó que esta cadena está en un posicionamiento a la mitad donde no es fuerte en costos y su estrategia de diferenciación que era el mercado de la Costa Atlántica se ha visto minado por la entrada en esta región de sus grandes competidores. La oferta de productos marca propia es bastante limitada y tiene una política similar para fijar los precios de las marcas propias que consiste en equiparar su valor en un 10% por debajo de la marca líder del sector factor que afecta la competitividad del producto frente a Carrefour.

La misma razón se esgrime para las cajas de compensación las cuales a pesar de tener aportes de los trabajadores colombianos, apoyo estatal y un mercado reconocimiento por parte de los consumidores no logran afianzar una política de precios que sea altamente competitiva.

Alkosto ha tratado de ser identificada con precios bajos frente a la competencia pero para lograrlo deberá disminuir los costos de operación de su cadena, mejorar sus cadenas logísticas, realizar convenios y negociaciones con sus proveedores

similares a las que realiza Éxito y Carrefour y adecuar su gestión de inventarios de lo contrario esta percepción de precios no será un factor diferenciador frente a la competencia.

Al comparar precios entre Carrefour y Éxito encontramos variaciones entre el 5% y el 7% a favor del primero, y si se compara Carrefour con Alkosto esta diferencia es más significativa rondando el 10%, para alcanzar un alto grado de competitividad Alkosto se comprometerá a fortalecer este segmento de marcas propias y ajustar sus precios frente a la competencia, mientras que Carrefour deberá maximizar sus esfuerzos para que esta ventaja en precios sea percibida por los consumidores colombianos.

## **6.6 MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

### **6.6.1 Éxito**

- **Productos.** Tiene amplitud y profundidad en su línea de productos, abarca: perecederos, no perecederos, abarrotes, textiles, vestuario, tecnología entre otros. Los productos tienen percepción de alta calidad a bajo costo. Junto a Carrefour es la que mayor número de referencias ofrece.
- **Distribución.** Tiene una amplia capacidad de cobertura y calidad en sus canales de distribución a través de cuatro centros de distribución, distribuye sus productos a todos los almacenes de la cadena.
- **Comercialización y Ventas.** La cadena Éxito comercializa sus productos a través de fuerza de ventas propia ubicada en los almacenes los cuales se encuentran ubicados por secciones, desafortunadamente debe especializar y capacitar más al personal para que proporcionen una mejor asesoría al cliente, este ha sido uno de los puntos débiles de la cadena y sobre la cual ha recibido mayores críticas calidad en el servicio.
- **Operaciones.** Esta cadena ha implementado en la última década una importante estrategia de modernización y expansión a nivel nacional, factor que la ha llevado a tener puntos de venta modernos con gran avance tecnológico en cuanto a instalaciones y equipo, flexibilidad en sus procesos para conocer inventarios, ventas y rendimientos, adecuados controles de calidad.

Se dice que Éxito tiene escalas salariales muy por debajo del promedio del sector, lo que lleva a ser altamente competitiva frente a la competencia. Desde la llegada de Casino Éxito se ha integrado verticalmente hacia atrás lo que la ha llevado a producir la gran parte de los elementos que conforman su portafolio de productos, también con el auge de la internet Éxito ha implementado la estrategia de compras

por este medio, llevando sus productos a los consumidores sin necesidad de que estos vayan a sus puntos de ventas, constituyéndose estos en una estrategia de integración vertical hacia adelante.

- **Costos Generales.** Éxito ha implementado como estrategia mantener un nivel de costos altamente competitivo frente a las otras cadenas presentes en el país, esto se ha dado mediante la transferencia de costos relacionados con logística, mercadeo, publicidad a los proveedores. También con la implementación de las marcas y economías de escala ha logrado adquirir productos a un nivel de costos altamente competitivos.

### **6.6.2 Carrefour**

- **Productos.** Carrefour es una tienda que posee gran variedad de productos tanto nacionales como internacionales, este establecimiento abarca todos los productos que una persona puede buscar en un solo sitio: Electrodomésticos, artículos para aseo, abarrotes. Presenta un alto porcentaje de productos importados lo que implica un mercado importante. Todos los elementos que comercializa tienen la percepción en el cliente de alta calidad. Ha logrado establecer alianzas con proveedores internacionales para surtir de artículos importados a bajo costo toda su cadena y en algunos casos la misma cadena en sus políticas de integración vertical hacia abajo fabrica sus mismos productos lo que permite ser altamente competitiva. Su imagen es de tener precios altos hecho que se desvirtuó con el análisis comparativo de precios.
- **Distribución.** Tiene una amplia cobertura, y calidad en los canales de distribución. En mayo de 2007, Carrefour firmo un convenio con la organización Internacional para las Migraciones (OIM) para el apoyo y promoción de los proyectos productivos de poblaciones beneficiarios de diferentes programas de la OIM en Colombia, esto ha permitido que su canal de distribución sea amplio ya que prácticamente trae los productos a sus tiendas desde el mismo lugar de origen.
- **Comercialización y Ventas.** Carrefour maneja su fuerza de ventas a través de una cooperativa de trabajo asociado, estas personas están ubicadas por secciones y se especializan de acuerdo a su labor, esto ha generado gran credibilidad en el cliente ya que siempre se encuentra un ambiente cálido y servicial, las personas que atienden en cada sección conocen bien del producto y de las necesidades del cliente, esto ha permitido que Carrefour sea la numero uno en atención y disposición a la hora de atender un usuario. (ver encuesta en pagina 114)
- **Operaciones.** Desde su llegada a Colombia en 1998, en Carrefour han desarrollado una estrategia con sus socios naturales: los proveedores.

Constantemente buscan la promoción de las empresas nacionales, así como de los productores agrícolas.

Actualmente, el 90% de sus proveedores son colombianos. De estos el 85% es micro, pequeña o mediana empresa.

Este almacén ha buscado hacer presencia en muchos sitios del país, esta incursionando sobre todo en las ciudades intermedias, y en la ciudad se ha ubicado en puntos neurálgicos para los compradores como lo son: Iserra 100 y zona industrial y comercial la floresta, esta cadena se ha caracterizado por la uniformidad en sus almacenes, guardando la misma línea en todos los casos, caracterizada por un completo orden y detalle en su diseño. Igual que su gran competidor directo Éxito ha invertido gran cantidad de dinero en avance tecnológico comodidad para el cliente, le ha faltado incursionar más en la herramienta de internet donde Éxito es líder.

- **Costos Generales.** Ha mantenido una política de mantener costos bajos, ha llegado con mucho impacto ante el cliente con sus marcas propias, y con su estrategia comercial si lo consigue mas económico en otro sitio de la competencia Carrefour le devuelve esa diferencia.
- **Estructura Financiera.** Por tratarse de una multinacional cuenta con un respaldo financiero amplio lo que le ha permitido gozar de credibilidad amplia tanto en el sector como en todo el mercado colombiano, ha desarrollado junto con el gobierno nacional varios programas sociales que le han permitido posicionarse como una de las mejores compañías internacionales del país.

### **6.6.3 Falabella.**

- **Productos.** Falabella es una tienda joven en el país, ha ganado sus clientes poco a poco se ha especializado en la comercialización en mayor proporción de textiles y artículos para el hogar, definitivamente no comercializa abarrotes. En textiles y vestuario es la que tiene mayor amplitud y profundidad en su línea fruto de años de experiencia en el tema.
- **Distribución.** Su canal de distribución es un poco reducido solo tiene presencia en la ciudad de Bogotá, Cali y Valle de Aburra distribuye sus productos a todos a todos los almacenes a través de transporte outsourcing.
- **Comercialización y Ventas.** Falabella maneja a través de una fuerza de ventas directa, los cuales hacen presencia en cada uno de los departamentos que la conforman, no vende abarrotes y su fuerte es la línea de vestuario, es la que mayor numero de espacios entrega en concesión dentro de sus almacenes.

Cada una de las personas que atiende en un departamento esta altamente capacitada para atender los requerimientos del cliente, es fácil encontrar un diseñador de interiores en el departamento de muebles y decoración, o una persona con altos conocimientos en el área de tecnología.

- Operaciones. Actualmente, y como se mencionó en el apartado anterior Falabella es una tienda nueva en Bogotá, Tiene presencia en Bogotá en cuatro puntos de la ciudad centro comercial Santa Fe, Galerías, Unicentro y centro comercial Hayuelos, en Cali tiene presencia con dos puntos de venta y en Medellín un punto de ventas.

Dentro de cinco años planea ampliarse a las principales ciudades del país. 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.

En el diseño de las tiendas es una opción innovadora que se complementa con precios llamativos al cliente cargados de estilo y glamour.

- Costos generales. Ha incursionado en el mercado con la estrategia de novedad no siempre esta ligado a los costos más bien a la sofisticación, para la elaboración de sus prendas ha contratado diseñadores importantes quienes por primera vez han participado en proyectos para tiendas por departamentos.
- Estructura Financiera. Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias 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.

Para el ingreso a Colombia contó con el respaldo de un grupo tan importante como Sodimac S.A. con quien se fusiono en el año 2003.

#### **6.6.4 Alkosto.**

- Productos. Alkosto se especializa primordialmente en la comercialización de abarrotes y artículos para el hogar y con alta ha incursionado en menor medida en electrodomésticos con no muy buenos resultados. En las ciudades intermedias ha tenido éxito con sus productos marca Alkosto aunque esta línea tiene una amplitud bastante limitada. Cuenta con una amplia línea de productos originarios del Departamento de Nariño para satisfacer las necesidades de las personas que necesitan o gustan de determinados productos. Su línea de carnes es valorada, presenta serias deficiencias en textiles, hogar y electrodomésticos. Su punto fuerte

es la venta de las nuevas tecnologías comunicaciones e información donde esta bien posesionada pero altamente amenazada.

- **Distribución.** Posee una amplia cobertura en sus canales de distribución, cuenta con varios formatos de venta como son: Corbeta, la compañía ha implementado con éxito estrategias comerciales tales como precios, descuentos y una alta calidad en los productos ofrecidos, tiene mayor presencia y fuerza en los 10 Almacenes, su nicho natural de mercado.
- **Comercialización y Ventas.** Alkosto comercializa sus productos a través de fuerza de ventas directa, ubicada en cada uno de sus almacenes, tiene presencia en 7 capitales de departamento y en 10 municipios del país, en las que sus principales competidores no tienen presencia o la tiene moderada.
- **Operaciones.** Esta compañía ha logrado mantener su participación en ventas en el mercado nacional, con fuerte presencia en el Departamento de Cundinamarca. Durante los últimos la industria ha experimentado una dinámica de cambio en la que los grandes competidores se han consolidado mediante una integración horizontal, no obstante Alkosto ha alcanzado un crecimiento sostenible a través del tiempo manteniendo su cuarto lugar en ventas.

Atiende todos los estratos sociales, especialmente 2 y 3 hacia los cuales se ha orientado con mayor énfasis, su principal estrategia está enfocada hacia los precios más bajos, igualmente con la comercialización de las marcas propias, le han significado mayores márgenes de rentabilidad, aunque en los últimos años sus precios han dejado de ser competitivos frente a las otras cadenas.

La compañía espera implementar el nivel de ventas a través de la tarjeta de crédito propia, el cliente 50, rifa de un carro, rifa de un apartamento y “Tarjeta Alkosto”.

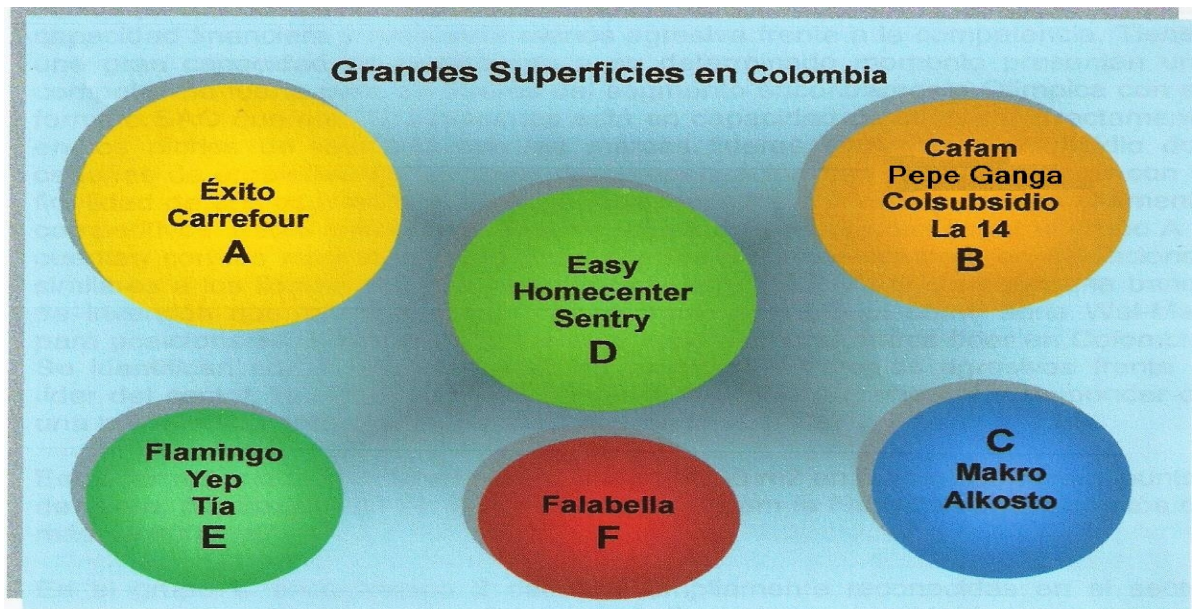
Presenta problemas de índole logístico al no contar con una central para este fin, lo que impide negociar mejores precios al adquirir volúmenes elevados de un mismo producto y el manejo de los inventarios hasta ahora se está implementando de una manera más eficiente.

- **Costos Generales.** Ha mantenido una política estable de precios, ha implementado planes de descuento para sus clientes, creo un programa de mercado a distancia la persona envía desde un punto a un lugar donde se tenga presencia al mismo costo que si mercara en el sito de origen
- **Estructura Financiera.** Recibió la calificación AAA de BCR Investor Service, lo cual obedece a su “alta diversificación geográfica y las estrategias comerciales exitosas que han permitido evolución positiva de los ingresos operacionales, al desempeño favorable y la estabilidad de sus márgenes de rentabilidad, a su bajo

nivel de endeudamiento y a sus políticas moderadamente conservadoras, sus resultados favorables han sido sostenibles históricamente.”<sup>54</sup>

## 6.7 MAPA ESTRATEGICO DEL SECTOR DE LAS GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

Diagrama 5. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

En este mapa podemos observar cómo se agrupan las empresas que conforman

En este mapa podemos observar como se agrupan las empresas que conforman el sector de acuerdo a su especialización, similitud en sus formatos, estrategias usadas, respuesta a la competencia, entre otros.

Encontramos 3 subgrupos A,B,C en el primero el más representativo denominado A encontramos a Éxito y Carrefour que son los dos más fuertes competidores del sector que cubren una gran parte de la geografía colombiana, presentan una fuerte rivalidad entre ellos y reaccionan violentamente frente a los ataques de la competencia, poseen el respaldo económico de grupos multinacionales que inyectan grandes capitales para su fortalecimiento, han absorbido, adquirido o fusionado a otros competidores y en sus portafolios se encuentra presente un 85% o más de los productos ofrecidos por los otros grupos, son los líderes del sector. Observamos que tienen estrategias similares, temporadas de descuentos y

<sup>54</sup> BCR Investor Service Ltda. Informe Anual.



promociones equivalentes y ejercen control sobre los proveedores en casi todas sus líneas.

Los integrantes del grupo A cuentan con superficies dedicadas en áreas entre 8000 a 1200 m<sup>2</sup> en la mayoría de los casos.

En el grupo B encontramos empresas con formatos de gran similitud con el grupo A, sus principales diferencias radican en su menor cubrimiento geográfico, menor capacidad financiera y respuesta menos agresiva frente a la competencia. Tienen una gran capacidad de crecimiento y en determinado momento presentan una competencia fuerte para los líderes del segmento. Estas cadenas en determinado momento pueden llegar al grupo A si cuentan con los recursos estratégicos que les permitan competir en condiciones similares a los líderes, esta es la razón que esgrime SAO al contratar una banca de inversión que le permita explorar un socio estratégico como sería Wal-Mart para posicionarse al lado de los líderes o llegar a ser la marca líder en Colombia. Se identifican como retadores pero no emplean estrategias agresivas frente al líder del sector, la razón es que los líderes tienen la capacidad de responder de una manera bastante agresiva a la competencia.

Estos formatos manejan áreas entre 5000 y 8000 m<sup>2</sup> en la mayoría de sus puntos de venta, con excepción de SAO Kennedy y Cafam la floresta como formatos de más de 8000 m<sup>2</sup>.

En el grupo C encontramos 2 cadenas ampliamente reconocidas en el sector como son Alkosto y Makro con formatos similares entre si y dirigidas a sectores de consumo masivo, clientes institucionales o grupos familiares numerosos, éstas organizaciones tienen una presencia reducida en el país, pero son fuertes competidores en el nicho donde se ubican, presentan portafolios limitados frente a los grupos anteriores, menor identidad de marca a nivel nacional y aunque su patrimonio es sólido presenta evidentes deficiencias al momento de invertir en infraestructura, marca e imagen.

Formatos entre 8000 y 12000 m<sup>2</sup> donde el área de bodega y comercio interactúan en un mismo espacio.

Estos grupos A, B y C tienen características similares y es posible la migración de organizaciones entre grupos de acuerdo al direccionamiento estratégico de sus grupos inversores. Las empresas prevén fuertes inversiones de capital para cambiar de grupo estratégico y los integrantes del grupo A están a la espera de poder adquirir o fusionar sus operaciones con los otros grupos.

En el grupo D encontramos a Sentry, Homecenter y el recientemente inaugurado Easy estos almacenes en su formato son grandes superficies pero presentan un amplio grado de especialización entre sí, comercializan artículos de decoración,

bricolaje, construcción, artículos para el hogar, entre otros; no se ocupan de abarrotes, perecederos ni prendas de vestir. Tienen un fuerte respaldo económico pero en ningún momento están interesados en competir directamente o de manera agresiva con los líderes, en este momento su direccionamiento estratégico o a implementar estrategias agresivas que les permitan fusionar unidades de negocio con formato similar.

Flamingo, Yep y Tía pertenecen al grupo E son almacenes con formato tipo grande superficie que no cuentan con la tecnología, cobertura, reconocimiento, ni especialización que las marcas anteriores, no compiten directamente con los grupos A,B y C aunque llegan a vender productos similares, estos se concentran en nichos de mercado específicos, segmentos de mercado con capacidad de compra limitada y su fuerte esta en el factor precio que es lo que los hace atractivos para el comprador, necesitan de gran impulso económico y tecnológico para lograr migrar al grupo anterior y su interés es mantenerse en el mercado, nunca reaccionan a los ataques de la competencia.

Estos tienen áreas inferiores a los 5000 m<sup>2</sup>, carecen de espacios propios para parqueaderos y tienen serios problemas de logística y almacenamiento.

Por último encontramos el grupo F en él se encuentran Falabella cadena de tiendas Chilena con 8 almacenes en Colombia en formato de gran superficie especializada en prendas de vestir, decoración interior y artículos electrónicos es un fuerte competidor pero al igual que el grupo D no está interesado en migrar a otro tipo de productos o competir directamente con los líderes del sector, es una marca de alta segmentación y una percepción de precios altos y exclusividad en el mercado.

## **6.8 FORMATOS SUSTITUTIVOS**

FENALCO ha identificado los posibles formatos de negocios que en un momento dado pueden sustituir a las grandes superficies en las preferencias de los consumidores, es pertinente destacar como las grandes superficies han desplazado a los Sanandresitos en las preferencias de los consumidores al momento de adquirir tecnología, electrodomésticos y gasodomésticos; esto se debe a la mayor disponibilidad de productos, el respaldo de marca y estrategias de garantía extendida según lo evidencia una encuesta realizada por FENALCO sobre el particular.<sup>55</sup>

En la misma encuesta FENALCO identifica que los consumidores prefieren espacios comerciales que brinden numerosas alternativas en cuanto a portafolio

---

<sup>55</sup> Gómez, G Constanza/ Redacción de Economía y negocios **PORTAFOLIO**. Disponible Desde internet en: [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co).

de productos, precio y calidad; pero también es importante la comodidad y la ubicación cercana a sus lugares de trabajo o residencia.

Las plazas de mercado han ido perdiendo protagonismo en las preferencias del consumidor debido al deterioro de las instalaciones, deficiencias de aseo y calidad de los productos.

Hemos identificado las tiendas de barrio y superetes como modelos de negocio que sustituyen a las grandes superficies en las preferencias de los consumidores al momento de adquirir perecederos y abarrotes.

Estos autoservicios de barrio, que según Fenalco <sup>56</sup> suman unos 4.000 en el país, se han convertido en una fuerza de venta que asciende junto a las tiendas a más de \$24 billones anuales. Los autoservicios 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 60m<sup>2</sup>, tiene una, dos o más cajas registradora, 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 las 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 que el 45% de ellos mismos los frecuenta todos los días, según estudios realizados por la consultora Datelligence.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 en presentaciones individuales.

En cuanto a prendas de vestir las grandes superficies han dado pasos importantes para competir frente a centros comerciales y almacenes de cadena, Carrefour tiene su marca propia de textiles TEX y Basic, y realizó alianzas con conocidos diseñadores como Hernán Zajar para crear colecciones bajo costo que se comercialicen en sus tiendas con elevados estándares de diseño y calidad. Éxito no se queda atrás y para Diciembre de 2008 planea realizar el lanzamiento de una línea femenina diseñada por Silvia Tcherassi a través de su línea propia

---

<sup>56</sup> Góndola 2008. Memorias. Disponible desde internet. En: [www.fenalcobogota.com.co](http://www.fenalcobogota.com.co)

## **ARKITET.**

Esto evidencia el afán de competir en este mercado y la contundencia de la respuesta entre una y otra marca. Aunque el único que en verdad es fuerte en este sector es Falabella.

Las grandes superficies dejaron de ver a los centros comerciales como un competidor directo y su visión cambió a la de un aliado estratégico que permite generar un mayor flujo de compradores para ambos formatos.

### **Tiendas.**

Las tiendas de barrio conservan el 53% del mercado de abarrotes, por encima de las grandes superficies, donde se nota un descenso en las ventas de alimentos y un crecimiento en otros productos como electrodomésticos, textiles y autopartes.<sup>57</sup>

Según FENALCO, los supermercados han perdido terreno frente a las tiendas de barrio que han logrado aumentar las ventas de productos de consumo masivo como los básicos de la canasta familiar.

En Colombia funcionan cerca de 420 mil tiendas de barrio. Cerca de 2.000.000 de personas derivan su sustento de estos negocios y en promedio cada tienda sostiene a una familia de 4 personas de acuerdo con los datos que maneja la Federación de Comerciantes.

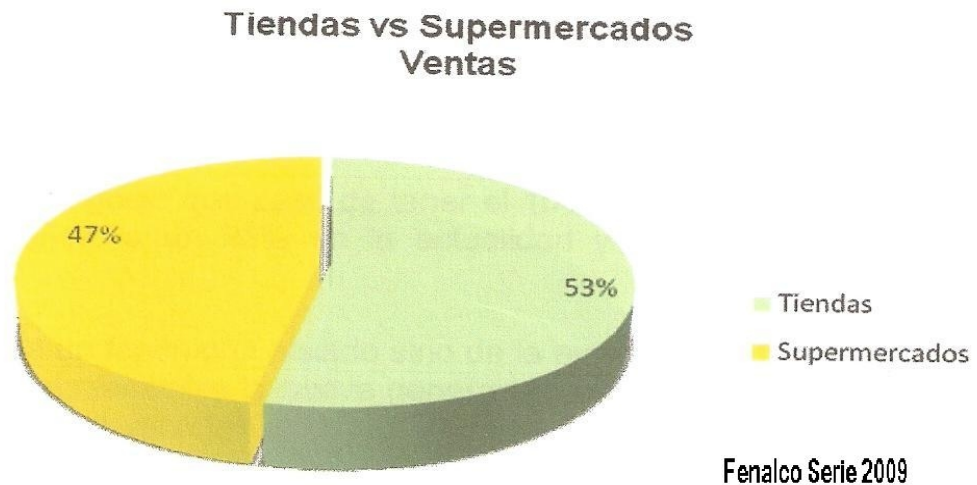
En el segundo semestre del año pasado, de cada 100 pesos que vendía el comercio, 52 pesos eran para las tiendas y el resto quedaba para los supermercados.

Ahora, la diferencia se amplía a favor de las tiendas por que venden 53 pesos, en tanto que para los supermercados queda 47 pesos. Las tiendas son un canal de comercialización rentable, fácil de administrar, pero complejo porque es muy cambiante.

---

<sup>57</sup> LA REPUBLICA. Memorias superretes 2008. Encuentro nacional de tenderos. FENALCO 2008. Disponible desde internet en: [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)

Gráfica 10. Comparación supermercados vs tiendas



Fuente: Esta Investigación.

La estrategia de tiendas de barrio es manejar productos de más bajo costo y no aquellos más caros; los venden en presentaciones más pequeñas y hay menos surtido.

<sup>58</sup>Las tiendas de barrio siguen manteniendo fuertes vínculos con los consumidores. Un estudio de la firma Cico, sobre la percepción que tiene los compradores, indica que el 57% de la gente considera que adquirir productos en las tiendas sale más barato que hacerlo en el supermercado, sin embargo, 79% piensa que las compras en los supermercados no son exclusivamente para gente con alto poder adquisitivo. La importancia de las tiendas para la gente se refleja, además, en que el 48% de los encuestados se entera de los nuevos productos por este canal y no en el supermercado.

---

<sup>58</sup> Estudio del centro del consumidor sobre las tendencias de los compradores Góndola. 2008 FENALCO. Convención Colombiana de Supermercados, Autoservicios y proveedores Miércoles 22 de Octubre de 2008. Disponible desde internet en: [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co).

## 6.9 EVALUACION DEL MICRO- MERCADO

Superreters<sup>59</sup>. Es el segmento del comercio que esta acaparando cada vez más la atención de los compradores en Colombia.

El micromercado se convierte en superretes, como se conoce este formato, esta justo en la mitad de la cadena entre la tienda de barrio más sencilla y el supermercado.

Es un tipo de negocio que paso de tener el 10% de los consumidores en el país hace cinco años, a un 25% en la actualidad y que mantiene un crecimiento importante.

No se trata de un fenómeno aislado sino de la evolución de las tiendas. Incluso se les puede catalogar como la nueva generación de estos negocios, como la forma de aprovechar las ventajas de cercanía a los hogares que tienen las tiendas de barrio, agregándoles servicios tecnológicos y mejoras en la distribución.

En Colombia, el negocio es tan próspero que las grandes cadenas de supermercados buscan cada vez mas cercanía con sus consumidores, que han iniciado un ambicioso proceso de expansión en regiones apartadas del centro del país, especialmente a ciudades intermedias.

El micro mercado atiende a un grupo grande de ciudadanos que necesitan consumir y que no tienen los recursos suficientes para comprar carro y desplazarse hasta los grandes almacenes de cadena.

Un micro mercado puede tener diferentes tamaños, pero cuenta con unas condiciones básicas para que sea catalogado dentro de este segmento. De acuerdo con FENALCO, un micro mercado tiene por lo menos 60 metros cuadrados de área, una caja registradora y todo el montaje bajo el esquema de autoservicio.

La inversión en superretes es atractiva y prueba de ello es que empresas como Surtifruver, El Bodegón, Zapatoca y Coratiendas, para mencionar algunos ejemplos, continúan en su proceso de expansión a la par que lo hacen las grandes superficies e hipermercados.

Así mismo se registra un marcado crecimiento de negocios, con áreas entre 100 y 200 metros cuadrados, especialmente en las ciudades intermedias donde aun no hay presencia de las grandes cadenas de almacenes.

---

<sup>59</sup> Conferencia: Innovaciones y tendencias: Superretes del futuro. Leonidas Oyaga – Socio – Partnering Group, Transferencia de Tecnología para el Comercio Mediano Detallista, Superretes, Autoservicios y Afines - SUPERRETES 2008, Mayo 14 y 15 de 2008, Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada- Bogotá.

## **6.10 CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LAS EMPRESAS INVOLUCRADAS EN ESTE SECTOR COMERCIAL FRENTE A LOS PROVEEDORES <sup>60</sup>**

Los industriales están cada vez reacios a aceptar las condiciones que les imponen los supermercados y están presionando desde todos los frentes para que las grandes superficies moderen sus exigencias y no les sigan reduciendo sus márgenes de operación.

Las cadenas, por su parte, consideran que han realizado millonarias inversiones en expansión, de las cuales se han beneficiado los industriales, y que el esfuerzo por reducirse los precios al consumidor debe ser compartido por todos.

El consumidor está en la mitad. Ajeno a las luchas entre industriales y supermercados, y entre los mismos comerciantes, se ha beneficiado por la avalancha de promociones y reducción de precios. Sin embargo, también podría verse afectado si deja de encontrar en el supermercado los productos y marcas que consume. De hecho, el año antepasado, ni Colgate, ni Nestle, le despacharon productos a Éxito durante un mes, al igual que Ramo que optó por el retiro de sus productos de la cadena Éxito debido a las exigencias de la cadena<sup>61</sup>

El pulso que se está dando en Colombia es una tendencia mundial. En Argentina, Chile, España y Francia, por solo citar algunos países, se han dado fuertes enfrentamientos entre estos dos actores. Incluso se han visto en la necesidad de firmar pactos de mercados locales y, de esta manera, hacerles contrapeso a las cadenas. Precisamente, la razón por la cual las compañías francesas se han expandido a América Latina es porque ya no tienen opciones de crecimiento en su país.

Aunque las negociaciones entre proveedores y cadenas para fijar precios, volúmenes, bonificaciones y descuentos se han endurecido en Colombia en los últimos años, con la llegada de las multinacionales francesas Carrefour y Casino (esta última propietaria del Éxito, Carulla, entre otras) y la feroz competencia entre cadenas por ganar mercado, nunca se habían prolongado tanto.

Lo normal era que estuvieran cerradas a Marzo, pero ahora las cadenas mantienen las negociaciones abiertas hasta la mitad de año y existe una cláusula que permite la renegociación de cada contrato.

De acuerdo con distintos productores, el punto más crítico es que cadenas como el éxito exige que le garanticen la rentabilidad, aunque no se cumplan las metas

---

<sup>60</sup> Entrevista semiestructurada con el director nacional de ventas de Velas y velones San Marcos Ltda. Proveedor Marca propia Éxito y línea en otras cadenas.

<sup>61</sup> [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co) Economía y negocios, Ramo no cede frente a Éxito.

conjuntas de ventas. Normalmente, proveedores y cadenas fijan unos volúmenes mínimos de crecimiento de ventas para el año. Si se cumplen, el industrial les da una bonificación sobre el total vendido. Ahora, Éxito pide bonificaciones adicionales de entre el 5 y el 15%, y no se compromete con un nivel de compras.

La bonificación adicional para los productos de altísima rotación es mas baja, y se incrementa cuanto menor rotación tenga el artículo. En la práctica, esto va a hacer que muchas referencias desaparezcan del supermercado, porque las cuentas no dan por ningún lado. Inclusive no es fácil cumplir las exigencias en los productos con mayores ventas. Los más afectados los que no son lideres de categoría.

A esto se suma la competencia que han generado las cadenas con sus productos de marca propia, que les ha arrebatado mercado y área de exhibición a los productos tradicionales y, en algunos casos ha llevado a los fabricantes a bajar precios para poder competir.

Otro punto que ha causado tensión es el de los pagos. Ha generado una fuerte reacción que quieran pagar a 60 y 90 días, cuando lo hacia a 30 y 45, días y que, además, pida los acostumbrados descuentos financieros que están entre 1% y 3%. Además de que las eficiencias logradas en logística han permitido reducir los días de inventarios a la mitad, por lo cual los industriales abogan para que también se disminuya la financiación que les dan al Éxito y a las demás cadenas.

Los proveedores han utilizado distintas estrategias para no firmar estas condiciones. Algunos se han ido por la vía diplomática y están dilatando las negociaciones, y otros, como Nestlé y Colgate, pero por la vía dura y dejaron de despachar, un lujo que no todos se pueden dar.

Si bien los proveedores están con estas dos multinacionales, y no quieren que cedan, han sacado provecho de la situación. Los espacios que Nestlé y Colgate dejaron en las góndolas del Éxito se están llenando con productos de la competencia, mientras que los otros hipermercados están aprovechando para ofrecer promociones de estas multinacionales.

Las cadenas cada año aumentan sus exigencias y factores como las pólizas de responsabilidad civil y de cumplimiento hacen que los pequeños proveedores tengan menos posibilidades de exhibir sus productos.

Para ninguno de nosotros es extraño recibir periódicamente separatas impresas o grandes avisos de prensa donde se anuncian las promociones y las marcas que participan en ellas, todo este material es costado por los proveedores a cambio de mantener su marca en estas cadenas, se exigen impulsadoras, abundante material publicitario y numerosos amarres o promociones de forma cada vez más habitual.



Ahora los supermercados exigen un porcentaje al proveedor por el manejo logístico de sus pedidos y por la exhibición en las góndolas, esto equivale entre el 1% y 3% del valor de la factura.

En medio de la lucha entre productores y comerciantes, se han hecho acusaciones de competencia desleal y de abuso de posición dominante.

De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio, no se han presentado demandas de ninguna de las partes.

Ante el poder que han adquirido las cadenas comerciales, los industriales están tratando de fortalecer los canales alternativos para disminuir su dependencia de las grandes superficies. Las empresas están desarrollando estrategias para impulsar canales como tienda, mayoristas y distribuidores y, en el nivel gremial, les acaban de dar un espaldarazo a las cajas de compensación, ya que la Asociación Nacional de Industriales (Andi) se comprometió a gestionar un cambio en la legislación para darles mayor autonomía a esas entidades. Como las cajas reciben recursos del público, mediante aportes obligatorios de los afiliados, cualquier inversión en tecnología o cualquier plan de inversión tienen que ser aprobados por el gobierno, trámite que les quita velocidad de reacción. Por ello, se busca que los supermercados de las cajas puedan obtener personería jurídica independiente y competir en igualdad de condiciones con las cadenas.

A cambio de este apoyo, las cajas, que representan entre el 15 y el 16% de las grandes superficies, se comprometieron a evitar las prácticas de las que se están quejando los proveedores.

Sin embargo, por mucho que se desarrollen otros canales, no va a ser posible desbancar a las grandes superficies del protagonismo que han logrado. Hay que tener en cuenta que entre el 30 y el 40% de las ventas de las grandes compañías de consumo masivo se realizan en las grandes superficies (según datos de los mismos industriales).

La lucha entre multinacionales y cadenas, aunque intensa, es una pelea entre iguales. Los problemas más graves son para la pequeña y mediana industria, que no tiene poder de negociación; para el tendero, que está siendo desplazado por las grandes superficies; y para el consumidor, que se beneficia con las reducciones de precios en algunos productos, pero puede ver limitada la oferta de artículos.

La Superintendencia de Industria y Comercio cuenta con las herramientas para hacerlo, ya que la ley la obliga a velar para que los consumidores tengan libre escogencia y acceso a los mercados de bienes y servicios, a que las empresas

puedan participar libremente en los mercados y a que en el mercado haya variedad de precios y calidades de bienes y servicios.

Así mismo está obligada a tomar medidas para que ninguna empresa, comercial o industrial, pueda determinar las condiciones de un mercado. Si bien los casos de competencia desleal solo se pueden abrir si hay una denuncia, la Superintendencia puede actuar de oficio cuando cree que hay un abuso de la posición de dominio.

### Capacidad de Negociación de los Competidores

La capacidad de negociación de los clientes en el sector de las grandes superficies es un factor que reviste gran importancia al momento de evaluar la competitividad de cada una de las organizaciones que conforman esta parte del comercio minorista.

Si bien es conocido las grandes cadenas enfrentan día a día una feroz competencia por ajustar su participación en el mercado y cautivar un mayor número de clientes que adquieren sus productos.

El poder del cliente está dado por la alta competencia existente desde 1998 con la llegada de Carrefour a Colombia y en los últimos años con la consolidación de Casino como retail líder en el país, la pelea por posicionarse en la mente de los compradores como el hipermercado más barato se había dado por medio del arma tradicional: las promociones periódicas de precios. Cada cadena ha tenido tradicionalmente su propio cronograma de promociones temáticas (aniversario, días de precios especiales, día de la madre, etc.) y adicionalmente se ha preocupado por responder a las promociones del competidor. Esto ha significado que durante todo el año, ambas cadenas tengan al aire algún tipo de promoción, donde se ofrecen descuentos en algunas de sus líneas de productos. Dichas promociones, aumentan la sensibilidad al precio de los clientes, y destruyen valor en el mercado, pues la mayoría de los consumidores posponen sus compras a los días de promoción, elevan sus inventarios de productos no perecederos, generando la posterior caída en las ventas de los días sin descuentos especiales.

En cuanto a la fidelización las cadenas buscan retribuir a los clientes en variadas formas dándoles puntos por sus compras como es el caso de Éxito, descuentos como lo hace Carrefour y Olímpica, o precios bajos en volumen como es la estrategia de Alkosto o descuentos y amarres como es popular en Falabella.

En esta confrontación ante la gran cantidad de opciones para comprar el cliente siempre tendrá la balanza a su favor, por eso es importante para las cadenas mantener una imagen positiva frente al consumidor se midió en Colombia la satisfacción de los consumidores colombianos por medio del CIV (Customer Index

Valué) frente a los supermercados. En este sector se midieron los siete supermercados más grandes del país. La Categoría donde se incluyeron “Otros Supermercados”, Alcanzo una satisfacción de 83,4%. Le siguen Carrefour con 82.9% puntos, 1.8 puntos más que su más inmediato competido, en este caso Alkosto. Olímpica está de cuarto lugar con 81 puntos, Éxito con 80,6 y Carulla con 80,5.<sup>62</sup>

El estudio agrega que las empresas tratan de comprar lealtad sin llegar a ella a través de una alta satisfacción de sus clientes. Así ocurre con las tarjetas de puntos y mecanismos similares de fidelización. Cafam Y Colsubsidio obtuvieron los peores puntajes con 77,3% y 77,2% respectivamente.<sup>63</sup>

Sobre este tema manifestó que como en el caso de Cafam “así haga un cambio de imagen, si las cosas se mantienen funcionando igual que en el Cafam de la Floresta de Bogotá, por citar un caso, el cliente no percibirá que hubo un cambio. Entonces la inversión en el cambio de imagen puede perderse”<sup>64</sup>

En este orden de ideas el cliente tiene un gran poder sobre las cadenas de hipermercados, y estas a su vez mantienen una réplica constante frente a cada nueva estrategia comercial que implementan sus competidores para aumentar su participación en el mercado generando con esto un mayor beneficio para el cliente, no en vano existen numerosas tarjetas de crédito de propiedad de las cadenas, esquemas de puntos, entrega de premios , amarres, descuentos, y promociones con el único propósito de generar mecanismos que permitan algún grado de fidelidad de los clientes.

Este es uno de los sectores donde le poder los clientes esta dado por la gran rivalidad existente en el mercado y la necesidad de mantener una posición realmente dominante frente a la competencia, y no es descabellado pensar que lo 22 billones de pesos que el año anterior dejaron los clientes en las cajas registradoras de los supermercados sean una razón de peso para el arribo de nuevas cadenas y para realizar aun más la lucha por un cliente cada vez más reacio a comprar sin recibir algún beneficio por parte de su tienda favorita.

## **6.11 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CONSUMIDORES**

Para Evaluar de manera más cercana la percepción de los consumidores y el grado de competitividad de los grandes almacenes de abarrotes o como comúnmente los llamamos “Grandes Superficies” se realizó una encuesta a un grupo poblacional en la ciudad de Bogotá.

---

<sup>62</sup> Customer Index Value, CIV, Revista Dinero, paginas 45-48, 23 de Agosto de 2007.

<sup>63</sup> Ibíd.

<sup>64</sup> Ibíd.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Para la primera pregunta las personas encuestadas contestaron sobre cual es el sitio preferido para realizar sus compras ellas opinaron así:

Cuadro 8.-Pregunta No. 1

Tipo de Almacén	Personas Entrevistadas
Almacén de cadena	63
Tienda de barrio	9
Plaza de mercado	28
Total	100

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 11. Resultados pregunta 1 donde realiza sus compras



Fuente: Esta Investigación.

La mayoría de las personas encuestadas prefieren hacer sus compras en un almacén de cadena, esta tendencia realmente marcada un 63% obedece a que en este tipo de negocio encuentran comodidades tales como parqueadero gratis y vigilado, guardería, plaza de comidas, entre otras. Adicionalmente estas compañías han invertido mucho dinero en una infraestructura, decoración y agresivas campañas publicitarias incitan a las personas a visitar este tipo de lugares.

De otra parte, en los almacenes de cadena Grandes Superficies ofrecen en el mismo lugar todo tipo de productos, se encuentran abarrotes, elementos de aseo, electrodomésticos, equipos de computación, ropa, maquillaje accesorios, esto se convierte en una gran ventaja ya que en un solo sitio se puede encontrar todo y ahorrar tiempo. Si bien las plazas de mercado ofrecen productos frescos y a mejor costo muchas de ellas incomodas para acceder a ellas y no todas las personas se sienten cómodas asistiendo allí, solamente se encuentran productos específicos. Las tiendas de barrio son una alternativa para la inmediatez, para la compra de último momento pero son una opción marcada que las personas tengan para realizar sus compras, todos prefieren ir al gran almacén a realizar sus compras pero la situación económica o el ajuste los lleva hacia el canal tradicional, otro factor es que ir al supermercado se volvió un plan familiar para algunas personas.

Sin lugar a dudas al realizar esta encuesta en lugares cercanos a grandes superficies se puede llegar a incurrir en resultados atípicos en las preferencias al momento de realizar las compras.

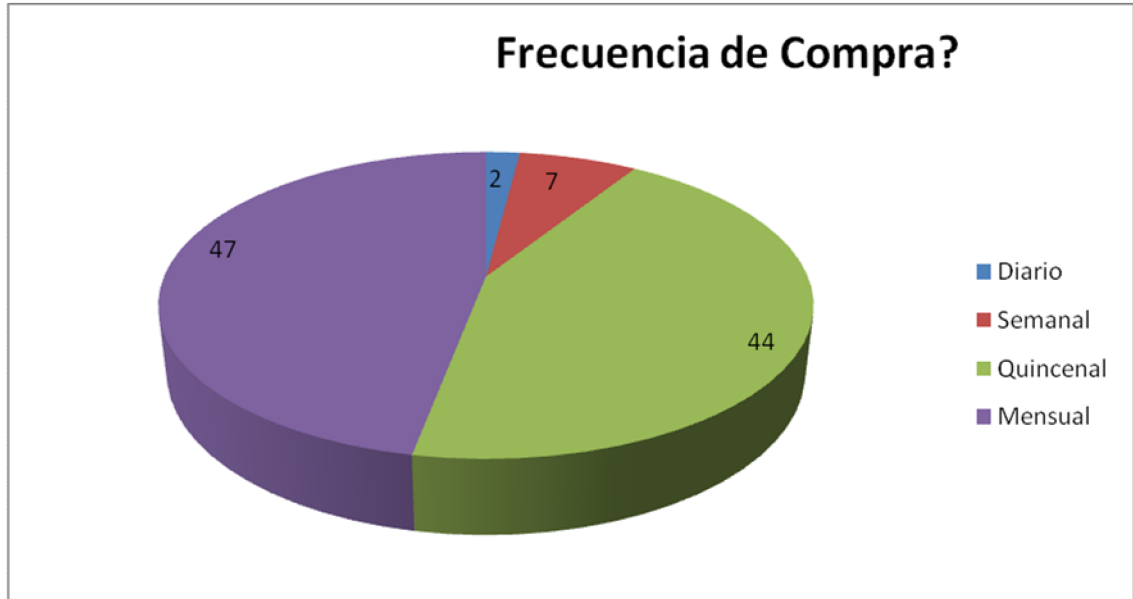
Para la segunda pregunta donde las personas encuestadas opinan sobre la frecuencia con la que realizan sus compras contestaron lo siguiente:

Cuadro 9.-Pregunta No. 2

Frecuencia de compra	Personas entrevistadas
Diario	2
Semanal	7
Quincenal	44
Mensual	47
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 12. Resultados pregunta 2 frecuencias compra



Fuente: Esta Investigación.

Las familias acuden a los supermercados cada 15 o 30 días de acuerdo con sus periodos de ingresos en la mayoría de los casos, las épocas de quincena o fechas especiales son un factor importante al momento de visitar estas superficies.

Estos son los días que las grandes superficies tienen mayor afluencia y por tanto diseñan planes y estrategias marcadas para estos días con el fin de captar el mayor número de visitas y compradores.

De igual forma a diario días se debe captar la atención del resto de personas que asisten semanalmente, es por esta razón que encontramos promociones, descuentos, rebajas, días especiales, horarios especiales, horarios especiales constantemente y las estrategias de fidelización, puntos y degustaciones están a la orden del día.

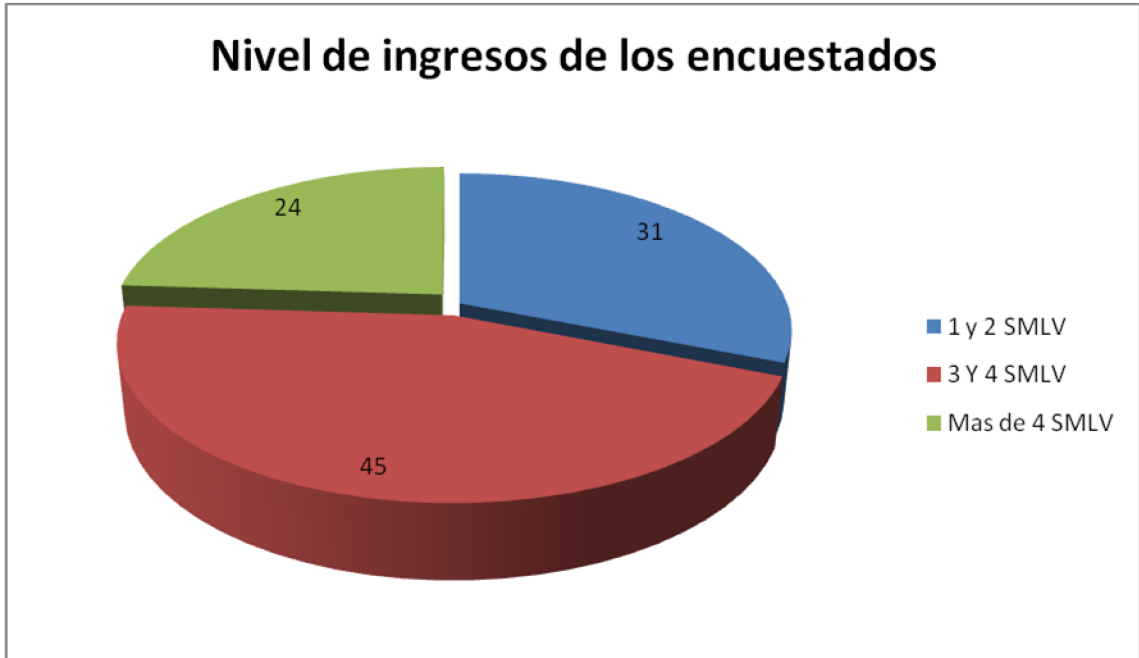
Para la tercera pregunta donde las personas encuestadas nos suministraron información sobre el nivel de ingresos obtenidos por ellas o su núcleo familiar, obtuvimos la siguiente información:

Cuadro 10. Pregunta N 3

Nivel de Ingresos	Personas Entrevistadas
1 y 2 SMLV	31
3 Y 4 SMLV	45
Mas de 4 SMLV	24
Total	100

Fuente: Esta Información.

Gráfica 13. Resultados pregunta 3 Nivel de ingreso de los encuestados



Fuente: Esta Investigación.

Este es un factor que se debe tener muy en cuenta la capacidad de pago que tiene la persona o el grupo familiar que adquiere los productos en un determinado sitio, este factor permite diseñar una estrategia para realizar promociones u ofertas. El tipo de productos que se ofrecen depende del estrato socioeconómico de la tienda, la decoración también influye en este sentido y la publicidad interior.

Para este punto realizamos una visita de campo al Carrefour ubicado en Soacha en el centro comercial Mercurio y encontramos que existe un locutor o animador que comunica todas las promociones y ofertas, los productos son básicos para la canasta familiar, secciones de Carnes frías, vinos, embutidos y electrodomésticos son limitadas y la estantería y Góndolas asemejan al formato de Alkosto.

Realizamos la misma visita al Éxito Bosa ubicado calle 65 Sur 78H – 64 y encontramos tendencias similares con Carrefour, oferta de productos limitada, predominio de la marca Ekono, y almacén tipo Bodega.

Podemos deducir que para cada escalón de la pirámide las grandes superficies delinear una estrategia y ofrecen un determinado portafolio de productos y servicios.

También es importante indicar que a menor ingreso las familias tienen la tendencia a adquirir bienes en tiendas o plazas de mercado por presentación y economía de los productos.

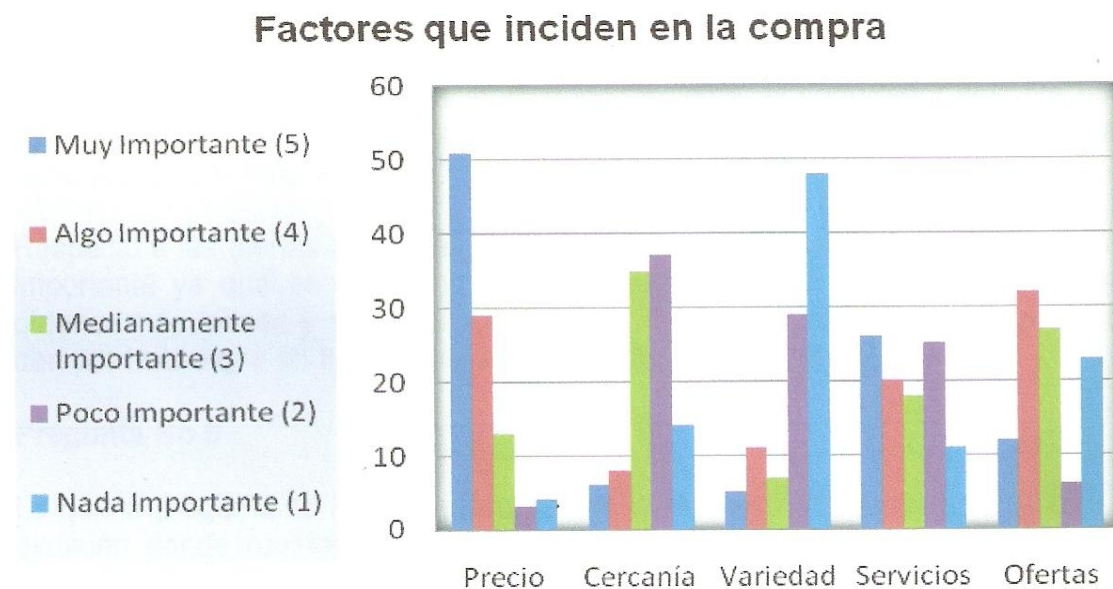
La cuarta pregunta que se refiere a la importancia de ciertas características que el consumidor observa cuando va a comprar a un almacén, y la información obtenida es la siguiente:

Cuadro 11. Pregunta No. 4

Nivel de importancia	Precio	Cercanía	Variedad	Servicios	Ofertas
Muy importantes (5)	51	6	5	26	12
Algo importantes (4)	29	8	11	20	32
Medianamente importantes (3)	13	35	7	18	27
Poco importantes (2)	3	37	29	25	6
Nada importantes (1)	4	14	48	11	23

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 14. Resultados pregunta 4 factores que inciden en la compra



Fuente: Esta Investigación.



El precio es un factor determinante en la opción de compra, un comprador se rige mucho por este aspecto tiene la tendencia a comparar ya escoger el producto que le otorgue un mejor beneficio independientemente de los demás atributos del producto. Las grandes superficies tienen especial cuidado con la fijación de precios ya que este realmente influye directamente en las cantidades que comprarán los consumidores.

La cercanía poco o medianamente importante ya que al parecer la gente está dispuesta a ir a cualquier sitio de la ciudad para obtener otro tipo de beneficios o simplemente no es un factor que influya mucho ya que hoy en día un almacén de cadena se encuentra siempre “a la vuelta de la esquina” .

La variedad es un factor que poco o nada importa porque en la mente del consumidor está implícito, y el solo hecho de ir a un almacén de cadena implica encontrar todas las marcas del mercado con diferentes características, precios y presentaciones; que puedan satisfacer a todo tipo de clientes o consumidores.

Para nuestros entrevistados el servicio es un factor importante que hoy en día hace la diferencia en los almacenes donde se realizan las compras, las ofertas y los bajos precios son factores fáciles de igualar pero un buen servicio requiere para un punto de venta capacitación de personal, mejora constante y compromiso hacia el cliente.

El servicio es la carta fundamental que tiene cada establecimiento para crear lealtad del cliente. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuento, la publicidad, las rebajas o los descuentos. Consiente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma cómo es atendido, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

La quinta pregunta se interroga a los entrevistados sobre la relevancia de que el almacén donde realizan sus compras sea 100% colombiano y la información obtenida es la siguiente:

Cuadro 12. Pregunta No. 5

Relevancia	Personas Entrevistadas
Si	13
No	80
Indiferente	7
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 15. Resultados pregunta es importante el origen de la cadena



Fuente: Esta investigación.

Según los resultados obtenidos en esa pregunta a las personas entrevistadas opinan que no es de gran relevancia que la empresa sea colombiana, hoy en día tanto empresas colombianas como extranjeras están a la vanguardia de lograr excelentes precios de sus productos así como brindar servicio y comodidad. Además la globalización ha marcado un desarraigo entre los consumidores.

En ocasiones prefieren las compañías internacionales que les dan la posibilidad de acceder a artículos que en ocasiones es difícil adquirir en cadenas nacionales con la globalización llegaron secciones de vinos y licores con elevada variedad y alta calidad, embutidos y cárnicos con mejores procesos de maduración y una serie de elementos calificados como gourmet que eran de difícil compra. Los escaparates de tecnología vieron la llegada de numerosos productos a precios siempre competitivos y con atributos posventa que no estaban presentes en el mercado.

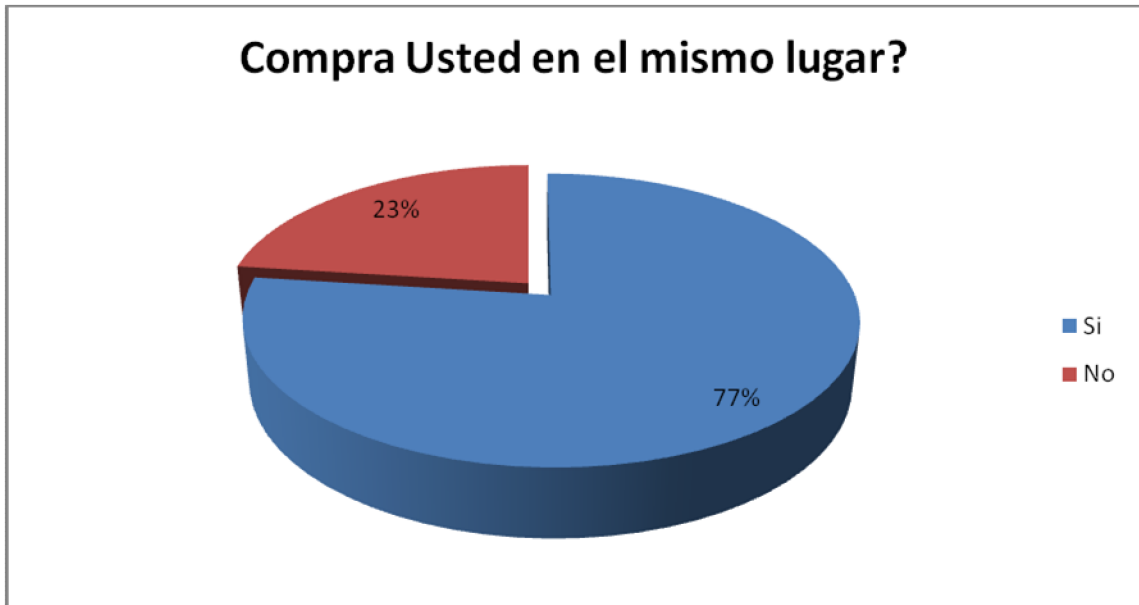
La sexta pregunta hace referencia a sí, nuestros entrevistados realizan sus compras en el mismo lugar, y los resultados obtenidos nos revelan los siguientes datos:

Cuadro 13. Pregunta No. 6

Mismo lugar	Personas Entrevistadas
Si	77
No	23
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 16. Resultados pregunta 6 Compra usted en el mismo lugar



Fuente: Esta Investigación.

La mayoría de las personas encuestadas compran en el mismo sitio han generado lealtad con la marca, con el sitio donde compran, esto se debe aspectos como servicio al cliente, precios, promociones, rebajas y descuentos; pero en la mayoría de los casos a la alta penetración de los supermercados en la ciudad, no es raro que cada Bogotano en el norte de la ciudad halle un establecimiento para realizar sus mercado en un radio de 15 cuadras desde su hogar.

Es por esto que frente a la saturación se están llevando estos formatos a otras ciudades más pequeñas o a estratos socioeconómicos en la base de la pirámide donde el nivel de penetración es bajo aun.

La pregunta hace referencia a que aspectos considera que hacen superior un almacén a otro y la información obtenida es la siguiente:

Cuadro 14. Pregunta No.7

Mismo lugar	Personas Entrevistadas
Si	77
No	23
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 17. Resultados pregunta 7 Que hace a un retail superior a su competencia.



Fuente: Esta Investigación.

En esta pregunta la reunión de aspectos hacen la superioridad de un almacén respecto a otro por lo cual podemos ver que el servicio al cliente, la publicidad y las promociones obtuvieron una puntuación muy similar, las promociones es un aspecto importante al momento de elegir cuando y donde comprar, y se ha convertido en un arma de doble filo para las cadenas debido a que los consumidores esperan la llegada de los días de precios bajos para realizar sus compras y aprovechar los descuentos.

Debido a esta tendencia las cadenas presentan rebajas, ofertas y amarres casi a diario en alguna línea de productos y acuden a las tarjetas de puntos o programas de fidelización para mejorar sus ventas.

La publicidad influye en la decisión de compra de los clientes y por este motivo las separatas o avisos en prensa nacional se convirtieron en un elemento cotidiano para atraer clientes y curiosos, Éxito organiza un gran bingo a final de año para generar gran publicidad y aumentar sus ventas.

La pregunta 8 sobre la preferencia de los encuestados hacia ciertas grandes superficies obtuvimos la siguiente información:

Cuadro 15. Pregunta No. 8

Almacén Preferido	Personas Entrevistadas
Carrefour	36
Éxito	30
Olímpica	20
Alkosto	5
Otro	9
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 18. Resultados pregunta 8 Almacén preferido.



Fuente: Esta Investigación.

Los almacenes de mayor preferencia para realizar las compras de nuestros encuestados son Carrefour y Éxito. La cadena francesa es percibida como el retail preferido al momento de comprar, y los encuestados asocian calidad, variedad y comodidad con esta marca, aunque consideran que sus precios son más altos que los de Éxito factor a tener en cuenta si se analiza que este ha sido uno de los ítems que Carrefour viene trabajando con más ahincó.

Seguida por Olímpica, estos tres almacenes son los que tienen mayor número de establecimientos de comercio que hacen tan fácil el proceso de compra, adicionalmente presentan variadas actividades comerciales que son un gancho importante para los clientes.

Destacamos como Olímpica ha logrado un importante grado de aceptación en la capital del país y se ha considerado como la tercera cadena en el país.

La pregunta novena nos indica la satisfacción de los entrevistados respecto al almacén elegido anteriormente, cuestiona si el precio pagado por sus artículos versus servicio, marcas y promociones. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Cuadro 16. Pregunta No. 9

Satisfacción	Personas Entrevistadas
Si	89
No	11
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 19. Resultados pregunta 9 Grado de satisfacción con su almacén.



Fuente: Esta Investigación.

La satisfacción respecto a su almacén preferido vs. Productos, servicio y promociones es alta y la gran mayoría opina estar satisfecha respecto a estos ítems.

La de cima pregunta hace referencia hacia que establecimiento comercial debe realizar mejoras respecto a calidad precio y servicio. Y las respuestas obtenidas nos muestran lo siguiente:

Cuadro 17. Pregunta No. 10

Establecimientos para mejoras	Personas Entrevistadas
Carrefour	8
Éxito	10
Olímpica	13
Alkosto	69
Total	100

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 20. Resultados pregunta 10 cadenas que debe mejorar.



Fuente: Esta Investigación.

El establecimiento que según nuestros encuestados debe mejorar respecto a calidad precio y servicio es Olímpica debido a que según experiencias propias no ofrece los mismos beneficios que su almacén preferido.

Esto se debe al tipo de formato que tiene el punto de venta, en Bogotá son contados los formatos grandes en esta cadena, los almacenes carecen de espacios suficientes y a excepción de los SAO los otros puntos de venta tienen una oferta limitada, para algunos de los encuestados el área de comidas, vestuario y tecnología es pobre en casi todos los formatos pequeños.

Los almacenes no realizan una comunicación adecuada de las ofertas que se dispones.

La pregunta once indaga sobre cual es según su concepto el almacén más exitoso y preferido de la población, las respuestas obtenidas son las siguientes:

Cuadro 18. Pregunta No 11

Almacén Exitoso	Personas Entrevistadas
Carrefour	75
Éxito	18
Alkosto	4
Olímpica	3

Fuente: Esta Investigación.

Gráfica 21. Resultados pregunta 11 Almacén más exitoso.



Fuente: Esta Investigación.

Según nuestros encuestados el almacén más exitoso por varias razones es Carrefour ya que según observaciones no descritas en la encuesta no solo es exitoso a nivel colombiano sino extranjero y que además ofrece a los consumidores colombianos todas las facilidades que necesitan en un momento dado.

#### Conclusiones.

Como conclusión general a esta encuesta podemos dilucidar que para la mayoría de las personas encuestadas, las grandes superficies es un sitio que brinda todas las comodidades a la horade realizar sus compras ya que compite constantemente con precio, promociones, publicidad.



La evolución de las grandes superficies ha contribuido a mejorar el nivel de vida de los colombianos con precios más bajos y masificación de productos y del crédito.

Durante los últimos diez años, el mercado minorista en Colombia ha sufrido una de sus más importantes transformaciones debido, principalmente, a la llegada de operadores internacionales que le han inyectado una nueva dinámica al negocio, como Carrefour, Makro, Homecenter, Falabella y el Grupo Casino, que hoy es dueño de Almacenes Éxito y de Carulla Vivero, y a la evolución de cadenas como Olímpica. Esta última debe invertir en infraestructura y mejorar tanto la amplitud como la profundidad de sus líneas de productos, ante un mercado tan competido las cadenas buscan crear una identidad frente a su entorno.

La estructura de consumo del colombiano promedio esta determinada por cinco razones fundamentales: nivel de ingreso, oportunidad de compra – cercanía, capacidad de crédito, razón de compra y poder de la marca.

La dinámica del consumo esta determinada por los movimientos de la economía a nivel mundial, por las transformaciones culturales, la penetración de nuevos actores en el comercio nacional y el mejoramiento o decaída en la calidad de vida. El origen de la cadena es un factor que pasa a segundo plano frente a las ofertas en bienes y servicios que ofrece el mercado.

Por ello, el estudio y seguimiento de estas tendencias es fundamental a la hora de establecer estrategias de mercadeo y posicionamiento de productos, más aun adportas de la puesta de acuerdos de libre comercio y por la aparición de usuarios cada vez más exigentes a la hora de comprar.

Encontramos que Carrefour es la marca con mejor imagen y sus clientes consideran que su amplitud de productos y servicios es superior a otras cadenas, con sus estaciones de servicio ha generado un fuerte reconocimiento en un punto bastante susceptible como es el valor de la gasolina, sus locales son cómodos y espaciosos y el nivel de servicio esta siempre a la altura de las circunstancias.

Cuadro 19. Ficha técnica: Encuesta de percepción clientes grandes superficies.

Ficha Técnica. Encuesta de Percepción Clientes Grandes Superficies	
Persona natural que la realizo:	Yady S. Riveros
Grupo objetivo:	Hombres y mujeres, mayores de 18 años de edad, de niveles socioeconómicos 3 al 6 y, residentes en Bogotá. Hombres y mujeres, mayores de 18 años de edad, niveles socio económico alto (estratos 6 y5), residentes en Bogotá. Que compren abarrotes o mercado.
Tamaño de la muestra:	100 encuestas
Tema o temas a los que se refiere:	Grandes Superficies, preferencias al comprar, donde realiza sus compras y aspectos a tener en cuenta al momento de realizar compras.
Técnica de recolección de datos:	Entrevista personal cara a cara con aplicación de un cuestionario estructurado aplicado a los clientes.
Tipo de muestra:	Muestreo probabilístico estratificado polietápico, cara a cara, en la calle.
Fecha de realización campo:	28 de Noviembre al 10 de 15 de Diciembre de 2010.
Margen de error observado:	+/- 3.23%, con 95% de confiabilidad.

Fuente: Esta Investigación.

## 6.12 METAS FUTURAS 2009-2012

- ALMACENES EXITO

A pesar de los buenos resultados, los proyectos para el 2009 serán mucho más prudentes. En primer lugar, la inversión. En primer lugar, la inversión que el año pasado alcanzo los \$500.000 millones en la expansión y desarrollo de nuevos proyectos, bajará a \$190.000 millones y la apertura de tiendas será mucho más pausada. La expansión se concentrara en Surtimax, la marca considerada la 'junior' de la compañía y cuya presencia se centra en el mercado capitalino.

Dentro de las estrategias que desarrollara la compañía para esta año esta el fortalecimiento de la relación con los consumidores, para lo cual se ampliará el surtido y se tendrán nuevas propuestas en marca propia.

Los renglones de viajes y seguros contribuyeron de manera importante a los resultados de la compañía, según lo confirmo el presidente Gonzalo Restrepo López. En el primer caso, se facturaron \$43.000 millones en planes de turismo, a

través de 38 puntos de venta en todo el país, mientras que en seguros se lograron ventas por \$10.000 millones en el primer año de oferta en este negocio.

La meta para el 2011 es triplicar las ventas en el rubro de seguros.

Otro de los rubros que tuvo un aporte importante para este resultado fue el de suministro de combustible a través de las 9 estaciones de servicio que tiene la cadena, de las cuales seis corresponden a la marca Éxito y tres corresponden a una alianza con Terpel. Aunque no se precisaron estadísticas en este segmento, las directivas de la compañía anunciaron que seguirán fortaleciendo este segmento con la marca propia del establecimiento comercial.

- CARREFOUR

La cadena de hipermercados planea ofrecer otros servicios “bajo el mismo techo”, como agencia de viajes y farmacia, además de las trece estaciones de gasolina que ya funcionan en sendos almacenes. Adicional a esto este año iniciara una agresiva estrategia con el fin de aumentar el número de concesiones y alquiler de espacios en todos sus puntos de venta en el país.

En cuanto a las estaciones de combustible, Carrefour planea la apertura de otras 24 y se propone abrir 45 nuevas farmacias en asocio con la Caja Colombiana de Subsidio familiar (Colsubsidio), a partir de abril próximo. Es una inversión 50-50 en la que se espera aprovechar la ventaja como minoristas, así como la amplia experiencia de Colsubsidio.

La compañía posicionara su tarjeta de crédito propia con el fin de aumentar su participación en este segmento, tomando el control de un servicio que era compartido con Colpatria.

En cuanto a sus planes de expansión la empresa cree que terminara este año con cerca de 70 almacenes y fortalecerá su presencia en ciudades intermedias. Para esto se invertirán más de 100 millones de euros, específicamente en dos frentes: ocho nuevas tiendas y tres centros de distribución logística ubicados en Cali, Medellín y Barranquilla.

El plan de acción de la compañía se enfoca en varios frentes, como continuar y fortalecer su política de bajos precios, mejorar la cadena de distribución, generar mayor productividad y consolidar su presencia en las ciudades más grandes.

Para lograrlo, la empresa busca aumentar la penetración de sus marcas propias que ya participan en el 17% de sus ingresos. Por otro lado, además de los centros logísticos mencionados, se estudiara la operación logística entre Bucaramanga, Cúcuta, Sogamoso y Duitama. La disminución de los costos de distribución se

puede trasladar a los precios de los productos y beneficiar directamente a los consumidores es la política de distribución de la multinacional.

Y, finalmente en su estrategia de consolidación, Carrefour entrara a ciudades como Pasto, Duitama, Manizales, Armenia y Sincelejo; Y fortalecerá su presencia con segmentos de negocio que viene desarrollando como agencias de viaje, seguros, farmacias y estaciones de servicio. La compañía analiza ingresar en nuevos servicios como lavanderías.

Para esta cadena el 2010 y el 2011 serán años cruciales, la cadena espera los resultados de la banca de inversión que contrato para determinar su futuro mediato, se espera que Olímpica busque recursos para financiar sus planes de expansión a largo plazo.

La cadena esta año se concentrara en modernizar sus puntos de venta en todo el país, mejorar sus procesos logísticos e impulsar e impulsar sus marcas propias como parte fundamental de sus operaciones.

Se espera invertir unos 200.000 millones de pesos este año y fortalecer su presencia en la costa norte y el valle del Cauca.

Así mismo Olímpica buscara fortalecer sus relaciones con proveedores internacionales que le permitan darle amplitud y profundidad a su portafolio de productos para ser más competitiva frente a los retos de la competencia.

Se proyecta un crecimiento cercano al 7% este año y 10% para el 2010 aunque con la crisis económica el panorama es incierto.

- FALABELLA.

Busca ser el retail número uno en el país en el segmento de vestuario y artículos para el hogar, planea afianzar su posición en el país con el fortalecimiento de sus operaciones en Medellín y su posible ingreso a la costa Atlántica.

Con la llegada de su competencia directa la cadena de almacenes París de propiedad del grupo Cencosud Falabella invertirá más de 50000 millones de pesos en adecuación y fortalecimiento de imagen de los locales que arrendó a Casa Estrella, creara un formato tipo Oulet en la ciudad.

La cadena espera crecer a ritmos superiores del 10% impulsada por el gran número de tarjetas de crédito que tiene en el mercado y las promociones agresivas que realizara durante todo el año.

También planea darle mayor impulso a sus agencias de viajes y seguros y aumentar el número de concesiones dentro de sus locales.

- **ALKOSTO**

Es el más conservador de los analizados hasta este momento, esto se debe a que el grupo Corbeta dueño de la cadena analiza la oportunidad de aumentar su participación en el canal tienda a tienda donde tiene un alto grado de especialización.

Espera observar la evolución de la crisis económica para decidir el nivel de inversión que realizara en la cadena.

### **6.13 RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL PROCESO PROSPECTIVO.**

**6.13.1 Factores de Cambio.** Al recoger los comentarios de las personas involucradas en este sector logramos identificar ciertas tendencias que seguramente van a modificar el mapa estratégico del sector en un futuro cercano.

Los llamamos “factores de cambio” y son fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos que influyen el sector y propician grandes cambios en una industria determinada haciendo migrar a un grupo determinado a una organización o creando el ambiente propicio para la realización de fusiones, alianzas o adquisiciones.

- **Entrada de mayor competencia internacional:** la llegada de Cencosud y el posible ingreso de Wal-mart pueden alterar el mapa estratégico de la industria atentando contra la posición de Olímpica en el sector.
- **Reducción de márgenes de rentabilidad por disminución en los precios de venta de los productos o disminución de la demanda:** la competencia trae consigo una creciente guerra de precios que implica un deterioro en los ingresos de los proveedores, un margen menor por parte de las cadenas involucradas en esta práctica lo que implica tener que aumentar los volúmenes de venta y la participación en el mercado; aquellas cadenas que no tengan un fuerte respaldo financiero perderán participación en el mercado.
- **Mayor cobertura geográfica:** olímpica y las demás cadenas deberán aumentar su presencia en el país con la apertura de nuevos locales en ciudades intermedias y en estratos económicos donde hace unos años no era su prioridad, esto implica grandes inversiones y un mayor saturación del mercado.

- Ampliación de los servicios: Comercialización no solo de productos sino de servicios adicionales como agencias de viajes, seguros, gasolina, mercados a domicilio y venta de vehículos entre otros.
- Mas participación de los productos de marca propia: la estrategia de liderazgo en costos será fundamental para aumentar la participación en un mercado cada vez más saturado con productos de bajo costo, esto implica alianzas con proveedores, integraciones hacia atrás y mayores volúmenes de compra por parte de las cadenas.
- Diversificación de los ingresos vía arrendamientos de espacios, exhibiciones en los puntos de venta y servicios de recaudo de impuestos y servicios públicos.
- Implementaron de tecnologías de punta para el manejo de inventarios
- Profundización de las estrategias de fidelización de clientes mediante tarjetas de acumulación de puntos, descuentos efectivos en caja, devolución del IVA, organización de eventos y desarrollo de ambientes agradables para los clientes. Esto implica modernización de espacios, mayores áreas de exhibición y servicios complementarios como guarderías, parqueaderos, rotondas de comidas, entre otras.
- Integración de servicios, cadenas de suministros y proveedores.
- Especialización, organizaciones orientadas a segmentos de mercado, logrando mayor experticia en atención de clientes y mayor rentabilidad. Contratación de personal debidamente entrenado para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.
- Oligopolios, decantación del mercado colombiano, debido a que existe una sobre oferta de espacios en las grandes capitales y una oferta deficiente en las pequeñas ciudades o municipios para la demanda actual y falta innovación y nuevos servicios. Como la teoría de la evolución, solo los mejores prevalecerán, llegando a convertirse el sector en una especie de oligopolio que al parecer podría estar manejado por los grupos Casino, Carrefour, Wal-Mart y las cajas de compensación que posiblemente integraran en un solo conglomerado fundamentalmente.
- Estabilización actual del sector con expectativas de mayor crecimiento, cambio de políticas en el manejo financiero de las empresas y del sector. Dependencia de la evolución macroeconomía del país, de la estabilidad de nuestra economía, del logro de la paz, lo que generaría o no confianza para los inversionistas y permitiría el crecimiento del sector.

- Virtualidad: posibilidad de realizar compras a través de internet, las 24 horas del día en cualquier punto del país, disponibilidad de personal idóneo en la asesoría y solución de problemas a clientes, acompañamiento constante a proveedores a través de espacios virtuales y mejoramiento de los tiempos de respuesta.

Esto implica llevar todas las líneas de productos a un ambiente virtual

### Posible Evolución del Sector

En los últimos años hemos sido espectadores de una creciente evolución de las grandes superficies en Colombia y Latinoamérica, esto ha generado numerosos cambios, reestructuración de todos los actores del sector y llegada de nuevos jugadores en un mercado cada vez más globalizado.

Por esto creemos que para las cadenas, proveedores y comerciantes minoristas es fundamental generar escenarios futuros que permitan predecir como será la evolución del comercio al por menor en Colombia de acuerdo con los factores anteriormente mencionados y toda la información recopilada en los capítulos anteriores del presente estudio de competitividad.

Aclaremos que para realizar un análisis prospectivo a profundidad es necesario aplicar una serie de matrices que no se aplican en este análisis y los escenarios se crean en base a la percepción de los actores entrevistados y las tendencias mundiales del sector.

- Llegada de Wal-Mart al país, es posible que la cadena norteamericana ingrese al país en los próximos años de a mano de su filial Walmex, después de haber consolidado su operación en el sur del continente sus próximos mercados seguramente serán Perú y Colombia.

Las causas de este ingreso serían el aumento del consumo, salida de la crisis económica por parte de los países de la región factor que reactivaría la inversión extranjera a causa del aumento de la demanda, aumento de la calificación por parte de las empresas calificadoras de riesgo al país, necesidad de Olímpica por buscar un socio estratégico que inyecte capital para futuras inversiones, entre otras

Esto generará una fuerte guerra de precios en el sector, desaparecerán aquellas pequeñas cadenas que no logren competir con márgenes de rentabilidad bajos, mejor oferta de productos y servicios para los consumidores, las demás cadenas deberán innovar para mantenerse competitivas y rentables, debido a esto necesitarán fuertes inyecciones de capital para mantener su posición en el mercado. Algunas cadenas migrarán a formatos más pequeños que les permitan competir por clientes cada vez más exigentes.

- Oligopolios en este escenario la cadena francesa Carrefour sería el socio estratégico de Olímpica inyectando el capital necesario para crear una cadena muy fuerte, con numerosos puntos de venta y presencia en todo el territorio nacional

Carrefour tomaría la totalidad de los locales de Olímpica y los convertiría a su formato Carrefour barrio generando una guerra abierta con Casino y demás comerciantes minoristas, los SAO se convertirían en almacenes Carrefour. Esto se da por el creciente peligro que representa la llegada de Wal-mart al país, Colombia representa el mercado más importante para Carrefour después de Francia y esta cadena no va a permitir que le suceda lo mismo que en México donde vendió su operación a Walmex al no poder establecer una posición competitiva.

Generaría dos cadenas que manejarían casi el 80% del mercado en el país, detrimento de las condiciones para los proveedores, retiro de numerosos superretes al no poder competir con formatos pequeños, barreras de ingreso muy altas para futuros actores y una guerra de precios sin precedentes en el mercado que llegaría a afectar hasta a los distribuidores de combustibles.

Debilitaría en gran medida al comercio minorista y dejaría a las tiendas de barrio en una posición desventajosa y haría necesario la inyección de grandes capitales a las cajas de compensación y otras cadenas para mantenerse en el mercado.

Esta alianza generaría beneficios para los consumidores en cuanto a ofertas, mejores establecimientos comerciales y mayor acceso a productos importados, la virtualidad de la operación se haría más evidente por la guerra que se desencadenaría en el sector.

- Se mantiene la recesión económica y se deteriora el consumo en nuestro país, esto causaría un estancamiento de la inversión extranjera en el país y cadenas como Olímpica tendrían menos opciones en el mercado financiero para apalancar su operación.

Perjudicaría las metas de crecimiento de Alkosto y dejaría el camino abierto a sus principales competidores para deteriorar la posición de la cadena, Casino y Éxito aprovecharían la coyuntura para continuar su expansión, atacarían aun más el mercado natural de Alkosto.

Esto generaría pérdidas de valor de la marca, menor participación en el mercado y dificultad para conseguir un socio estratégico

Para nosotros la llegada de Wal-mart de la mano de Olímpica es el escenario más probable si tenemos en cuenta la necesidad de expansión de la primera, su consolidación en Chile y su deseo de entrar aun mercado que tiene serias posibilidades de crecimiento, y el deseo de buscar un socio estratégico por parte del segundo que le permita inyectar capital para mantener o mejorar su posición en el mercado frente a Casino y Carrefour.



## 6.14 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD ALKOSTO.

NIT:	890.900.943-1
Empresa	Colombiana de Comercio S.A.
Ciudad	San Juan de Pasto.
Departamento	Nariño
CIIU *	14
Descripción CIIU	Comercio al por menor
Código del Sector	**G5239
Descripción del Sector	G5239
Dirección	Calle 22 No. 6-28
Teléfonos	7323400

\* CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME

\*\* Comercio al por menor de productos diversos ncp, en establecimientos especializados.

### 6.14.1 Historia

- 1938 - Nace en Cali. - Distribución de Fabricato
- 1943 - Apertura de distribución textil Pasto
- 1946 - Oficina en Ipiales.
- 1953 - Se funda colombiana de Comercio Ltda. Medellín.
- 1958 - Distribución Noel S.A. En pasto.
- 1959 - Distribución exclusiva de Noel S.A. En Bogotá, c/mrca, Boyacá.
- 1976 - Nace corbeta distribuciones en Bogotá. 4 gerencias comerciales.
- 1977 - Línea Inextra. Hoy Procter & Gamble (usa).
- 1989 - Inicio Alkosto - retail bussines.
- 1993 - Distribución. Exclusiva nacional de Procter & Gamble importados.
  - Heinz.
  - Ferretería.
- 1995 - Apertura Alkosto 68
- 1996 - División negocio detal Y distribuciones. Apertura de Alkosto Villavicencio
- 1997 - Ampliación Alkosto cra30 Y Villavicencio. Apertura Alkosto hogar en Pasto

- 1998- ventas en Internet Alkosto Colombiana de Comercio (primera en Colombia)
- 1999- Apertura de K Tronix. Alianza con Acosta PMI Food Broker en U.S.A.
- 2000- Instalacion People Soft y B2B.

Figura 2. Ubicación en Colombia



Fuente: Pagina WEB ALKOSTO.

Figura 3. Ubicación en Pasto



Fuente: Pagina WEB ALKOSTO.

### 6.14.2 Formatos

- **Alkosto Parque Bolívar.** Dentro de este tipo de negocio se comercializan productos como Víveres, Frutas y Verduras, Carnes, Lácteos y Panadería.

En este supermercado funciona una Droguería interna para la distribución de las Drogas y los Cosméticos.

- Área: entre 3.200 mt y 7.300 mt
- Puntos de pago: de 5 a 20
- Horario promedio de atención: de 7:00 a.m. a 9:00 p.m.

**Total: 1**

- **Alkosto Centro.**

Venden una amplia gama de productos como confecciones, electrodomésticos, juguetería y variedades, complementados con las líneas tradicionales de supermercados y medicamentos.

- Área: entre 350 mt. y 3.700 mt
- Puntos de pago: de 2 a 5
- Horario promedio de atención: de 7:30 a.m. a 10:00 p.m.

**Total 1**

- **Alkosto Ipiales**

Estos negocios, además de vender medicamentos y cosméticos, también tienen a disposición del público algunos víveres, pan y lácteos.

Muchos de estos establecimientos funcionan 14 horas, lo que permite a los clientes disponer de algunos alimentos de consumo diario a cualquier hora.

- Área: entre 150 mt y 280 mt.
- Puntos de pago: de 2 a 5
- Horario promedio de atención: de 7:00 a.m. a 11:00p.m. y algunas 24 horas

**Total 1**

- **Alkosto Tuquerres.**

En este establecimiento, que es independiente, se venden medicamentos, cosméticos, y productos populares (aseo personal, cuidado capilar, etc.).

- Área: entre 45 mt y 150 mt
- Puntos de pago: de 1 a 2
- Horario promedio de atención: de 7:00 a.m. a 9:00 p.m.

**Total: 1**

Para un total de <b>10</b> establecimientos comerciales en todo el país
---

## **6.15 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.**

### **Misión**

Ser los numero uno de llevar Hiperahorro a nuestros clientes, a través de la comercialización de productos al precio mas bajo, las mejores ofertas, premios y una permanente vinculación con la comunidad mediante patrocinios, apoyos a eventos que nos permitan mantenernos en sus mentes y corazones. Para alcanzar los beneficios esperados para nuestros Colaboradores Proveedores y Accionistas.

### **Visión**

En el 2013, mantendremos el liderazgo comercial en nuestras zonas de influencia sustentado en la influencia de nuestros clientes, proveedores, el talento y el compromiso de nuestro equipo humano.

**TODO EL EQUIPO DE TRABAJO ORIENTADO A VENTAS.**

### **Nuestros Valores**

1. Calidad, excelencia y rigurosidad
  2. Coherencia y pertinencia
  3. Aprendizaje y humildad
  4. Compromiso social
  5. Responsabilidad, honestidad y calidad humana
  6. Actitud racional, científica, y crítica propositiva
- **Calidad, Excelencia y Rigurosidad.**

Calidad. Todos nuestros productos y servicios –sean internos o externos – son siempre merecedores de una valoración excelente por parte de su destinatario.

Excelencia. Nuestros productos y servicios son dignos de extraordinario aprecio y estimación por parte del mercado y del cliente interno.

Rigurosidad. Tanto nuestros productos y servicios como los procesos de trabajo que los hacen posibles se caracterizan por su propiedad y precisión, derivadas de la intencionalidad explícita de llegar al más alto nivel de exactitud, precisión y consistencia.

No somos conformistas, adaptables, superficiales ni tenemos doble moral en el ejercicio de las funciones encomendadas.

- **Coherencia y Pertinencia**

Coherencia. La organización, y por lo tanto, cada uno de nosotros, mantenemos siempre una actitud lógica y consecuente con los valores, la misión y la visión institucional, así como con los postulados y desarrollos de Pedagogía Conceptual. En los momentos de toma de decisiones, en los procesos de trabajo y en sus respectivos productos es evidente tal conexión, que constituirá el sello y definirá la personalidad institucional.

Pertinencia. La organización asume compromiso y empeña sus esfuerzos en adelantar procesos y generar productos que respondan a la expectativa misional de generar desarrollo social y humano a través de la pedagogía y la innovación.

- **Aprendizaje y Humildad**

Aprendizaje. Frente a las responsabilidades que nos han sido asignadas, buscamos siempre:

- Comprender el valor y sentido que tienen para la organización, para los proyectos específicos de los que forman parte y para cada uno de nosotros como ser humano y como funcionario de la organización (dimensión afectiva)

- Conocer plenamente en qué consiste la tarea a realizar, los elementos que definen la naturaleza de la labor o responsabilidad (dimensión cognitiva)

- Realizar los más eficientes y eficaces procedimientos para adelantar las acciones que requieran (dimensión expresiva) pues entendemos que sólo la activación de estas tres dimensiones hace posible la apropiación que nos permite el máximo de eficacia y efectividad en el desempeño.

**Humildad.** Individual y colectivamente, todos tenemos la capacidad de conocer las propias limitaciones y debilidades y de obrar de acuerdo con este conocimiento, lo cual implica reconocer nuestro potencial para ser cada vez mejores y, por lo tanto, estar siempre dispuestos a aprehender.

• **Compromiso Social.**

Asumimos como obligación institucional y personal tomar las decisiones y planear los procesos y las acciones teniendo como criterio fundamental la posibilidad de mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo de las personas y/o de los grupos sociales de nuestro país.

• **Responsabilidad, Ética y Calidad Humana.**

**Responsabilidad.** Todos tomamos decisiones y actuamos con el mayor cuidado y atención, por lo cual reconocemos y afrontamos las consecuencias de nuestras acciones u omisiones.

**Ética.** Asumimos el comportamiento ético como un componente esencial de nuestra condición humana. Por ello nos esforzamos permanentemente porque nuestra manera de obrar se ajuste tanto a los valores institucionales como a los personales, por ser leales con la entidad y dignos de la confianza que ella ha depositado en nosotros.

**Calidad Humana.** Todos actuamos con respeto por las demás personas y nos preocupamos por su bienestar, sin importar condición social, económica, o lugar dentro de la organización.

• **Actitud racional, científica, y crítica propositiva.**

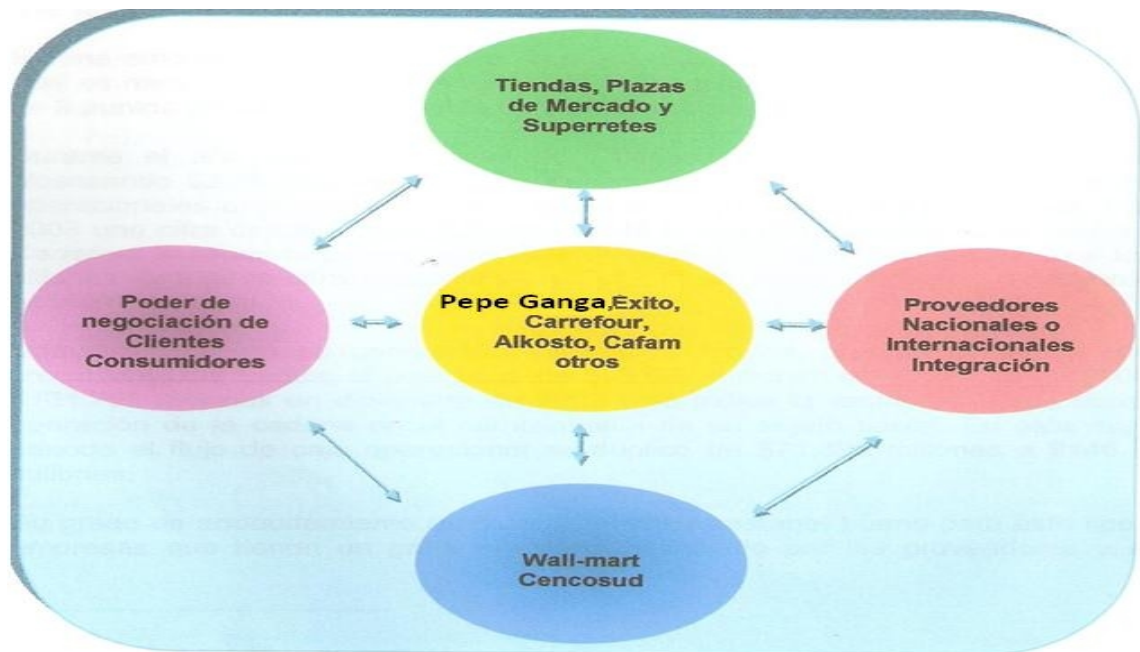
**Actitud Racional y Científica.** Todos decidimos y actuamos conforme a la objetividad, la precisión y el análisis propios de la metodología con que se abordaría un proceso científico.

**Actitud Crítica Propositiva.** Todos ejercemos y respetamos el derecho de valorar y formular nuestra opinión sobre los acontecimientos de la vida institucional, siempre y cuando cumplamos con el deber de hacerlo dentro de las normas y valores aquí definidos, con base en argumentación suficiente y clara e incluyendo las propuestas que contribuyan a mejorar las condiciones existentes.

**6.16 POSICION COMPETITIVA ALKOSTO.**

En esta última parte del trabajo después de haber realizado un profundo análisis del sector y los diferentes actores que intervienen en él. Procederemos a establecer la posición competitiva de Alkosto S.A. mediante el diamante de Porter.

Diagrama 6. Diamante de Porter para Alkosto.



Fuente: Esta Investigación.

El mercado objetivo de Alkosto se enfoca en todos los estrados del país y en el último año ha entrado a Medellín lugar donde no tenía presencia. Es la tercera empresa en el sector de retail en Colombia después de Éxito-Carulla y Carrefour, y ocupa el lugar 16 en latinoamérica<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Planet retail diciembre de 2008

Cuadro 20. Análisis Financiero

Balance General (en miles de pesos)		Estado de Resultado (en miles de pesos)				Razones Financiera		
	2008	2009		2008	2009		2008	2009
Total activo	915.140.458	1.182.501.850	Ingresos	1.817.243.245	2.128.148.021	Razón corriente	0.81	0,79
Total pasivo	501.995.304	670.823.820	Utilidad bruta	310.425.917	389.139.879	Endeudamiento	54,85%	56,73%
Total patrim.	413.145.154	511.678.030	Utilidad neta	32.452.793	63.438.474	Margen neto	1.49%	2,00%

Fuente Superintendencia de Sociedades.



Es importante destacar como Alkosto S.A. ha obtenido resultados positivos en sus resultados financieros durante los últimos años, factor que ha sido de vital importancia al momento de gestionar recursos que le permitan asegurara las estrategias de crecimiento y consolidación.

Es una empresa que año tras año ha mantenido un crecimiento de sus ventas el cual es menor que las otras cadenas siempre ha superado la meta interna que es de 3 puntos por encima del índice de precios al consumidor IPC.

Durante El año 2009 las ventas de Alkosto se incrementaron en 17,19% alcanzado \$2,26 billones (ver balance anexo), mientras que los otros ingresos operacionales aumentaron en 25% cerrando el año en \$75.335 millones. En el 2009 una cifra cercana a los 2,8 billones de pesos cifra cercana a las ventas de Carrefour la segunda cadena en el país. Para el 2009 su objetivo es alcanzar los 3 billones de pesos cifra bastante ambiciosa si se tiene en cuenta la coyuntura económica actual.

Alkosto aumento su generación interna de fondos, que se evidenció en el crecimiento del Ebitda, el cual pasó de \$93.592 millones en Diciembre de 2008 a \$131.795 millones en Diciembre de 2009 esto indica la rentabilidad que tiene la operación de la cadena en el cumplimiento de su objetivo social. En este mismo periodo el flujo de caja operacional se duplicó de \$71.395 millones a \$146.389 millones.

Su grado de endeudamiento ronda el 50% valor bastante bueno para este tipo de empresas que tienen un gran inventario financiado por los proveedores y que necesita una importante cantidad de recursos procedentes del sistema financiero para consolidar su operación.

El margen neto del 2% en el 2009 es un buen indicador para un sector que maneja márgenes bastante reducidos y cuya estrategia de precios es uno de los motores de la actividad comercial.

## **6.17 ALKOSTO FRENTE AL SECTOR EN COLOMBIA**

Para nadie es un secreto que el sector del retail o grandes superficies ha sufrido cambios de gran magnitud en los últimos años como evidencia en el análisis del sector que acompaña este informe, por esto consideramos pertinente analizar que así como Alkosto logró incursionar recientemente en el mercado de Risaralda con la compra de 2 locales a Éxito, en la ciudad de Pereira también es cierto que su principal nicho de mercado se ha visto amenazado por la fuerte inversión que ha realizado la competencia en la costa atlántica.

Alkosto ha crecido en participación de mercado. El año 2009 tenía entre el 13.5% y el 14% y este año tuvo el 17.5 del mercado de las grandes superficies.<sup>66</sup>

Otro factor que se debe tener en cuenta es que el negocio de los medicamentos en Colombia ha sufrido un fuerte remezón con la llegada al país de las cadenas Superfarma, Farmatodo, y Locatel que entraron a dinamizar el mercado, un sector en el cual Olímpica tiene un alto rédito y que está estrechamente ligado a sus almacenes. Así mismo Carrefour entrara de lleno al negocio de los medicamentos al realizar un alianza estratégica con Colsubsidio para tal fin y se espera que las conversaciones entre Cafam y Éxito produzcan resultados similares; estas alianzas atentaran directamente sobre los resultados financieros de la compañía y le restarán un porcentaje bastante importante de su participación en este mercado que equivale al 15% de las ventas totales de la cadena.

Olímpica necesita mantener un alto nivel de inversión para sostener su posición dentro del sector y continuar sus planes de expansión, su mas reciente tienda SAO en Riohacha es muestra de ello.

Queremos destacar como una de las fortalezas de Alkosto dentro del sector la gran cantidad de formatos con que cuenta al ser factor que le imprime una gran dinámica a su proceso de crecimiento en el país, este aspecto fue fundamental para una cadena como Carrefour en su consolidación en el mercado brasileño donde cuenta con dos formatos pequeños.

Para terminar este apartado hemos identificado como Carrefour deberá fortalecer su posición en el país mediante la consolidación de su operación lo que implicaría su deseo por adquirir alguna de las dos cadenas importantes que aun quedan en el país, Olímpica o la 14.

## **6.18 NUEVOS COMPETIDORES DE ALKOSTO.**

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales.

Para nadie es un secreto que la multinacional Wal-Mart dentro de su estrategia de globalización tiene planeado su ingreso a mercados de Colombia y Perú los cuales son bastante atractivos por su nivel de crecimiento, rentabilidad y poca saturación.

Falabella y Cencosud son dos empresas chilenas de reconocida presencia en suramericana y que también han mostrado interés por llegar al consumidor

---

<sup>66</sup> informe Anual Superintendencia de industria y Comercio, enero de 2009, [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).

colombiano, si bien es cierto Falabella ya tiene presencia con tiendas en Colombia aun no ha incursionado en el sector del retail, Cencosud por su parte dio un primer paso al terminar su alianza con Casino, cuyo objeto fue traer el formato Easy al país, no ha dicho la última palabra en cuanto a sus otras líneas de negocio.

Para nosotros estas cadenas poseen las herramientas financieras, tecnológicas y humanas que les permiten abordar el mercado colombiano en un futuro siendo esto una amenaza latente para Alkosto:

**Economías de escala:** Wal-Mart al tener una operación global y un alto grado de integración es capaz de competir con una estrategia de costos bajos, precios bajos y altos volúmenes de negociación que le permitan en poco tiempo acaparar un buen pedazo del mercado.

**Diferenciación del producto:** Carrefour Falabella, Cencosud y Wal-Mart son marcas ampliamente reconocidas en Suramérica, están altamente posicionadas y no necesitan realizar una gran inversión para asumir un rol competitivo.

**Necesidades de Capital:** Creemos que en este momento es el obstáculo real que ha impedido mayores planes de expansión de las cadenas de retail internacionales, puesto que las inversiones son bastante altas para lograr competir en igualdad de condiciones con las cadenas ya existentes en nuestro país, para darnos una idea Olímpica tiene presupuestado invertir 200.000 millones de pesos este año en apertura o remodelación de locales y el formato Easy implica una inversión para Cencosud de 450.000 millones de esos a 5 años.

**Acceso a los canales de distribución:** existen dos formas probadas en el país la estrategia que consolidó Carrefour de crecimiento desde cero, construyendo su operación o la que realizó Casino de adquirir los formatos Éxito y Carulla-Vivero con el fin de dominar el mercado. Consideramos que la segunda es la más viable para el ingreso de nuevos competidores. Ese tipo de operaciones es muy práctico y facilita y agiliza el crecimiento. Por eso, una firma internacional que quiera venir a Colombia preferiría comprar una organización que ya esta funcionando, se pueden ver las cifras, saber cuanto venden, cuanto se gastan. Tendrían una organización montada donde el comprador puede llegar y hacer los ajustes a sus ideas y a sus convicciones y a su forma de trabajar.

**Política del gobierno:** Esta es la menor de las barreras de entrada al mercado, pues en época de recesión económica el gobierno colombiano no dudaría ni por un instante en facilitar los mecanismos que permitan una inversión de gran escala que mejoraría ostensiblemente los indicadores de crecimiento económico.

El poder de proveedores y compradores

Los proveedores no deberían ver cambios fuertes en la política de compras de Alkosto en relación con otras cadenas para lo cual la empresa tiene un manual que rige estas relaciones. Manifestó el señor Wilson Guarnizo director nacional de ventas de una reconocida empresa que maquila una marca propia para Éxito y vende sus productos a otras cadenas.

Entre las conclusiones de la entrevista tenemos:

Todas las cadenas exigen un margen de contribución del producto y la participación en el mercado, así como los precios en otras cadenas similares.

Participar de forma activa en las actividades promocionales o comerciales cuya finalidad es intensificar las ventas de la compañía, estimulando la decisión de compra del cliente.

El pago de las facturas se realiza mínimo 15 días para algunos perecederos y a 90 días o mas para otros productos.

Se llevan a cabo descuentos por impulso, por almacenamiento y por aumento en las ventas, averías, las garantías y cambios corren por cuenta del proveedor.

Y en algunos casos el pedido inicial para inaugurar un punto de venta es casi gratuito para la cadena.

“ Estos factores han ocasionado que empresas reconocidas decidan en ocasiones retirar sus productos de las góndolas de las cadenas de supermercados, pues es conocido que el nivel de rentabilidad es muy bajo y ronda el 3% , es necesario mover grandes volúmenes de mercancía.

Por esto a pesar de que existen convenios entre proveedores y las grandes cadenas de supermercados ale margen de negociación es mínimo y la alternativa es llevar productos a los canales tradicionales como tiendas, superretes y otros, con esto se logra aumentar la rentabilidad y ofrecer nuevas alternativas al consumidor.” Concluye el señor Guarnizo

La cadena Olímpica seguirá fortaleciendo su programa de marcas propias. Hoy deriva cerca del 7% de sus ingresos de la venta de productos con su marca. Este año trataran de ampliar este porcentaje en muy buena parte de las categorías que manejan, incluyendo además de alimentos, textiles, electrodomésticos y elementos de aseo. En detrimento de algunos proveedores.

En cuanto a los clientes todas las cadenas y Olímpica no es la excepción llevan a cabo programas de fidelización mediante puntos o entrega de productos, realizan amarres y descuentos en temporadas específicas.

En nuestro análisis encontramos que el poder de negociación de los clientes esta dado por el alto grado de competencia que se evidencia en el sector, esta competencia lleva a que cada cadena rebaje sus precios y reduzca los índices de rentabilidad en detrimento de sus intereses y el de los proveedores. Dando beneficios a los clientes.

## FORMATOS SUSTITUTOS

Este análisis se realizo en el capitulo anterior y aplica para todos los competidores del mercado. Ver pagina 98

Posición competitiva de Alkosto.

Alkosto S.A. Cuenta con una ventaja competitiva frente a Éxito, Carrefour y los otros integrantes del segmento en los siguientes aspectos.

La cadena cuenta con 10 almacenes en gran parte del territorio nacional en cuatro diferentes formatos, estos factores le permiten ser una organización ampliamente reconocida y cuyos almacenes se acoplan bastante bien a las necesidades de los clientes, esto le otorga un alto grado de crecimiento y proporciona una alta capacidad de adaptación al entorno.

Sus resultados financieros son bastante alentadores en cada periodo, tiene un buen retorno de la inversión, sus márgenes de utilidad están dentro de los parámetros deseables del sector, es una empresa apalancada correctamente con una tradición elevada de pagos. Y cobertura de la deuda.

Es bastante fuerte al momento de negociar con sus proveedores logrando mejorara los niveles de rentabilidad de la compañía.

Conocimiento integral del negocio se da en razón a su experiencia y a los análisis serios que contrata para determinar su posición en el sector. Esto le permite avizorar el camino a seguir y determinar decisiones estratégicas para su desarrollo en el sector.

Tiene un nivel de crecimiento continuo en el sector.

Alkosto S.A. no cuenta con una ventaja competitiva real en los siguientes aspectos.

Capacidad económica suficiente mediante recursos propias para mantener y defender su posición en el mercado mediante la inversión permanente de recursos. Carrefour y Éxito-Casino

cuentan con casas matrices dispuestas a invertir grandes sumas de dinero en el mercado colombiano.

La baja integración de la cadena es uno de los puntos débiles de Alkosto y radica en que esta cadena no produce directamente ninguno de los bienes que ofrece en sus tiendas, mientras que sus competidores cuentan con una alta integración hacia abajo que les permite producir una gran cantidad de bienes a precios altamente competitivos.

No ha desarrollado innovaciones tecnológicas importantes que permitan optimizar sus recursos, hasta el año pasado mejoró su programa de inventarios y en cuanto a plataforma tecnológica su atraso es evidente frente a sus competidores.

Los consumidores no tienen una percepción clara de la cadena y no la asocian con calidad, economía o precios bajos, como si lo hacen las otras cadenas; Alkosto deberá mejorar su pauta en medios y posicionarse mejor y dar una imagen de precio y calidad frente a la competencia.

Alkosto carece de una estrategia clara en términos de actitudes, imagen de marca, exhibición de productos, merchandising; no tiene presente las percepciones del consumidor; no ha incursionado con mayor fuerza en las marcas propias y no ha buscado diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo que le permitan sobresalir.

Sus puntos de venta no cuentan en su mayoría con beneficios adicionales para el consumidor como bancos, plazoletas de comidas, áreas de recreación y comercio independiente que en los últimos años son el fuerte de la competencia.

Su publicidad en medios es bastante limitada y han perdido volumen y presencia frente a la competencia.

Las principales amenazas que debe enfrentar Alkosto son la intensificación de la competencia por una posición dominante en el sector, la llegada de cadenas foráneas al país con elevada capacidad financiera, la disminución del consumo y la crisis económica, y la menor rentabilidad de la operación.

Para Alkosto la necesidad de Carrefour de aumentar su participación en el mercado e impedir que sus rivales mejoren su participación en el es una oportunidad de conseguir un socio estratégico que inyecte el capital necesario para mejorar su posición competitiva en el país; si llega a finalizar con éxito una negociación con Wal-mart la familia Char recibirá una buena participación dentro de la cadena americana por esta operación similar a lo ocurrido con Éxito o Carulla, recordemos que Alkosto es el punto de entrada para el mercado nacional.

## RECOMENDACIONES

Deberá realizar alianzas estratégicas con competidores nacionales o extranjeros.

Deberá fortalecer nuevamente su presencia en la frontera para recuperar su mercado natural el cual esta siendo vulnerado por sus competidores de un alto porcentaje.

Debe aumentar su inversión en infraestructura para mantener participación en el mercado frente a Éxito y Carrefour principalmente, y prever la llegada de otras cadenas que con mayor poder económico puedan erosionar su posición en el sector.

Debe aumentar la rentabilidad de su operación mediante estrategias que permitan una mayor participación de sus marcas propias en el porcentaje de las ventas de la compañía el cual es de tan solo el 7%, diversificar sus ingresos mediante el sistema de concesiones, las ventas por internet, servicios a domicilio y la venta de intangibles como seguros.

Deberá fortalecer su estrategia enfocada en la cobertura geográfica, en los precios bajos y en el servicio al cliente.

Debe aumentar su participación en Popayán mediante la apertura de tiendas con formato de Superalmacenes, llegar a ciudades como Bucaramanga y Villavicencio, entre otras y posicionarse en ciudades intermedias del interior del país.

Aumentar el nivel de penetración de las tarjetas de crédito Alkosto amparadas por Serfinanza empresa que es del grupo.

Incrementar las ventas, lo cual deberá alcanzar mediante la expansión de los puntos de venta (mayor cobertura geográfica), la compra de supermercados de operación local, la ampliación, renovación y modernización de las tiendas existentes, y el crecimiento de las ventas por transacción a través de planes promocionales y de fidelización de los clientes.

Enfrentar la desaceleración económica siendo más competitiva en cuanto a precios y calidad.

Mejorar su base de proveedores internacionales, adecuar sus procesos logísticos y ampliar sus líneas de productos importados.

Renovar y adecuar sus formatos pequeños para hacerlos mas agradables al consumidor.

Mejorar sus canales de comunicación al momento de realizar sus temporadas de ofertas pues muy pocas personas conocen cuando estas se realizan o que bienes y servicios son sujetos de estas.



## CONCLUSIONES

En cuanto al proceso de investigación:

Es muy diferente conocer el camino que recorrerlo, la competitividad es un proceso extenso que demanda un amplio conocimiento de un determinado sector económico y las fuerzas que interactúan en el, no en vano la competitividad es la piedra angular de los procesos estratégicos; todo estudio de competitividad demanda tiempo y las circunstancias del sector, el país, el mercado y el consumo pueden variar de un momento a otro por esto al finalizar este proceso inducimos que la prospectiva puede ser el complemento ideal de todo estudio de competitividad porque nos permitirá avizorar una serie de escenarios probables que en un momento podrían alterar de una manera significativa la evolución de un sector.

Para nuestro estudio concluimos que:

Existen diversos enfoques para analizar la competitividad a nivel empresa, región o a nivel nacional. Para el caso de esta monografía, se escogió el diamante competitivo de Porter, pues es muy fácil de aplicar y aporta elementos suficientes para realizar una valoración de la competitividad, en el caso de la cadena Alkosto.

Los resultados del análisis de competitividad para Alkosto es el siguiente: Ventaja competitiva se ha venido disminuyendo paulatinamente con la llegada de sus competidores a su nicho natural de mercado como es la Costa Atlántica, en cuanto a estrategias genéricas esta en un limbo o posicionamiento a la mitad ya que ha perdido su diferenciación y sus precios son altos frente a la competencia, no cuenta con una marca propia fuerte en sus aparadores que implique ahorro verdadero para el consumidor y aunque tiene una gran cantidad de almacenes solo 17 de ellos los identificados como SAO están en capacidad de competir directamente con Éxito y Carrefour.

Necesita expandir aun más sus operaciones en el país e invertir en tecnología y un centro de distribución para mejorar sus márgenes operativos.

Alkosto deberá conseguir una fuente de recursos bastante importante que le permita competir en condiciones similares a Carrefour y éxito en cuanto a formatos, plataforma tecnológica integración vertical y líneas de productos, esto implicaría un endeudamiento importante de las empresas.

Creemos finalmente que este año será un periodo de transición en el sector del retail en nuestro país y el continente sin mayores sobresaltos debido a la crisis de capital y consumo que se viene presentando, esto debe ser aprovechado por Olímpica para decidir que es lo que más le conviene a los socios de la empresa, si se tiene en cuenta el interés de Wal-Mart en ella y la férrea oposición que podría ejercer Carrefour a este ingreso, Alkosto podría ser un factor determinante en esta lucha de poderes.

Por esto se recomienda una alianza con un operador internacional, podría ser una oportunidad para Carrefour con el fin de consolidarse como la segunda cadena del mercado o podría ser la puerta de entrada de Wal-Mart a Colombia.

## BIBLIOGRAFIA

BERGDAHL MICHAEL. Competir y prosperar al estilo Wal-Mart: lo que he aprendido de Sam Walton, Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.

BURRUEZO GARCIA, JUAN CARLOS. La gestión moderna del comercio minorista: el enfoque practica de las tiendas éxito, Madrid: Escl Editorial, 2003. 2ª. Ed. Revisada y actualizada.

CALDERON HOFFMANN, ALVARO. El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas. Revista de la CEPAL (Santiago de Chile). – No. 90 (Diciembre 2006), -- p. 157-170

CHAR, ANTONIO – Entrevista la consigna: precios bajos; Antonio Char, presidente de Olímpica. Documento fuente: cambio 16 (Bogotá), -- No. 612 (Mar 21-28, 2005), -- p. 69

ESSER, K., HILLEBRABD, W., MESSNER, D. (1996). Competitividad sistemática: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de a CEPAL, No. 59, p. 39-52

BRUGGER, Emst; FAIRBANKS, Michael; GUTIERREZ, Roberto (1998). Retos para el nuevo milenio en América Latina. Competitividad, desarrollo sostenible y reformas de segunda generación. Corporación Andina de Fomento. TM Editors.

CABREJOS DOIG BELISARIO GERARDO. Las marcas propias desde la perspectiva del consumidor final, Medellín; Universidad EAFIT, grupo de Investigación de mercadeo, Área del Comportamiento del consumidor, Departamento de Mercadeo, 2004.

GARCIA BUITRAGO, HÉCTOR. Planeación estratégica; superficies y droguerías Olímpicas S.A Bogotá: Universidad de la Sallé, 2007.

HATZICHRONOGLU, T. (1996). Globalization and competitiveness: relevant indicators. OECD, Paris.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliografías. Bogotá; ICONTEC, 2008. Ca. 122 p.

CARLOS EDUARDO MAETINEZ, 2002, Administración de organizaciones; competitividad y complejidad en el contexto de globalización, Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, 3 ed.

PORTER Michael E. estrategia competitiva, México, CECSAM, 1980 PAGINAS 407

## NETGRAFIA

- Internet: <http://www.codesyntax.com/prospectiva>

- Prospectiva en Internet:  
[http://www.dmoz.org/World/Espa%C3%B1ol/Ciencias Sociales/Prospectiva](http://www.dmoz.org/World/Espa%C3%B1ol/Ciencias_Sociales/Prospectiva) - *Caja de Herramientas de la prospectiva estrat\u00e9gica*. Documento en formato .pdf

<http://www.opti.org>

<http://www.jrc.es>

# **Anexos**

## **ANEXO A. CUESTIONARIOS PROVEEDORES**

Se realizó una entrevista semiestructurada donde a modo de la charla se investigó las relaciones entre algunos proveedores y las cadenas de hipermercados.

Se efectuó de esta manera porque hemos observado que los cuestionarios generan cierta animadversión y son contestados de manera ligera, aprovechamos que las personas que percibirán en este proceso tienen alguna relación comercial o de amistad con el grupo de investigación.

Se inició sin la presentación, el objetivo de entrevista y la importancia de esta en el proceso de investigación.

### **Preguntas**

¿Hace cuánto es proveedor de la cadena?, ¿ha notado algún cambio en las condiciones del contrato como vendedor en los últimos años?, ¿se sienten satisfechos con las condiciones impuestas por sus compradores?, ¿Debe usted hacer aportes por concepto de publicidad, impuesto, logística y rentabilidad a la cadena periódicamente?, ¿Cómo es la política de pagos a los proveedores?

Se averiguo también si en la actualidad sus ventas a tiendas, autoservicios se ha incrementado y ¿Qué piensa de la posible llegada de nuevos competidores al mercado colombiano?

## **ANEXO B. CUESTIONARIO PERSONALES GRANDES SUPERFICIES**

Se realizó una entrevista semiestructurada donde a modo de charla se investigó las relaciones entre las cadenas de hipermercados con clientes, proveedores; la percepción del momento económico actual las amenazas y oportunidades que avizoran para el sector.

Se efectuó de esta manera porque hemos observado que los cuestionarios generan cierta animadversión y son contestados de manera ligera, aprovechamos que las personas que participaron en este proceso tienen alguna relación comercial o de amistad con el grupo de investigación.

Se inició con la presentación, el objetivo de la entrevista y la importancia de esta en el proceso de investigación. Igualmente se puso a disposición de los entrevistadores los resultados obtenidos mediante el proceso de investigación.

### **Preguntas**

¿Qué actividad realiza para la cadena?, ¿frente a la competencia como considera usted que esta su empresa en los siguientes aspectos; cobertura, tecnología, amplitud y profundidad de líneas, promociones e imagen?, ¿Cuáles son las metas para los próximos años? , ¿Qué imagen tiene usted de Wal-Mart? ¿Cómo cree usted que evolucionará el sector en los próximos años?

Se indagó sobre el impacto de la economía en el sector. ¿Qué beneficios ha traído la llegada de nuevos competidores? ¿Qué aspectos considera usted que son importantes para el cliente al momento de decidir donde comprar? ¿Qué esfuerzos realiza la cadena para mantener sus clientes?



**ANEXO C.  
ENCUESTA CONSUMIDORES**

Buenos días, le solicitamos su colaboración contestando la siguiente encuesta, la cual será usada como herramienta de evaluación en el “Estudio de competitividad y prospectiva de las grandes superficies”, desarrollado por estudiantes de la Especialización de Alta Gerencia, de la Universidad de Nariño. Para los integrantes del grupo es muy importante su ayuda.

1. Cual es el sitio preferido por usted para realizar sus compras de mercado

A. Almacenes de cadena (Grandes superficies)

B. Tienda de Barrio

C. Plaza de Mercado

2. Con que frecuencia realiza usted las compras

A. Diario

B. Semanal

C. Quincenal

D. Mensual

3. Su nivel de ingresos se encuentra en los siguientes rangos

A. Ente 1 y dos salarios mínimos

B. Ente tres y cuatro salarios mínimos

C. Mas de cuatro salarios mínimo

4. Clasifique de mayor a menor importancia (siendo 5 la mas importante y 1 la menos importante), las características por las cuales usted asiste aun sitio determinado a comprar

Precio

Cercanía

Variedad

Servicio

Ofertas


5. Al elegir un determinado almacén para realizar sus compras, para usted es relevante que sea 100% colombiano.

Si  No

6. Realiza usted siempre sus compras en el mismo lugar

Si  No

7. Cual de los siguientes aspectos considera usted que hace a un almacén (grande superficie) superior a otro

- A. Servicio al cliente
- B. Publicidad
- C. Promociones
- D. Horarios flexibles

8. De los siguientes almacenes correspondientes al grupo de grandes superficies, cual es el preferido por usted para realizar sus compras.

- A. Carrefour
- B. Éxito
- C. Alkosto
- D. Otro cual \_\_\_\_\_

9. De acuerdo al almacén elegido por usted, se siente satisfecho con el precio que usted gana vs. Los artículos adquiridos, el servicio y las promociones recibidas.

Si  No

10. De acuerdo a las experiencias vividas por usted cual de los establecimientos citados debe mejorar en cuanto calidad, precio y servicio

- A. Carrefour
- B. Éxito
- C. Alkosto

11. Según su criterio de los siguientes almacenes el mas exitoso y preferido por la mayoría de la población

- A. Carrefour
- B. Éxito
- C. Alkosto

