

Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector comercio al detal colombiano

Diana Peña Cortés
Juliana Herrera Plazas
Ángela Suárez Parra
Óscar Ospina Ramos
Hugo Rivera Rodríguez



Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano

Documento de investigación No. 89

Diana Peña Cortés
Juliana Herrera Plazas
Ángela Suárez Parra
Óscar Ospina Ramos
Hugo Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano / Diana Paola Peña Cortésa...[et al.]. -- Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. -- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.
46 p. – (Documento de investigación; 89)

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / MERCADEO / TOMA DE DECISIONES
EN ADMINISTRACION / COMERCIO MINORISTA - COLOMBIA/ Herrera Plazas,
Juliana / Suárez Parra, Ángela Teresa / Ospina Ramos, Oscar Iván / Rivera Rodríguez,
Hugo Alberto / Título / Serie.

658.835 SCDD 20

Diana Peña Cortés
Juliana Herrera Plazas
Ángela Suárez Parra
Óscar Ospina Ramos
Hugo Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
María José Molano

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Mayo de 2011
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Caracterización del sector	8
3. Análisis de turbulencia	12
3.1. Estrategias usadas por las empresas para frenar la turbulencia	14
4. Análisis estratégico del sector	16
4.1. Hacinamiento	16
4.1.1. Hacinamiento cuantitativo	16
4.1.2. Hacinamiento cualitativo	25
4.2. Panorama competitivo	28
4.2.1. Análisis del panorama competitivo	29
4.3. Análisis estructural de fuerzas del mercado	31
4.3.1. Riesgo de ingreso	32
4.3.2. Proveedores	33
4.3.3. Competidores de la industria	33
4.3.4. Sustitutos	33
4.3.5. Compradores	34
4.4. Análisis de competidores	34
4.4.1. Crecimiento potencial sostenible	35
4.4.2. Índices de erosión	39
5. Conclusiones	44
Referencias	46

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Evolución de indicadores estadísticos, 2000-2009	19
Gráfico 2. ROA del sector en el año 2000	19
Gráfico 3. ROA del sector en el año 2001	20
Gráfico 4. ROA del sector en el año 2002	20
Gráfico 5. ROA del sector en el año 2003	21
Gráfico 6. ROA del sector en el año 2004	21
Gráfico 7. ROA del sector en el año 2005	22
Gráfico 8. ROA del sector en el año 2006	22
Gráfico 9. ROA del sector en el año 2007	23
Gráfico 10. ROA del sector en el año 2008	23
Gráfico 11. ROA del sector en el año 2009	24

Tablas

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia.....	13
Tabla 2. Indicadores financieros - Sector supermercados, 2000-2009....	17
Tabla 3. Indicadores estadísticos - Sector supermercados, 2000-2009...	17
Tabla 4. Zonas de hacinamiento de las empresas del sector de supermercados.....	18
Tabla 5. Hacinamiento cualitativo	27
Tabla 6. Panorama competitivo del sector supermercados	28
Tabla 7. Crecimiento potencial sostenible	36
Tabla 8. Deltas utilidad, ingresos y costos del sector, 2000-2009.....	40
Tabla 9. Índices de erosión 2000-2009	42

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano

Diana Peña Cortés*
Juliana Herrera Plazas**
Ángela Suárez Parra***
Óscar Ospina Ramos****
Hugo Rivera Rodríguez*****

1. Introducción

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 dinámica al negocio, tales como Carrefour, Makro, Falabella, Homecenter y el grupo Casino, que hoy es el dueño de almacenes Éxito y Carulla Vivero. La evolución del sector trajo consigo una mayor concentración de las ventas al detal en el país, la aplicación de nuevas tecnologías, una fuente más de generación de empleo masivo y la búsqueda de una mayor eficiencia. Este evidente interés de abrir espacio en el mercado colombiano para el desarrollo del comercio es un desafío a las cadenas tradicionales para que sean más eficientes y estratégicas y para garantizar la supervivencia de sus negocios.

El comercio al detal en Colombia está viviendo una etapa de dinamismo determinada por un periodo de crecimiento y consolidación. La adquisición de Carulla Vivero por parte de Éxito cambió el panorama y la estructura del sector en el país, porque además de ser una de las transacciones más im-

* Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: penacor.diana@ur.edu.co.

** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: herrera.juliana@ur.edu.co.

*** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: suarezp.angela@ur.edu.co.

**** Estudiante de la especialización en Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: ospinar.oscar@ur.edu.co.

***** Magíster en Administración de la Universidad Externado. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co.

portantes del sector, en términos económicos, significó la unión de las dos primeras cadenas de *retail* en Colombia.

La evolución de las grandes superficies ha contribuido a mejorar el nivel de vida de los colombianos: se cuenta con precios más bajos, hay masificación de productos y un fácil acceso al crédito. El buen entendimiento entre proveedores y canales es la clave, pues de sus negociaciones va a depender que las estrategias implementadas sean las adecuadas para aumentar el nivel de ventas y que, en últimas, sea el comprador el más beneficiado.

Después de entender cómo el comprador toma sus decisiones, los canales de distribución deben identificar las categorías óptimas a implementar en cada una de las góndolas, para facilitar así el proceso de compra e incentivar la escogencia de otros productos adicionales. El canal también puede utilizar estrategias para buscar un mayor tráfico en categorías donde los niveles de rotación y venta son bajos. Esto se logra con ajustes en el plano de la tienda, cambios de iluminación o ajustes sobre el diseño del supermercado.

En el canal de los supermercados se encuentra que los compradores se toman de 30 a 60 segundos en su acto de compra y que el 30% de sus ellas lo hacen por impulso; por esta razón es fundamental encontrar aquellos puntos donde las marcas pueden aprovechar ese comportamiento.

La llegada de cadenas como Carrefour y Makro impulsó a las marcas locales Éxito y Olímpica a remodelar los puntos de venta, a capacitar al personal en el tema de servicio al cliente y a buscar alternativas para competir con precios. Además, el modelo de negociación con los proveedores también cambió. Hoy las cadenas de retail les compran más volúmenes a menos precio para hacer paquetes promocionales que llamen la atención de los consumidores.

La participación de marcas propias también está ganando espacio en las góndolas porque a la hora de competir en este segmento el precio se convierte en el gancho más importante para atraer al comprador.

Además, las estrategias de mercadeo de productos de consumo se han enfocado en realizar impresionantes campañas publicitarias para lograr que los clientes se dirijan hacia el supermercado. Éstas se deben a que el consumidor es un individuo que toma decisiones dependiendo del precio, de cómo están exhibidos los productos y de otras opciones sustitutas o complementarias que encuentre en el punto de venta. La presentación visualmente atractiva de los productos, la ubicación de éstos en la estantería

y las estrategias adicionales que van más allá de la acomodación, como las degustaciones y promociones, deben reflejar entonces este entendimiento para que los esfuerzos invertidos en publicidad no se pierdan y, de tal manera, lleguen al consumidor de una manera más eficaz.

Este documento, desarrollado de manera conjunta por estudiantes de la especialización de Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración, pretende contribuir al trabajo del grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial en la comprensión de la manera como las empresas enfrentan la turbulencia del sector.

Para ello se realiza un análisis estratégico del sector utilizando como herramienta la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2006), denominada Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Con esta metodología se logran identificar niveles de concentración de las empresas, diferencias en términos de rentabilidad y desarrollo de políticas. Igualmente se realiza un levantamiento del panorama competitivo del sector, un análisis de las fuerzas del mercado y un estudio de competidores. Al final del documento se hará un análisis que busca establecer elementos que permiten a las empresas perdurar en el tiempo a pesar de convivir con un entorno turbulento.

2. Caracterización del sector

El sector analizado en este estudio, según la clasificación CIIU (Código Industrial Internacional Uniforme), se encuentra constituido por los hipermercados dedicados a la venta al detal y se agrupa bajo el código 5239: “Comercio al por menor de productos diversos NCP, en establecimientos especializados”. Éstos se rivalizan en forma directa y están limitados y afectados por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios).

Desde hace doce años, el comercio empezaba una frenética carrera por expandir sus operaciones y prepararse para el fenómeno de la “masificación” de las grandes superficies –de la mano de grandes jugadores internacionales– y con ella, para la consolidación del sector. Compañías como Almacenes Éxito, Carulla y Vivero, que tienen presencia en sus ciudades de origen (Medellín, Bogotá y Barranquilla), y otras con presencia nacional, como Olímpica, se embarcaron en una guerra que terminó dejando a Almacenes Éxito como el gran jugador, después de haber adquirido a Carulla y Vivero y a Cadenalco, y tras haber recibido la inversión de la francesa Casino.

Sin embargo, uno de los cambios más profundos tiene que ver con el papel del distribuidor minorista en la cadena que lleva los productos desde el fabricante hasta el consumidor final, puesto que el comercio era percibido en la cadena, algo que no agregaba valor a los productos y se limitaba a ejecutar decisiones de los fabricantes acerca de cómo satisfacer las necesidades del consumidor. Esa situación, según el estudio, ha cambiado radicalmente. Gracias a sus masivas inversiones, a la aplicación de nuevas tecnologías y al mayor conocimiento de su clientela, hoy los distribuidores minoristas son los que conocen las necesidades del consumidor mucho más que los propios industriales.

En este sentido, la distribución de los productos dejó de basarse en los criterios del productor y pasó a estar determinada por las decisiones del consumidor. Así mismo, la nueva dirección en el flujo de la información, necesaria para la toma de decisiones, ha reducido el poder de los proveedores en las negociaciones con los comerciantes y ha incrementado el de estos últimos.

La evolución del comercio minorista también ha llevado a una concentración de la venta al detal en unas pocas manos, por lo cual ha aumentado el tamaño de las empresas participantes y se ha reducido el número de las mismas. Colombia no ha sido la excepción. Esta tendencia obedece a varios factores, uno de los más importantes es la necesidad de implementar economías de escala para reducir costos, y esto es reforzado por la aplicación de sofisticadas tecnologías de información que permiten mayores ahorros en el manejo de inventarios y en las cadenas de abastecimiento; los ahorros se incrementan a medida que crece el número de establecimientos, por ejemplo, a la hora de negociar con los proveedores descuentos por volúmenes.

Otro cambio importante que ha motivado el desarrollo de las grandes superficies en el país es la evolución en los hábitos de los consumidores, debido a las restricciones de tiempo y movilización. Esto se ha traducido en una tendencia a comprar con menor frecuencia pero a mayor cantidad y variedad de bienes en cada ocasión, debido al incremento de la oferta. Además, ahora el consumidor también tiene mayor acceso al crédito, hace una mejor asignación de gastos, va en busca de ofertas y cambia de almacenes y de marcas con facilidad.

Se ha disparado el crecimiento y la rentabilidad, no sólo de los supermercados sino también de los fabricantes, y esto se debe al desarrollo de varias tecnologías que han impregnado agilidad a las operaciones entre las dos partes. Una de las más importantes herramientas fue el desarrollo del código de barras; con ésta se puede saber cómo van las ventas, la rotación de inventarios, su disponibilidad o faltantes de mercancía por solicitar. Todo esto administra eficientemente los inventarios y hace una planeación de la demanda más acertada.

El crecimiento en número de tiendas, la diversificación de los negocios y el aprovechamiento de economías a escala, con mejores negociaciones de menos precio y mayor volumen de compra a los proveedores, les permitió a los supermercados y a las grandes superficies aumentar sus utilidades. De otra parte, las cadenas enfocaron sus estrategias en incursionar en ciudades de menor tamaño.

El crecimiento de los hipermercados ha contribuido a la formalización de centenares de microindustrias y pequeñas empresas que a su vez dinamizan la economía y el empleo de las ciudades adonde llegan.

Las alternativas de pago para incentivar la compra de todo tipo de artículos seguirán vigentes y cada vez habrá más posibilidades para facilitarle al cliente la decisión de compra. Esto también ha contribuido a que muchas familias, que antes no eran sujetos de crédito, puedan acceder a nuevos productos. Hoy la mayoría de las cadenas tienen tarjetas de crédito con la marca del almacén, mediante las cuales ofrecen variedad de beneficios; además reciben todo tipo de cheques, tarjetas de crédito y débito. Por otro lado los supermercados ofrecen venta a plazo bajo, la figura de cheque posfechado, “sepárelo y pague por cuotas”, y financiación blanda para crédito de consumo.

Con la desaceleración del consumo, que se comenzó a sentir en los últimos años, los comerciantes se han visto obligados a reforzar sus estrategias. Las grandes cadenas adelantaron sus celebraciones de aniversario para fechas clave de bajo consumo y dan relevancia a las marcas propias, debido a la tendencia de sustitución de bienes caros por otros más baratos.

A partir de la entrada de Makro, en 1995, se introdujeron a los formatos de ventas la línea blanca (neveras, estufas, lavadoras) y la marrón-digital (televisores, equipos de sonido, computadores y accesorios informáticos), a los cuales cada vez las grandes superficies les otorgan más espacio. Desde entonces, miles de productos que antes se conseguían en canales especializados hoy hacen parte de la oferta de las grandes superficies con su modelo de ‘Todo bajo el mismo techo’.

Hoy, la revolución que vive el sector no está basada en la apertura de almacenes de gran tamaño ni en la compra de competidores; sin embargo, sí representa un cambio en la estrategia de las grandes cadenas. Se trata de la expansión de las “tiendas de conveniencia” –un formato de entre 200 y 300 m², casi la quinta parte de un hipermercado–, sobre el cual ya está incursionando Almacenes Éxito, y se prevé que en corto tiempo también lo haga Carrefour.

Las “tiendas de conveniencia” son una respuesta a los cambios silenciosos a nivel demográfico. La expansión de las grandes cadenas se está dando cada vez más en formatos pequeños y no en hipermercados. Este formato, que no supera los 500 m², es la nueva apuesta del comercio. Éxito ve en él una fuente de crecimiento, mientras que Carrefour estudia su ingreso.

Cadenas como Olímpica llevan años atendiendo este mercado con formatos como la “superdrogería”; las recientes jugadas de Éxito son una muestra de que estas tiendas empezarán a protagonizar otra batalla por

conquistar a los consumidores colombianos. De hecho cuando Almacenes Éxito adquirió Carulla, se acomodó a los formatos de conveniencia de esta cadena: Carulla Express y Surtimax, de los cuales se tiene un arraigo: el primero en estratos 5 y 6, y el segundo en 1 y 2.

La nueva estrategia de las cadenas de supermercados se encuentra en ubicar sus almacenes en sitios de alto tráfico peatonal y con la condición de ser zona de oficinas, comercial o residencial. Las cadenas manejan 2500 productos representados en marcas líderes de cada categoría, y todas las tiendas ofrecen soluciones básicas para los consumidores, comidas preparadas, servicios de cajeros electrónicos, pago de todo tipo de servicios, venta de baloto y boletas de espectáculos.

Entre la expansión hacia las “tiendas de conveniencia” se encuentra la caja de compensación Colsubsidio, y OXXO, la cadena especializada en este tipo de formato y que es propiedad de Femsa –el mayor embotellador de Coca-Cola en la región–. Esta última tiene tiendas en México, donde ya es líder, y ya cuenta con siete en Colombia.

3. Análisis de turbulencia

En esta sección se realiza una descripción de la turbulencia del sector para identificar las características de las dimensiones que genera dicho fenómeno: la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre; y finalmente se concluye con las estrategias que permiten valorar el grado de turbulencia del sector de supermercados.

La turbulencia se entiende como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, y obligan a las empresas a reaccionar. La turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno que exceden su capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones. Un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción.

Las demandas del entorno exceden las capacidades de adaptación de las empresas que intervienen en él; la estabilidad se encuentra constantemente amenazada por nuevos productos, tecnologías y competidores que obligan a las empresas a orientarse a la obtención de ventajas competitivas temporales. En un estado de turbulencia surgen problemas y cambios permanentes, ya que la respuesta de las empresas da como resultado cambios en el mercado competitivo, y en tecnología, que afectan el desarrollo de nuevos productos.

La turbulencia es una cadena de acontecimientos más o menos espaciados en el tiempo, más o menos favorables, pero impredecibles en cuanto a su magnitud; son suficientemente nuevos para causar un impacto en las organizaciones y generan una reconsideración en la estrategia de las empresas. Se produce una sucesión de cambios abruptos e imprevisibles que impactan y desestabilizan el sistema en el que funciona la empresa y dificultan su capacidad de adaptación.

En los últimos años las empresas se han visto enfrentadas a un entorno turbulento caracterizado principalmente por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones que no logran dar certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa; el dinamismo se logra observar por el cambio permanente en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevos productos que originan

el incremento de la rivalidad por precios; y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción.

La tabla siguiente incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición	Características
<p>Complejidad</p> <p>Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.
<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. • Es difícil predecir el comportamiento del entorno. • Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.
<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. • La demanda presenta fluctuaciones permanentes. • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing. • Las acciones de los competidores son impredecibles. • La demanda y los gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Hay inestabilidad en los ingresos. • Hay inestabilidad en la mano de obra. • Hay inestabilidad en el valor agregado. • Hay inestabilidad en el margen precio-costos. • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. • La tecnología en el sector cambia rápidamente. • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. • La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.

Fuente: Rivera, 2010.

3.1. Estrategias usadas por las empresas para frenar la turbulencia

Teniendo en cuenta las características que determinan la turbulencia, se puede indicar que el sector de supermercados se encuentra desde hace algún tiempo en un alto nivel de turbulencia, y que se desata en la compra de otras cadenas de supermercados, en la incorporación de nuevos competidores del extranjero, en la expansión de sus operaciones, en la masificación, en los cambios de tecnología, en la implementación del comercio electrónico en sus transacciones, en el cambio del modelo de negociación con proveedores y clientes, en nuevas estrategias de mercadeo de productos de consumo, en establecimientos más atractivos para exhibir los productos que van más allá de la acomodación (como las degustaciones y promociones), en el crecimiento en número de tiendas, en la diversificación de los negocios, en mayores alternativas de pago para incentivar la compra de todo tipo de artículos, en el desarrollo de alianzas para enfrentar la competencia, en el fortaleciendo del servicio y de las nuevas propuestas para los consumidores, en la incursión en ciudades de menor tamaño, y en la evolución en los hábitos de los consumidores debido a las restricciones de tiempo y movilización, como lo son las “tiendas de conveniencia”.

En el sector se está presentando el desarrollo de alianzas para enfrentar la competencia, lo que fortalece el servicio y las nuevas propuestas para los consumidores. La tecnología es un factor determinante en la búsqueda de mejorar la operatividad y el manejo logístico para el abastecimiento. Igualmente, hay planes de mayor control en gastos operativos, de disminuir la deuda y de hacer inversiones prudentes. La clave del negocio es la buena gerencia en todo momento y salir bien libradas de la turbulencia.

Si hubo un sector que supo moverse a tiempo ante las necesidades del cliente y cambiar sus estrategias de acuerdo con las exigencias del mercado, en un momento de crisis económica, fue el del comercio al detal. La clave consistió en sorprender a los consumidores. En general, se manejó una política muy audaz y en ocasiones agresiva en descuentos por parte de los comerciantes de las superficies.

Las estrategias de los comerciantes se centraron en reducir márgenes, aumentar acciones de mercadeo y mejorar la atención en los puntos de ven-

ta; además se hicieron alianzas con los proveedores, quienes también se esforzaron para no perder mercado y lograr la fidelización entre sus clientes. Esto demuestra que éste es un sector dinámico al encontrarse con un entorno complejo e incierto. El reto es aprovechar este repunte manteniendo un buen nivel de consumo con dinámicas atractivas y adaptándolo a las necesidades de los clientes, que cambian constantemente su forma de comprar.

4. Análisis estratégico del sector

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, es necesario efectuar el análisis estratégico utilizando la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Se desarrollarán las cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación. Para el sector de comercio al detal se tomaron como base empresas representativas que nos permitieran obtener información relevante para nuestro estudio.

4.1. Hacinamiento

El análisis de hacinamiento en el sector de los supermercados pretende establecer la patología en la que la rentabilidad se erosiona, teniendo como principal elemento el estudio de las pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, las cuales direccionan el sector con respecto a características de comportamiento como: erosión de la rentabilidad, procesos de rivalidad entre empresas y presencia de síntomas de enfermedad (morbilidad).

4.1.1. Hacinamiento cuantitativo

El análisis del hacinamiento cuantitativo se desarrolla a partir del estudio del indicador ROA (Rentabilidad Operativa del Activo), por medio del cual se pretende establecer el grado de asimetría que se presenta en los resultados financieros del sector estratégico de los supermercados. Para llevar a cabo este análisis se realizará el estudio del indicador ROA en las empresas del sector durante los años 2000 a 2009.

Paso 1. Selección del Indicador para el análisis de asimetría en los estados financieros: el indicador seleccionado para el análisis del sector de los supermercados es el ROA o retorno de los activos.

Paso 2. Cálculo del indicador: el ROA es el indicador utilizado para el estudio, teniendo como base un histórico de diez (10) datos financieros para cada empresa del sector.

Tabla 2. Indicadores financieros - Sector supermercados, 2000-2009

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Empresa	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
ALKOSTO	8,37%	4,33%	0,20%	3,31%	3,71%	3,55%	3,21%	1,25%	-3,40%	4,89%
CARULLA	3,38%	3,52%	4,40%	3,28%	3,79%	4,76%	5,21%	5,24%	7,22%	11,27%
ÉXITO	7,18%	4,54%	4,12%	3,33%	3,93%	3,94%	4,68%	3,69%	3,33%	2,26%
OLÍMPICA	-2,80%	-2,91%	5,80%	4,35%	4,05%	4,40%	5,55%	7,31%	7,11%	7,93%
CARREFOUR	-2,05%	-0,77%	-4,59%	-4,34%	-4,11%	0,67%	2,01%	2,73%	0,05%	3,96%

Fuente: elaboración propia.

Paso 3. Cálculos estadísticos: se realiza el cálculo de los indicadores estadísticos (tercer cuartil, media y mediana) para cada uno de los años estudiados en el sector de supermercados. A continuación se presentan los datos calculados:

Tabla 3. Indicadores estadísticos - Sector supermercados, 2000-2009

Media	2,82%	1,74%	1,99%	1,99%	2,28%	3,47%	4,13%	4,04%	2,86%	6,06%
Mediana	3,38%	3,52%	4,12%	3,31%	3,79%	3,94%	4,68%	3,69%	3,33%	4,89%
Tercer cuartil	7,18%	4,33%	4,40%	3,33%	3,93%	4,40%	5,21%	5,24%	7,11%	7,93%

Fuente: elaboración propia.

Paso 4. Ubicación de las empresas por zonas de hacinamiento: después de realizados los cálculos de los indicadores financieros y estadísticos, se procede a ubicar las empresas del sector por zonas de hacinamiento de acuerdo con los siguientes criterios de clasificación.

- DESEMPEÑO SUPERIOR (Zona 1). Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil (por encima del valor mayor).
- DESEMPEÑO MEDIO (Zona 2). Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

- **MORBILIDAD (Zona 3).** Empresas ubicadas entre la mediana y la media.
- **PERDURABILIDAD COMPROMETIDA (Zona 4).** Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.
- **TANÁTICO (Zona 5).** Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Utilizando la metodología AESE (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008) se presenta la clasificación de las empresas del sector de supermercados en zonas de hacinamiento:

Tabla 4. Zonas de hacinamiento de las empresas del sector de supermercados

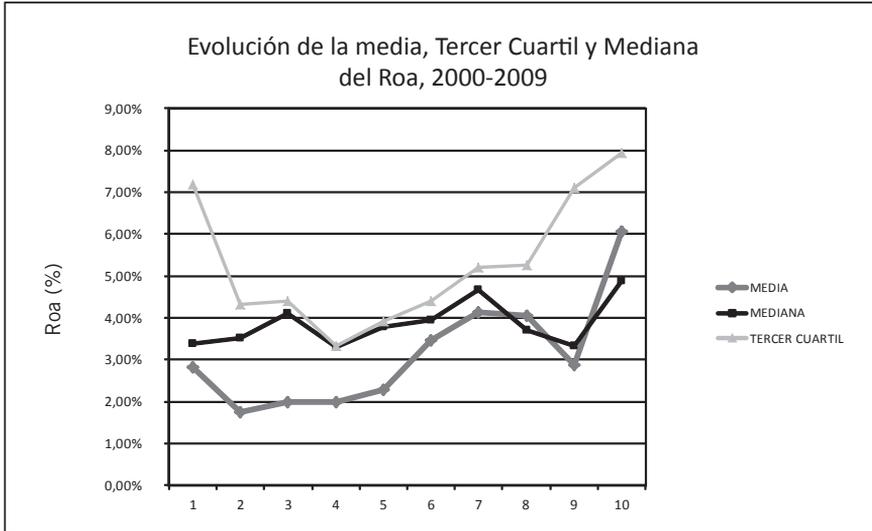
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Desempeño superior	A	C	D	D	D	B	D	D	B	B
Desempeño medio	B, C	A, B	B, C	A, B, C	A, B, C	A, C, D	B, C	B	C, D	D
Morbilidad								C		A
Perdurabilidad comprometida			A			E	A, E	A, E	E	C, E
Estado tanático	D, E	D, E	E	E	E				A	

	Supermercados
A	ALKOSTO
B	CARULLA
C	ÉXITO
D	OLÍMPICA
E	CARREFOUR

Fuente: elaboración propia.

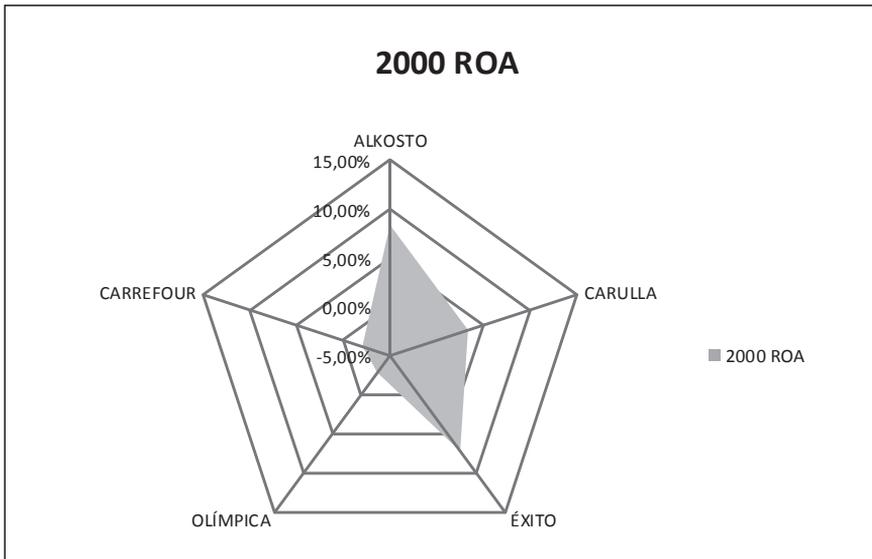
Paso 5. Gráfico de zonas e indicador estadístico: a continuación se presentan los diagramas radiales y el gráfico de evolución de los indicadores estadísticos calculados:

Gráfico 1. Evolución de indicadores estadísticos, 2000-2009



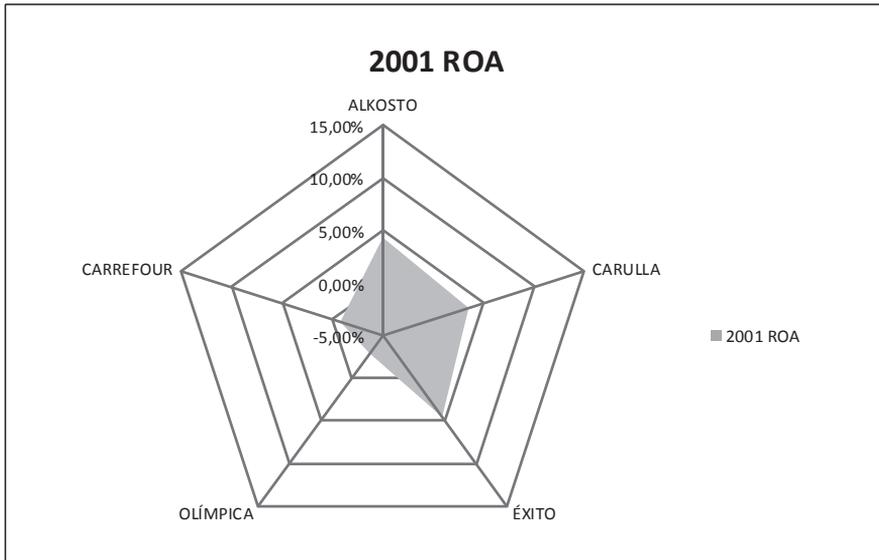
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 2. ROA del sector en el año 2000



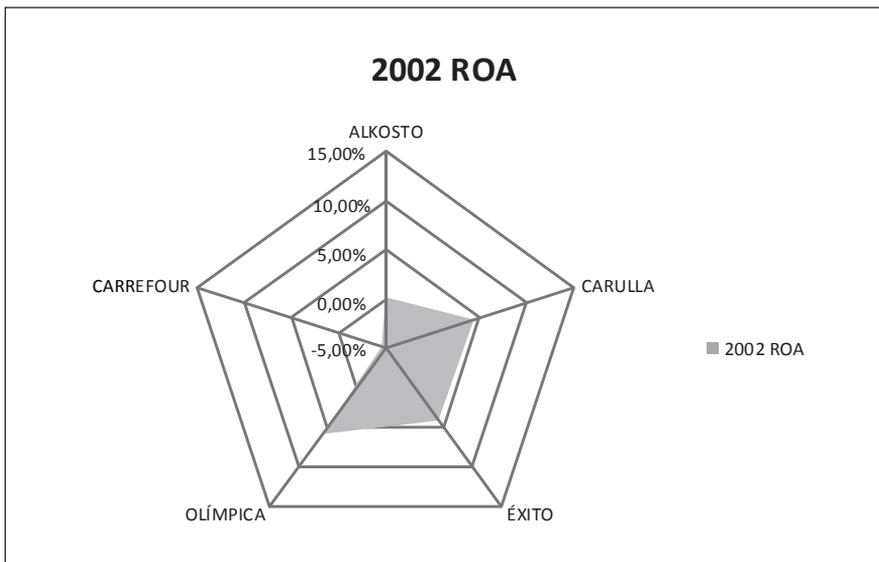
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 3. ROA del sector en el año 2001



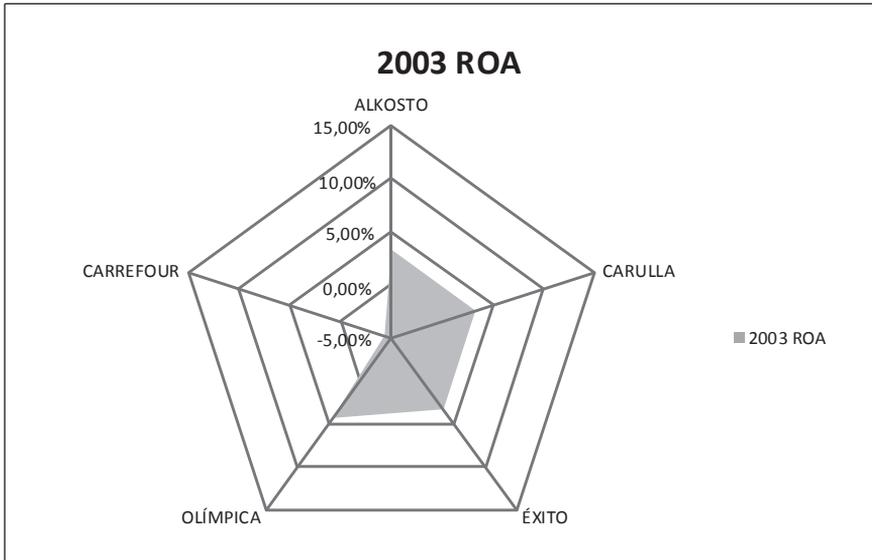
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 4. ROA del sector en el año 2002



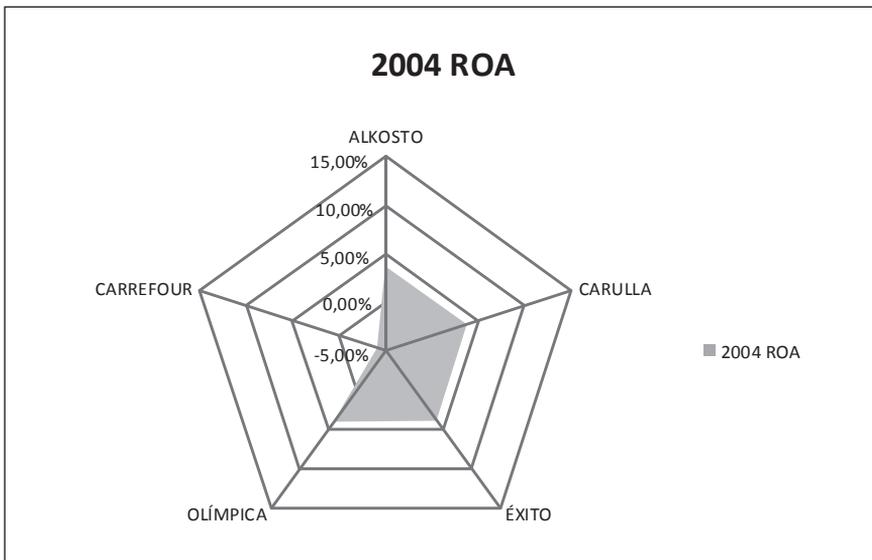
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 5. ROA del sector en el año 2003



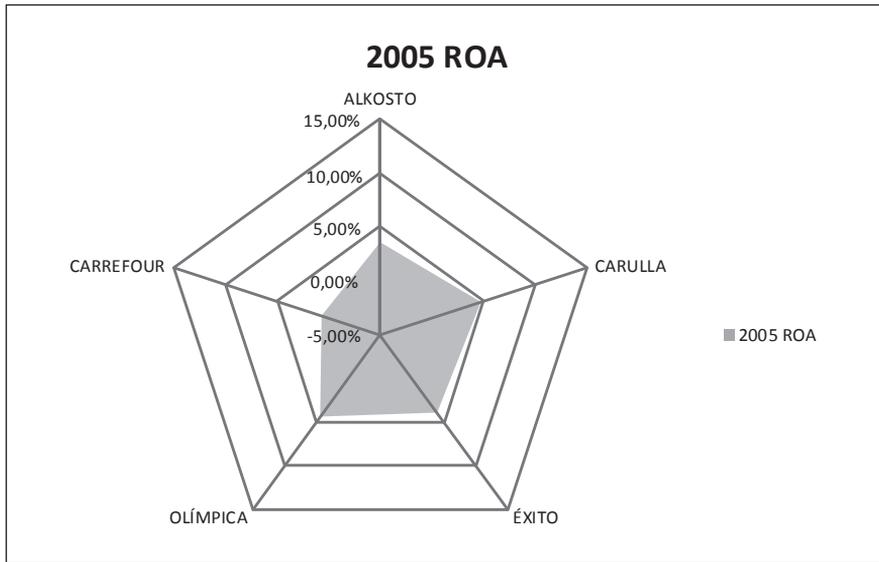
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 6. ROA del sector en el año 2004



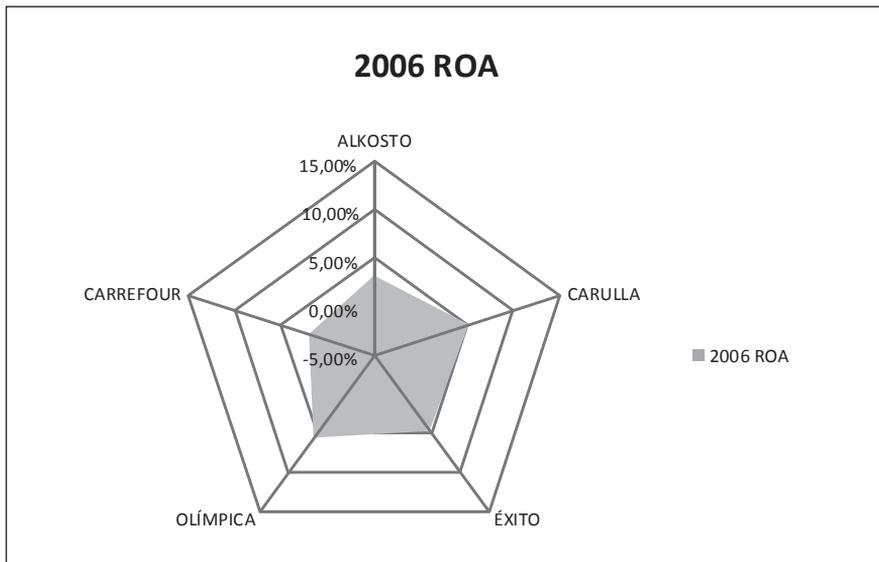
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 7. ROA del sector en el año 2005



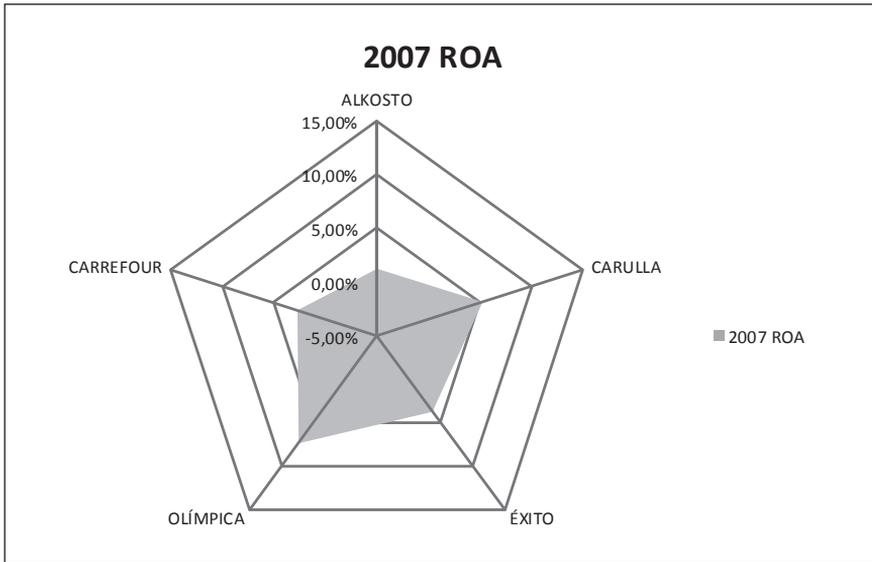
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 8. ROA del sector en el año 2006



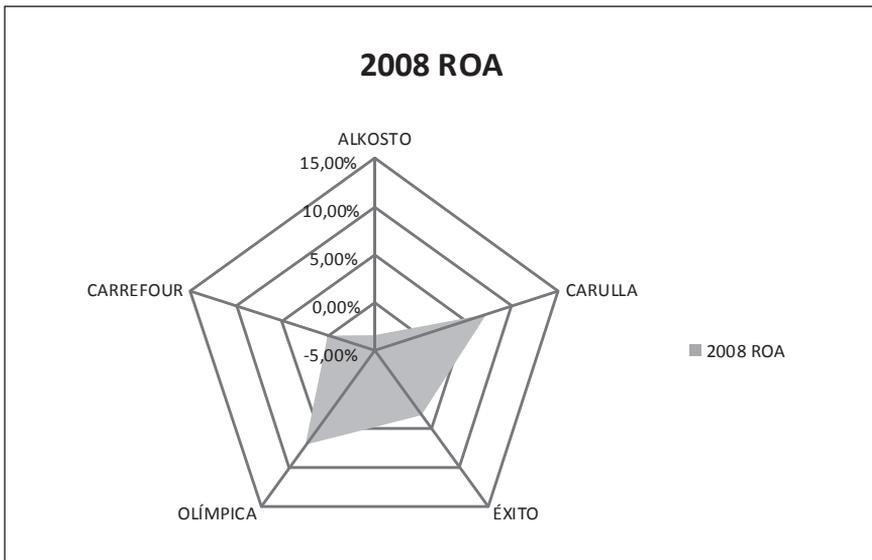
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 9. ROA del sector en el año 2007



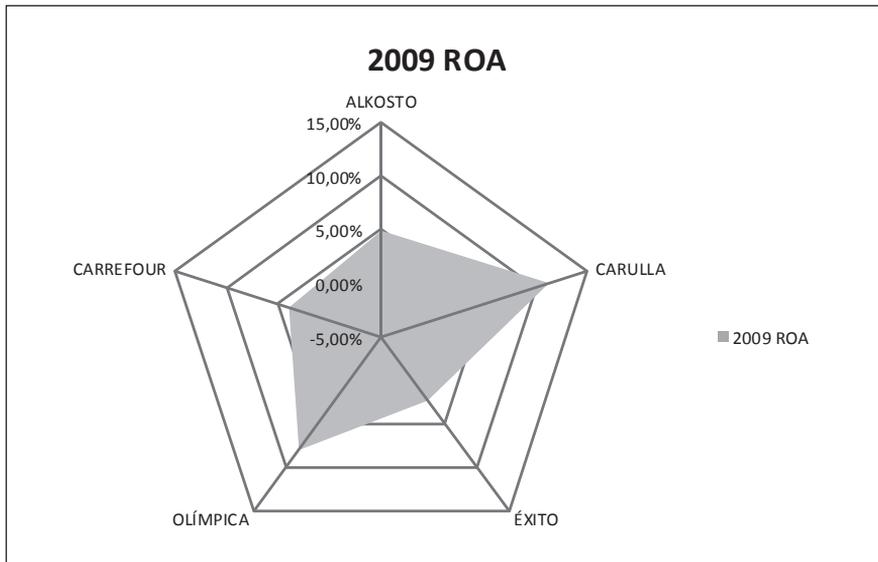
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 10. ROA del sector en el año 2008



Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 11. ROA del sector en el año 2009



Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Paso 6. Análisis de datos: los resultados del hacinamiento cuantitativo aportan valiosa información al comportamiento de las empresas del sector de supermercados en Colombia durante los últimos diez años (2000-2009).

La asimetría del sector de supermercados es cada vez menor debido a que a través de los años la diferencia entre la media y el tercer cuartil ha disminuido. Se puede percibir que en el año 2000 se presentaba una diferencia de 4,37% en estos indicadores financieros, mientras que para el año 2009 la diferencia disminuyó en 1,87%. A través de esta situación se puede percibir que el sector ha presentado una estabilidad entre los competidores y tiene alto nivel de imitación en la manera como ejecutan sus operaciones.

Las empresas del sector se encuentran concentradas en las zonas de hacinamiento, desempeño medio y perdurabilidad comprometida. Se puede asegurar que los resultados son homogéneos por dispersión; sin embargo, se verifica que por debajo de la media aritmética se encuentra una concentración de nueve empresas en el transcurso del 2000-2009, y esto genera incertidumbre para el sector.

Así mismo, existe una asimetría financiera debido a que por encima del tercer cuartil el número de empresas que a través de los diez (10) años presenta desempeño superior es de diez; entre la media y el tercer cuartil es donde se

presenta mayor concentración, con un número total de 21 empresas, y por lo tanto existe un desempeño medio.

El número de empresas con síntomas de mortalidad debido a que presentan resultados negativos desde el 2000 hasta 2004 y el 2008, son ocho. Carrefour predomina en esta zona de hacinamiento.

En conclusión, el sector de los supermercados presenta una concentración de desempeño medio, donde se percibe que las empresas del sector presentan un comportamiento homogéneo, sin la necesidad de que una empresa o grupo reducido jalone el mercado. Olímpica es la empresa que predomina en la zona de desempeño superior, mientras que en la zona de desempeño medio se encuentran: Carulla, Alkosto. La característica del sector que se debe resaltar es que el tercer cuartil se encuentra en crecimiento a través del tiempo, lo que implica para las empresas del sector una mayor exigencia en el desarrollo de su objeto social.

Finalizado el análisis del hacinamiento cuantitativo no se puede concluir que el sector presenta hacinamiento, pero se evidencia presencia de algunos síntomas. Por esta razón se debe realizar el hacinamiento cualitativo, precisamente para concluir acerca de esta premisa.

4.1.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo tiene como finalidad identificar si existe el sector estratégico y en qué grado de imitación se encuentra. Para esto utiliza la comparación de factores clave de éxito o las buenas prácticas. Para realizar el análisis de hacinamiento se deben identificar los factores de comparación, luego es necesario determinar el peso relativo de cada variable y posteriormente hacer una valoración de cada factor, en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados.

En el análisis cualitativo se contrastarán, en primera instancia, las conclusiones que se han originado del análisis cuantitativo para observar si están en la misma dirección del análisis cualitativo.

Se identificaron para este análisis cuatro tipos de factores a evaluar y trece subfactores asociados a cada una de ellos.

- Precio: identificando el nivel de diferenciación con la competencia, si generaba ahorros para el cliente y si además se percibía como acorde al sector donde operaba la sede del mismo.

- Producto: identificando la variedad, innovación, moda y calidad de los mismos. Se asoció el subfactor moda con estatus para algunos casos.
- Plaza: identificando el grado de cobertura local, nacional y la disponibilidad (24 horas) en diferentes formatos de los canales; esto asociado a nuevas formas de mercado que están empezando a incursionar por las necesidades de los consumidores.
- Promoción: identificando las formas de promoción más comunes en el sector como “más por menos”, “acumulación de puntos”, y asociado a éste las opciones de redención de los mismos.

Dentro de los factores identificados, “precio” y “plaza” contaron con las más altas ponderaciones debido a que en el sector se evidencia una fuerte tendencia a manejar los mismos paradigmas –dado el grado de hacinamiento en que se encuentra–, a que hay una alta rivalidad vía publicidad y a las promociones generadas por las nuevas tendencias del consumidor, donde la fidelidad a una marca o supermercado varía en la opción de obtener algún beneficio económico en el mismo momento de la compra o en recompras posteriores. Por ello, sin embargo, se ve que en la fuerza del mercado el poder de los compradores es de apenas 2,5% porque éstos tienen en sus ofertas artículos de demanda inflexible como la canasta básica o bienes de primera necesidad, lo cual obliga a muchos compradores a diferir el costo de sus compras con medios de pago de crédito a futuro. Esta facilidad no se puede realizar en la tienda o mercado del barrio, donde los medios de pago son: en efectivo, que escasea o al debe, con el riesgo de no tener el 100% del monto de la deuda en el momento del pago.

Con este preámbulo y habiendo aplicado el análisis cualitativo, se identifica que el sector tiene un alto grado de imitación entre las necesidades que están satisfaciendo a los clientes, especialmente entre tres empresas: Carrefour, Olímpica y Éxito. Carulla se diferencia un poco del grupo dado que, en plaza, no presenta operaciones nacionales y tiene un *target* de mercado ubicado en estratos medio-altos y altos. En este sentido no compite con la misma estrategia de Olímpica, Éxito o Carrefour, quienes se han enfocado en la base de la pirámide y en mantener puntos de venta dispersos en diferentes zonas de las principales ciudades, e incluso se han atrevido a ir a ciudades intermedias que presentan focos de mejora en la

percepción de ingresos, no solamente estando en sus regiones propias (Olimpica-Costa Norte y Éxito-Antioquia y Eje Cafetero), donde ya vienen de ser exitosos.

El caso de Alkosto se deja enunciado pero no se analiza porque está dirigido a minoristas que no son el cliente analizado en este estudio, sino el cliente final.

Tabla 5. Hacinamiento cualitativo

Variable			Empresas				
Tipo	Peso	Necesidades	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR
Precio	29,0%	Diferenciados	1	2	3	3	3
		Ahorro	1	2	3	3	3
		Acorde con sector Donde opera	1	3	3	3	3
		Sumatoria	3	7	9	9	9
		Calificación	0,87	2,03	2,61	2,61	2,61
Producto	14%	Variedad	1	3	3	3	3
		Innovación	3	2	3	3	3
		Moda	1	2	3	3	3
		Calidad	1	2	2	1	3
		Sumatoria	6	9	11	10	12
		Calificación	0,84	1,26	1,54	1,4	1,68
Plaza	43%	Cobertura local	1	1	3	3	3
		Cobertura nacional	1	1	3	1	3
		Disponibilidad (24 hs)	1	1	3	3	3
		Sumatoria	3	3	9	7	9
		Calificación	1,29	1,29	3,87	3,01	3,87
Promoción	14%	Más por menos	1	2	3	2	3
		Puntos	1	3	3	3	3
		Opciones de redención	1	3	3	3	1
		Sumatoria	4,29	9,29	12,87	11,01	10,87
		Calificación	0,60	1,30	1,80	1,54	1,52
Total			3,60	5,88	9,82	8,56	9,68

Fuente: elaboración propia.

4.2. Panorama competitivo

El panorama competitivo es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama deja hacer un paneo del total de las posibilidades que se presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia. Esta herramienta también permite hacer una comparación entre empresas en cuanto a las variedades de productos o servicios ofrecidos, las necesidades satisfechas o razones para suplirlas, y los canales utilizados para acceder a lo ofrecido. Adicionalmente, el panorama posibilita la identificación de espacios de mercado no explotados, que se muestran como espacios o manchas blancas.

A continuación se puede apreciar el panorama competitivo del sector de supermercados:

Tabla 6. Panorama competitivo del sector supermercados

		PANORAMA COMPETITIVO																																			
		ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR											
NECESIDADES		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5											
Calidad		A	CL	E	O	CR						A	CL	E	O	CR						CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR							
Variedad		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR					
Servicio		A	CL	E	O	CR						CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Innovación		A	CL	E	O	CR						A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR								
Comodidad		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Ahorro		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Ubicación		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Estatus		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Tarjeta cliente		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Medios de pago		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Disponibilidad (24 hs)		A	CL	E	O	CR						CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR								
Tradición		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR						
Promociones		A	CL	E	O	CR						E	O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR					
VARIEDADES		MERCADO					VESTUARIO					TECNOLOGÍA/ ELECTRODOMÉSTICOS					HOGAR Y MUEBLES					DROGUERÍA					AGENCIA DE VIAJES/TURISMO										
Almacenes		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR
Domicilios		A	CL	E	O	CR											CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR			
Tarjeta de crédito propia		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	
Compras por Internet		A	CL	E	O	CR						CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR			
Catálogos/Separatas		A	CL	E	O	CR						O	CR	A	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	CL	E	O	CR	A	CL	E	O	CR	

Convenciones del panorama competitivo

A	ALKOSTO
CL	CARULLA
E	ÉXITO
O	OLÍMPICA
CR	CARREFOUR

Manchas blancas: espacios de mercado no atendidos en un sector o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas. Esta situación, al ser identificada, permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento. También se conocen como zonas poco explotadas.

Las manchas blancas por necesidades insatisfechas se encuentran en especial porque en algunos supermercados no está abierta la línea de vestuario (Carulla y Alkosto); en droguería, la única que no ofrece es Alkosto; y Olímpica no ofrece la línea de agencia de viajes. Por estas necesidades ninguno de los supermercados proporciona a los clientes atención las 24 horas. Las manchas blancas por canales desatendidos se generaron por la inexistencia de esas variedades en el supermercado analizado. Por otro lado se evidenció que en la variedad de la agencia de viajes no existe el canal para el envío del paquete turístico a domicilio, ni tampoco se puede comprar a través del portal web, por lo tanto ésta sería una buena posibilidad para que alguno de los supermercados interviniera a satisfacer esta necesidad.

4.2.1. Análisis del panorama competitivo

En la estrategia del panorama competitivo se establecen inicialmente las actividades de las empresas que buscan cubrir un segmento del sector de la venta al detal. El análisis del mercado se realiza en la ciudad de Bogotá y se tiene en cuenta la competencia con en el sector de hipermercados. Existe convergencia estratégica clara y concentrada en unas pocas variedades, dejando otras desatendidas o parcialmente satisfechas. El nivel de rivalidad en este sector es alto; sin embargo, tiene posibilidad de crecimiento y proporciona gran rentabilidad a los supermercados de manera sostenible.

Durante el cruce de variables y necesidades estudiadas, existen 390 posibilidades distintas de atender al consumidor de la venta al detal en los hipermercados. Así mismo, la cobertura de necesidades por parte de las entidades pertenecientes al sector es de 249 posibilidades, es decir, un 63,84%. Con referencia a los canales se encuentra que hay 150 posibilidades de cobertura, es decir, un 56% de los espacios por parte de los supermercados. Además se realizó la medición de la presencia de las empresas en seis categorías o variedades, considerando las trece necesidades analizadas del hacinamiento cualitativo y cinco canales de distribución, cada uno como punto clave de la estrategia competitiva de los supermercados analizados.

Estos resultados obedecen a que, para la adquisición de productos, el canal principal es el almacén, lo que indica que las grandes superficies aún pueden explorar otras alternativas para la atracción de nuevos clientes, como la apertura de domicilios por medios virtuales a través del comercio electrónico por el portal web del supermercado. Este canal lograría una significativa ventaja competitiva motivada por el incremento en la penetración de usuarios de internet, el aumento en los niveles de bancarización y el mayor poder adquisitivo de los colombianos.

Las millonarias inversiones de estas cadenas en sus portales web son un indicativo del crecimiento que tendrá el comercio electrónico en el país. Aunque ya los supermercados comercializan los alimentos en su portal, la verdadera batalla para las cadenas se dará en las categorías de tecnología, electrodomésticos y enseres domésticos, que es donde ocurre el mayor valor de desembolso por tiquete de compra y las mayores tasas de consumo.

Tomando estas necesidades, variables y canales como guía, se construyó una matriz “T” para graficar el panorama competitivo del sector de supermercados.

Necesidades del sector

Es un vector que incluye las razones por las cuales se satisfacen esos sentimientos ligados a la condición humana. Las necesidades del usuario son razones por las que utiliza el bien o servicio; la del canal es su distribución.

Las necesidades evaluadas para el sector de supermercados son las siguientes: Calidad, Variedad, Servicio, Ahorro, Tradición, Innovación, Comodidad, Ubicación, Estatus, Tarjeta Cliente, Medios de pago, Disponibilidad (24 hs), Promociones.

Variedades del sector

Las variedades de productos o servicios es un vector que incluye la totalidad de éstos que se ofrecen en el sector de supermercados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Debido a que las empresas venden productos o servicios, las variables definidas hacen referencia a las líneas de negocio, éstas son: Mercado,

Vestuario, Tecnología/ Electrodomésticos, Hogar y muebles, Droguería, Agencia de viajes/turismo.

Canales empleados por el sector

Los canales de distribución es un vector en el que se incluyen los mecanismos a través de los cuales el cliente o usuario adquiere el producto o servicio. Es la colocación que comprende diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de los consumidores objetivo.

Se establecen como canales de distribución: Almacén, Domicilios, Tarjeta de crédito propia, Compras por internet y Catálogos/separatas.

4.3. Análisis estructural de fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó con base en el modelo teórico desarrollado por Michael Porter. Éste se apoya en un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario¹ en el cual se tienen unos aplicativos para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. Con ayuda del estudio se procedió a investigar las empresas que se contemplaron en el análisis del panorama competitivo anterior. El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en ellos, éstas son: riesgos de ingreso, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y riesgo de sustitución.

¹ “Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del *software*. El *software* permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; Ma= Medio Alto; A= Alto. La persona que realiza el estudio asigna, mediante un análisis, su calificación a cada una de las variables que conforman las fuerzas. En tablas individuales... en la parte inferior de ellas [de las tablas] se presenta la calificación final. Finalizado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargadas del direccionamiento estratégico”. Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Fuerzas del mercado mejorado*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008.

4.3.1. Riesgo de ingreso

- a. **Barreras de entrada.** La incursión de un nuevo competidor al sector obliga a las cadenas colombianas a cambiar su concepto de supermercado e internacionalizarse, debido a que la tendencia es presentar una oferta para toda la familia, no sólo para realizar compras de un producto, sino para el ofrecimiento de servicios, diversión, entretenimiento, etc. En el análisis de las barreras de entrada se percibe una puntuación de 1,43, lo que indica que el riesgo de ingreso es muy bajo debido a la gran inversión e innovación que se requiere para llegar a competir de manera diferencial con las empresas que actualmente lideran el sector.

Es importante tener presente la siguiente visión del mercado, propuesta por Ignacio Gómez Escobar en su artículo “Los grandes formatos comerciales”:

...Estos cambios ocasionados en gran medida por la entrada de los competidores internacionales obligaron a las cadenas colombianas a hablar, con mayor énfasis, en términos de motivaciones, actitudes, imagen, exhibición, merchandising; a tener mucho más presente las percepciones del consumidor; a escuchar hablar del valor de las marcas y su comunicación visual en el punto de venta, como algo inherente al valor propio de las cadenas y su propio negocio; a incursionar con mayor fuerza en las marcas propias y a buscar diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo.²

- b. **Intervención de los gobiernos.** La intervención del Gobierno está condicionada a las regulaciones existentes en todas las actividades económicas. No existe intervención alguna que se limite al ingreso de nuevos competidores, aclarando que todo nuevo competidor debe asumir la normatividad y el cumplimiento de la misma, pero no se convierte en un factor determinante para el ingreso de nuevos competidores al sector.
- c. **Respuesta de los rivales.** El sector de los supermercados se caracteriza porque tiene influencia internacional, como sucede con Carrefour, que al ingresar en el mercado colombiano, obligó a las cadenas a asumir diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo. La tendencia actual se enmarca en centralizarse en los centros comerciales, embeber el

concepto de estructura, oferta, exhibición, *merchandising* y, sobre todo, cumplir con la necesidad de comprar todo lo que se necesita.

4.3.2. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es de 2,0 puntos, lo que indica que es una puntuación baja y que éstos no tienen poder de negociación frente a las disposiciones de los supermercados. Este resultado se percibe en situaciones donde la relación de poder no se encuentra equilibrada, ya que se presenta una inclinación y donde el peso de la negociación es de los almacenes. Esta posición que deben adoptar los proveedores los obliga a adaptarse y asumir las necesidades propias del sector.

Un aspecto en la relación proveedor-sector supermercados es que los proveedores deben competir directamente con el ingreso de las marcas propias en las cadenas. Este nuevo concepto ha tenido aceptación por parte del cliente ya que el supermercado ofrece los productos a un precio más bajo que las marcas líderes, posicionándose fuertemente en el sector.

4.3.3. Competidores de la industria

El comercio al por menor ha presentado una evolución a partir de los últimos años. Los clientes se han aferrado a la nueva propuesta de comprar todo lo que necesitan en un mismo sitio, de manera que las ventas han mejorado gracias al crecimiento de la economía. La industria se encuentra a la vanguardia de los agresivos planes de expansión por parte de las cadenas existentes para contrarrestar la entrada de nuevos competidores como Falabella y Cencosud.

Los supermercados se han tomado la tarea de mejorar su infraestructura, puntos de venta, incrementar la variedad, selección, presentación de productos, nuevos establecimientos y calidad en el servicio al cliente. Cada usuario puede acceder con facilidad, movilizarse y tener la certeza de encontrar o satisfacer su necesidad en el lugar que está visitando.

4.3.4. Sustitutos

En el análisis de esta fuerza es importante mencionar que el directo sustituto del sector de supermercados es la tradicional tienda de barrio, ya que el

cliente encuentra al alcance de sus necesidades los productos que requiere. Se tiene en cuenta que la tienda está ubicada cerca del lugar donde se encuentra el cliente, lo que disminuye desplazamientos y tiempos; es una propuesta tradicional por medio de la cual el usuario adquiere elementos básicos para la alimentación y el aseo personal.

La amenaza de bienes sustitutos en el sector de los supermercados es de 3,0 puntos; es un nivel intermedio que permite determinar la existencia de los mismos en el mercado. Esta situación presenta la influencia que los sustitutos tienen en el poder de decisión de compra del cliente, pero que aún no compiten con la variedad, el precio, el servicio, la infraestructura, etc. de los supermercados.

4.3.5. Compradores

El poder de negociación de los compradores corresponde a 2,5 puntos. Es un indicador bajo debido a que el sector de los supermercados es quien tiene el poder de decisión con respecto a precios, promociones, variedades, presentaciones, etc.

Una vez realizado el análisis se puede indicar que el sector presenta barreras de entrada altas y por esta razón el riesgo de ingreso es considerable. Se percibe un nivel de rivalidad en equilibrio, puede deberse al comportamiento homogéneo de cada cadena con respecto al sector. El poder de negociación de los proveedores o clientes es mínimo, ya que quien maneja el mercado es el comercio al por menor y los bienes sustitutos continúan su participación en las actividades de comercialización, pero no generan riesgo ya que su poder de ingreso en el sector es mínimo.

4.4. Análisis de competidores

Este análisis se lleva a cabo para conocer el estado actual de los competidores directos de la empresa. De él se deducirán las estrategias más convenientes para lograr un posicionamiento en el mercado y hacerle frente a los inconvenientes que se presentan en el entorno.

Para llegar a un completo análisis del sector y sacar provecho de las ventajas que ofrece y que no han sido abarcadas por ninguno de los com-

petidores, no sólo es necesario conocer el hacinamiento y el panorama del sector, sino también conocer el crecimiento de cada una de las empresas y así establecer conclusiones oportunas que refuercen la estrategia.

Este proceso está dividido en dos etapas: la primera es la denominada *crecimiento potencial sostenible*, y la segunda *índices de erosión*.

4.4.1. Crecimiento potencial sostenible

Este análisis se basa en el cálculo del crecimiento intrínseco y extrínseco de las empresas del sector como consecuencia de su actividad financiera. Esto permite determinar su situación real de rentabilidad que complementa ampliamente el primer análisis que se efectuó en el hacinamiento cuantitativo.

Para llegar al cálculo del crecimiento potencial sostenible, se tiene en cuenta el crecimiento intrínseco, obtenido de la capacidad de la organización para generar rentabilidad de sus recursos internos; y el crecimiento extrínseco, generado por la emisión de acciones, endeudamiento y/o adquisiciones y fusiones.

El crecimiento potencial sostenible nos permite conocer y confirmar cuáles de las empresas se encuentran en un desempeño superior, y cuáles se han mantenido en un periodo de constante perdurabilidad.

Para realizar el análisis de crecimiento potencial se aplica la siguiente ecuación:

$$Cps = R`aP + \left(\frac{D}{E}\right)P(R`a - i)$$

R`a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad antes de intereses) / activo total.

D= (debts) obligaciones financieras.

P = tasa de retención de utilidades, en donde $P = [1 - dp / U]$

dp = dividendos pagados

D = pasivo total

U= utilidades

E = patrimonio

i = intereses ponderados de la deuda

Además de conocer el estado actual de las empresas, esta prueba sirve de complemento para reforzar los registros encontrados en el hacinamiento cuantitativo y en la prueba de desempeño. Esta prueba es individual y debe realizarse a cada una de las compañías para conocer a través de qué procesos está generando utilidades o, en el caso contrario, pérdidas.

Para la realización de la prueba en el análisis del sector de los supermercados, los estados financieros se recopilaron a través de la página de la Superintendencia de Sociedades para los años comprendidos entre el 2000 y el 2009.

A continuación se presentan los datos calculados para las empresas del sector:

Tabla 7. Crecimiento potencial sostenible

2000	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	16,98%	-2,74%	14,24%
CARULLA	4,81%	-0,54%	4,27%
ÉXITO	5,55%	1,12%	6,67%
OLÍMPICA	13,44%	-10,19%	3,25%
CARREFOUR	8,20%	-6,45%	1,74%
TOTAL	8,29%	-1,64%	6,65%

2001	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	10,99%	-5,68%	5,31%
CARULLA	5,06%	-2,02%	3,04%
ÉXITO	3,97%	-0,96%	3,00%
OLÍMPICA	11,74%	-7,80%	3,94%
CARREFOUR	18,99%	-16,18%	2,82%
TOTAL	7,85%	-3,98%	3,88%

Continúa

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano

2002	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	12,80%	-5,38%	7,41%
CARULLA	12,16%	-4,51%	7,64%
ÉXITO	4,18%	-3,10%	1,08%
OLÍMPICA	4,77%	-0,44%	4,32%
CARREFOUR	21,26%	-20,73%	0,53%
TOTAL	10,02%	-7,00%	3,02%

2003	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	6,00%	3,13%	9,13%
CARULLA	10,22%	-7,29%	2,94%
ÉXITO	5,32%	-2,89%	2,43%
OLÍMPICA	8,34%	-3,39%	4,95%
CARREFOUR	28,40%	-24,79%	3,61%
TOTAL	10,93%	-7,16%	3,78%

2004	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	6,56%	2,61%	9,17%
CARULLA	21,10%	-15,03%	6,07%
ÉXITO	3,82%	-0,93%	2,89%
OLÍMPICA	8,56%	-3,40%	5,16%
CARREFOUR	28,55%	-21,44%	7,11%
TOTAL	12,59%	-7,88%	4,71%

2005	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	8,96%	-0,10%	8,86%
CARULLA	7,86%	-1,68%	6,18%
ÉXITO	2,14%	0,43%	2,58%
OLÍMPICA	7,83%	-2,35%	5,48%
CARREFOUR	34,40%	-26,53%	7,87%
TOTAL	10,96%	-5,99%	4,97%

Continúa

2006	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	9,30%	2,55%	11,85%
CARULLA	12,19%	-6,40%	5,78%
ÉXITO	7,11%	-2,31%	4,80%
OLÍMPICA	8,08%	-1,52%	6,56%
CARREFOUR	33,35%	-21,90%	11,45%
TOTAL	14,15%	-7,07%	7,08%

2007	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	17,70%	-8,04%	9,66%
CARULLA	1,89%	1,20%	3,10%
ÉXITO	2,96%	0,89%	3,85%
OLÍMPICA	7,78%	0,55%	8,33%
CARREFOUR	16,43%	-8,83%	7,60%
TOTAL	7,36%	-2,11%	5,25%

2008	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	11,72%	-4,33%	7,39%
CARULLA	2,50%	1,43%	3,93%
ÉXITO	9,39%	-5,39%	4,00%
OLÍMPICA	11,69%	-3,49%	8,20%
CARREFOUR	10,33%	-4,50%	5,83%
TOTAL	10,15%	-4,79%	5,36%

2009	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
ALKOSTO	14,96%	-6,48%	8,48%
CARULLA	8,13%	2,53%	10,66%
ÉXITO	5,74%	-2,31%	3,42%
OLÍMPICA	8,97%	0,21%	9,17%
CARREFOUR	14,29%	-10,02%	4,26%
TOTAL	9,34%	-4,14%	5,20%

Después de calcular los datos, es evidente que el crecimiento potencial sostenible del sector ha tenido importantes fluctuaciones en los años estudiados. Esto muestra que no tiene un crecimiento regular de todas las empresas, sino al contrario, en cada uno de los periodos hay una compañía que sobresale de las demás. Una de las consecuencias de este fenómeno puede ser el constante cambio de gustos de los clientes por encontrar un punto de diferenciación en servicio y economía.

Dentro de los años evaluados, la empresa Alkosto es la que tiene un mejor crecimiento potencial sostenible constante, pero vale la pena aclarar que los servicios prestados por este almacén difieren de los de los demás, lo cual se puede tomar como un punto de referencia para los otros competidores de encontrar un nicho de mercado nuevo en el cual puedan entrar a competir directamente con esta compañía.

También es importante destacar la labor del supermercado Olímpica, quien durante estos diez años es el único que ha tenido un crecimiento sostenible y en alza, lo que lo ha convertido hoy en día en uno de los principales actores del sector; al contrario de Almacenes Éxito, que a pesar de ser un pionero y referente en el sector, ha demostrado que su crecimiento fluctúa y no es constante.

En general, las cinco empresas incluidas en el análisis del sector demuestran tener un crecimiento interno favorable por medio de las ventas de sus productos, en las que se incluyen los de marca propia –que le han quitado una importante participación en el mercado a los productos ya tradicionales– y los servicios y distribución de los almacenes innovadores que facilitan la compra a los clientes. Así mismo, durante los años de estudio para el análisis, el crecimiento extrínseco de estas empresas no es favorable y constantemente están navegando en valores negativos, lo cual indica que se han visto obligadas a adquirir mayores créditos para incrementar sus activos y poder competir entre sí con nuevos establecimientos enfocados a la facilidad de desplazamiento de los clientes para adquirir sus productos.

4.4.2. Índices de erosión

Posteriormente de haber implementado la prueba de crecimiento potencial sostenible, es de gran utilidad implementar la prueba de Índices de Erosión, la cual contribuye a descubrir si alguna de las empresas sufre de erosión de la

estrategia o erosión de la productividad, o si tiene síntomas de este tipo de diagnóstico.

La erosión de la estrategia es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos en una relación superior de 3 a 1, de forma permanente por más de dos años y, al mismo tiempo, la tasa de variación de los costos disminuye. Esto ocurre cuando la empresa, en busca de lograr resultados positivos en sus utilidades, implementa métodos de reducción de costos.

La erosión de la productividad es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior de 3 a 1, de forma permanente por más de dos años y, al mismo tiempo, la tasa de variación de los costos aumenta. Esta situación se presenta por un mal manejo de los recursos internos y los márgenes de utilidad bajan permanentemente.

Para calcular los índices de erosión es necesario identificar la variación anual (Delta) en términos porcentuales de las utilidades, los ingresos y los costos de cada empresa del sector. La siguiente tabla presenta las tasas de variaciones:

Tabla 8. Deltas utilidad, ingresos y costos del sector, 2000-2009

Delta utilidad	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR
2000-2001	-57,1%	-9,1%	-29,7%	46,7%	92,6%
2001-2002	60,7%	97,0%	-44,6%	36,0%	-74,2%
2002-2003	46,5%	-58,8%	69,0%	25,6%	701,3%
2003-2004	26,9%	106,2%	12,2%	27,0%	157,1%
2004-2005	59,7%	9,2%	7,6%	16,6%	33,1%
2005-2006	70,2%	20,7%	81,5%	25,5%	79,4%
2006-2007	-10,1%	-42,5%	6,3%	57,2%	20,4%
2007-2008	-12,8%	35,9%	17,0%	23,5%	43,4%
2008-2009	56,1%	243,5%	-3,9%	19,3%	-19,7%

Continúa

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano

Delta ingresos	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR
2000-2001	10,6%	45,4%	107,1%	13,0%	93,7%
2001-2002	10,2%	13,1%	2,5%	13,1%	53,5%
2002-2003	12,8%	1,9%	-1,1%	11,9%	37,5%
2003-2004	7,4%	7,8%	6,1%	7,4%	30,9%
2004-2005	18,5%	24,3%	5,9%	9,9%	28,3%
2005-2006	40,1%	9,0%	20,7%	9,8%	26,7%
2006-2007	11,0%	-1,9%	14,5%	17,1%	22,5%
2007-2008	-3,8%	-36,2%	21,6%	16,5%	19,0%
2008-2009	4,1%	-76,9%	17,5%	10,7%	17,4%

Delta costos	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR
2000-2001	11,0%	47,5%	108,4%	13,4%	94,3%
2001-2002	12,6%	12,4%	0,6%	8,5%	56,2%
2002-2003	10,8%	1,1%	-2,3%	12,7%	38,7%
2003-2004	6,6%	8,4%	5,2%	7,0%	31,8%
2004-2005	16,4%	27,1%	5,6%	10,3%	22,8%
2005-2006	35,4%	8,2%	20,4%	8,6%	25,9%
2006-2007	12,1%	0,0%	14,4%	15,4%	21,5%
2007-2008	-2,8%	-37,2%	21,6%	16,6%	20,1%
2008-2009	1,4%	-84,6%	17,4%	10,7%	12,7%

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el cálculo de las tasas de variación (Delta), se realiza un cálculo de los indicadores, en el cual el índice de erosión de la estrategia resulta de dividir la variación de las utilidades entre la variación de los ingresos, y el índice de erosión de la productividad resulta de dividir la variación de los ingresos entre la variación de las utilidades. Si el resultado de estas operaciones es mayor a tres (3), positivo o negativo, por un periodo mayor de dos años, la empresa puede tener síntomas de erosión de la estrategia o de la productividad.

En la siguiente tabla se presentan los datos correspondientes a los índices de erosión de la estrategia y de la productividad:

Tabla 9. Índices de erosión 2000-2009

Índice de erosión de estrategia	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR
2000-2001	-5,40	-0,20	-0,28	3,61	0,99
2001-2002	5,92	7,41	-17,72	2,75	-1,39
2002-2003	3,63	-31,21	-61,43	2,14	18,71
2003-2004	3,64	13,64	2,00	3,65	5,08
2004-2005	3,23	0,38	1,29	1,68	1,17
2005-2006	1,75	2,29	3,95	2,60	2,97
2006-2007	-0,92	21,94	0,44	3,34	0,91
2007-2008	3,38	-0,99	0,79	1,42	2,28
2008-2009	13,83	-3,17	-0,22	1,80	-1,13

Índice de erosión de productividad	ALKOSTO	CARULLA	ÉXITO	OLÍMPICA	CARREFOUR
2000-2001	-0,19	-4,98	-3,61	0,28	1,01
2001-2002	0,17	0,13	-0,06	0,36	-0,72
2002-2003	0,28	-0,03	-0,02	0,47	0,05
2003-2004	0,27	0,07	0,50	0,27	0,20
2004-2005	0,31	2,65	0,77	0,59	0,86
2005-2006	0,57	0,44	0,25	0,38	0,34
2006-2007	-1,09	0,05	2,29	0,30	1,10
2007-2008	0,30	-1,01	1,27	0,70	0,44
2008-2009	0,07	-0,32	-4,47	0,56	-0,89

Fuente: elaboración propia.

Los índices de erosión nos presentan que en los periodos evaluados la única empresa que manifiesta algún tipo de ésta es Alkosto, la cual, en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2005, revela erosión de la estrategia. Esto refleja que la compañía, a pesar de presentar un crecimiento potencial sostenible positivo y sobresaliente entre las demás, también tiene problemas en la rentabilidad de los ingresos y demuestra un alto margen de utilidades que no va ligado al nivel de ingresos que refleja y al manejo de los

costos que disminuyen año tras año. Es importante anotar que esta compañía también muestra síntomas de erosión en los años 2007 a 2009, ya que su tasa de variación de las utilidades, en el periodo 2008-2009, refleja un alza de 56,1% en las utilidades, que no se ve representada en su nivel de la tasa de variación de ingresos tan bajos (4.1%). Esto indica que en el año 2010 posiblemente la empresa mostró también una erosión de la estrategia.

En cuanto al índice de la erosión de la productividad, el sector en general muestra un comportamiento estable y ninguna de las empresas que lo conforman presenta algún síntoma de este fenómeno. Esto indica que están haciendo un buen manejo de sus recursos internos y generando innovación en su campo de acción a través de sus productos, servicios y plaza.

5. Conclusiones

- El sector del comercio al detal presenta características de turbulencia marcadas por el alto grado de dinamismo en las estrategias de mercado que implementan para satisfacer las necesidades de los clientes. También se percibe incertidumbre debido al alto nivel de rivalidad entre los competidores al buscar ampliar el grupo de consumidores.
- El sector no se ve amenazado por productos sustitutos debido las características que presentan las tiendas de barrio al no tener la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a variedad, precio, promoción, formas de pago y servicio.
- Los cambios que el sector presenta son generados por el entorno; sin embargo, un nuevo actor de talla internacional y con una capacidad financiera de inversión puede llegar a imponer cambios en la estrategia de los canales de distribución, tales como domicilios y compras por internet, y lograría, de esta manera, dominar las actividades y generar más cubrimiento de las necesidades de los clientes.
- El sector presenta un alto nivel de rivalidad entre los competidores debido a la gran concentración de empresas que están satisfaciendo las mismas necesidades de sus clientes.
- El precio y la promoción son importantes al momento de competir porque son factores determinantes que permiten sesgar el gusto del consumidor. Las estrategias realizadas por los competidores frente a estos factores son similares.
- A pesar de que el sector presenta un nivel de crecimiento intrínseco favorable, generado por la actividad económica propia, el nivel de crecimiento extrínseco presenta un nivel desfavorable que se traduce en que las deudas de apalancamiento son superiores a los ingresos que están percibiendo; probablemente este fenómeno se presenta por la inversión en nuevas sucursales.
- Los proveedores han perdido poder de negociación por la entrada de las marcas propias, debido a que están teniendo mayor auge y pretenden seguir creciendo en el nicho en el que se encuentran los productos tradicionales. Dicha situación ha obligado a los proveedo-

res a especializarse en el manejo de inventarios, logística, márgenes de rentabilidad, pago por los espacios, participación económica en las campañas publicitarias y personal permanente en las cadenas.

- Las empresas del sector afectan el entorno donde operan y hacen que la fisionomía de los sectores residenciales migre a sectores comerciales. De esta manera se altera la calidad de vida de las zonas de influencia y se promueve el desarrollo de comercios de complemento.

Referencias

- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª. ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Revista Dinero. *Edición Especial: 5 mil Empresas 2008*. Edición No. 303. Junio de 2008.
- Revista Dinero. *Edición Especial: 15 años de Perspectiva, Transformación - Comercio*. Edición No. 310. 12 de septiembre de 2008.
- Revista Dinero. *Edición Especial: 5 mil Empresas 2009*. Edición No. 326. Mayo de 2009.
- Revista Dinero. *Edición Especial: 5 mil Empresas 2010*. Edición No. 350. Mayo de 2010.
- Revista Dinero. *Mercadeo / El Poder de la Góndola*. Edición No. 346. 26 de marzo de 2010.
- Revista Dinero. *Negocios / Comercio Electrónico*. Edición No. 360. 15 de octubre de 2010.
- Revista Dinero. *Negocios / La Revolución de las Tiendas de Conveniencias*. Edición No. 361. 29 de octubre de 2010.
- Rivera, H. (2010). "Cambio estratégico para entornos turbulentos". En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII (1)*, pp. 87-117.

Referencias electrónicas

1. Alkosto. Disponible en: www.alkosto.com.co, recuperado: febrero de 2011.
2. Almacenes Éxito. Disponible en: www.exito.com, recuperado: febrero de 2011.
3. Carrefour. Disponible en: www.carrefour.com.co, recuperado: febrero de 2011.
4. Carulla. Disponible en: www.carulla.com, recuperado: febrero de 2011.
5. Olímpica. Disponible en: www.olimpica.com.co, recuperado: febrero de 2011.
6. Superintendencia de Sociedades. Disponible en: www.supersociedades.gov.co, recuperado: febrero de 2011.