

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Epidemiología y Perdurabilidad Empresarial en Colombia: Grupo Éxito

Trabajo de Grado

Angie Paola Hernández Martínez

Marion Daniela Puentes Duque

Bogotá D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Epidemiología y Perdurabilidad Empresarial en Colombia: Grupo Éxito

Trabajo de Grado

Angie Paola Hernández Martínez

Marion Daniela Puentes Duque

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Administración de Negocios Internacionales

Escuela de Administración

Bogotá D.C.

2016

## TABLA DE CONTENIDO

<b>GLOSARIO</b> .....	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>11</b>
<b>Palabras Clave</b> .....	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>12</b>
<b>Key Words</b> .....	<b>12</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>a. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>16</b>
<b>b. Justificación</b> .....	<b>16</b>
<b>c. Objetivos</b> .....	<b>17</b>
<b>d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor</b> .....	<b>17</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>19</b>
<b>ANÁLISIS E INFORMACIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR DE RETAIL COLOMBIANO</b> .....	<b>32</b>
Almacenes Éxito .....	32
Éxito Express .....	36
Grupo Casino .....	36
Carulla.....	39

Pomona .....	47
Cadenalco.....	49
Almacenes Ley.....	51
Yep.....	52
Surtimax .....	54
Romi.....	55
OXXO.....	56
Grupo FEMSA .....	59
Cencosud.....	61
<b>INTEGRACIÓN ECONÓMICA.....</b>	<b>65</b>
<b>NOTICIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>CRONOLOGÍA .....</b>	<b>80</b>
<b>ANÁLISIS DE LA MUERTE DEL GRUPO COLOMBIANO ÉXITO.....</b>	<b>85</b>
<b>3. CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>4. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1.</i> Tipos de Muerte Empresarial para Freeman, Carroll y Hannan.....	21
<i>Figura 2.</i> Transformación.....	23
<i>Figura 3.</i> Transformación.....	23
<i>Figura 4.</i> Aliados Grupo Éxito.....	33
<i>Figura 5.</i> Tiendas Grupo Éxito.....	34
<i>Figura 6.</i> Estructura Empresarial Grupo Éxito.....	35
<i>Figura 7.</i> Tiendas del Grupo Casino en Colombia.....	38
<i>Figura 8.</i> Relación Carulla Pomona.....	45
<i>Figura 9.</i> Relación Carulla y Casino.....	45
<i>Figura 10.</i> Relación Carulla-Grupo Éxito.....	46
<i>Figura 11.</i> Descripción Carulla Vivero.....	46
<i>Figura 12.</i> Relación Surtimax-Grupo Éxito.....	54
<i>Figura 13.</i> Relación Surtimax-Grupo Éxito.....	55
<i>Figura 14.</i> Historia de OXXO.....	56
<i>Figura 15.</i> Misión y Visión de OXXO.....	57
<i>Figura 16.</i> Valores FEMCO y OXXO.....	58
<i>Figura 17.</i> Razón de ser OXXO.....	59
<i>Figura 18.</i> Cencosud.....	61
<i>Figura 19.</i> Misión Cencosud.....	62
<i>Figura 20.</i> Cronología Cencosud.....	63
<i>Figura 21.</i> Resumen de Cencosud en Colombia.....	64
<i>Figura 22.</i> Unidades de Negocio de Cencosud en Colombia.....	64
<i>Figura 23.</i> Las Superficies de los Retailers en Detalle.....	66
<i>Figura 24.</i> Ventas de Hipermercados en Colombia por Productos.....	71

<i>Figura 25. Fusión Almacenes Éxito S.A. y Carulla Vivero S.A.</i> .....	72
<i>Figura 26. Cronología Retail Colombiano</i> .....	80
<i>Figura 27. Cronología Retail Colombiano</i> .....	81
<i>Figura 28. Cronología Retail Colombiano</i> .....	82
<i>Figura 29. Cronología Retail Colombiano</i> .....	83
<i>Figura 30. Cronología Retail Colombiano</i> .....	84

**ÍNDICE DE TABLAS**

**Tabla 1. *Principales Conceptos del Proyecto* ..... 24**

## GLOSARIO

**ABSORCIÓN:** La absorción de una empresa se puede definir como el proceso mediante el cual una o más sociedades se disuelven y sus patrimonios pasan a integrarse en el de una sociedad ya existente. Normalmente esta sociedad ya existente amplía su capital social en la cuantía necesaria para efectuar la adquisición de los patrimonios de las sociedades absorbidas. (La Gran Enciclopedia de la Economía, 2015)

**DECLINACIÓN ORGANIZACIONAL:** “substancial, declinación absoluta en la base de una organización (que) ocurre en un periodo de tiempo específico” ( Hayne, 2015)

**ESCISIÓN:** “Habrá escisión cuando una sociedad sin disolverse, transfiere en bloque una o varias partes de su patrimonio a una o más sociedades existentes o las destina a la creación de una o varias sociedades y cuando una sociedad se disuelve sin liquidarse, dividiendo su patrimonio en dos o más partes, que se transfieren a varias sociedades existentes o se destinan a la creación de nuevas sociedades.” (Consultorio Contable Universidad EAFIT)

**ESCISIÓN POR ABSORCIÓN:** La escisión por absorción que se presenta cuando una sociedad, sin disolverse, transfiere parte de su patrimonio a una empresa ya existente. (Consultorio Contable Universidad EAFIT)

**FUSIÓN:** “Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades disueltas al formalizarse el acuerdo de fusión”. (Código de Comercio , 1971)

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA:** “la Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales) constituye la entrada neta de inversiones para obtener un control de gestión duradero (por lo general, un 10% o más de las acciones que confieren derecho de voto) de una empresa que funciona en un país que no es el del inversionista. Es la suma del capital accionario, la reinversión de las ganancias, otras formas de capital a largo plazo y capital a corto plazo, tal como se describe en la balanza de pagos. Esta serie refleja el neto total, es decir, la IED neta en la economía informante proveniente de fuentes extranjeras menos la IED neta de la economía informante hacia el resto del mundo. Esta serie refleja las entradas netas en la economía informante y se divide por el PIB. Datos en US\$ a precios actuales” (Banco Mundial, 2014)

**LIQUIDACIÓN:** Liquidación Obligatoria- “Proceso de naturaleza judicial regulado por la Ley 222 de 1995, cuyo objetivo es realizar los bienes del deudor, para atender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo”. Liquidación Judicial-“El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor. El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias.” (Superintendencia de Sociedades, 2014)

**MUERTE EMPRESARIAL:** “la manera más sencilla de definir la muerte organizacional es simplemente decir que la organización muere cuando deja de cumplir con esas funciones que se esperan de ella” (Hasanen, 2010)

**PERDURABILIDAD EMPRESARIAL:** “una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado” (Scott, 2011)

TRANSFORMACIÓN: “Una sociedad podrá, antes de su disolución, adoptar cualquiera otra de las formas de la sociedad comercial reguladas en este código, mediante una reforma del contrato social. La transformación no producirá solución de continuidad en la existencia de la sociedad como persona jurídica, ni en sus actividades ni en su patrimonio”.

“Para que sea válida la transformación será necesario que la sociedad reúna los requisitos exigidos en este código para la nueva forma de Sociedad”. (Código de Comercio , 1971)

## **RESUMEN**

La muerte empresarial es un proceso que se ha venido presentando en compañías de las diferentes industrias a nivel nacional. La causa son los diferentes factores externos que impactan directamente las operaciones y estructura de estas. Con base en lo anterior es importante resaltar que existen diferentes tipos de muerte empresarial que para efectos de este trabajo se encontraron importante referenciar, pues son el marco del análisis de caso sobre Almacenes Éxito S.A. perteneciente al sector retail, donde se buscaba determinar cuál fue el tipo de cesión que tuvo, como consecuencia de la venta de acciones a la Compañía Francesa Casino Guichard-Perrachon S.A. Además del marco teórico empleado, se encontró importante realizar una reseña histórica de las diferentes empresas que han integrado el sector con el fin de entender posibles generalidades que se han venido replicando y que han llevado a la muerte empresarial de importantes compañías. Este trabajo permite la comprensión de las diferentes transformaciones que pueden tener los entes económicos a lo largo de su vida empresarial, no solo con lo que puede entenderse como el cese de operaciones sino también como apertura a nuevas estrategias de crecimiento y expansión.

### **Palabras Clave**

Muerte Empresarial, Perdurabilidad Empresarial, Escisión, Escisión por Absorción, Absorción, Liquidación, Transformación, Fusión, Declinación Organizacional, Inversión Extranjera Directa (IED)

## **ABSTRACT**

The organizational death is a process that has been taking place in companies of different industries nationwide. The causes are various external factors that impact directly the operations and structure of them. In fact it is important to take into account that there are different types of organizational death and for purposes of this study were found important to reference, as they are part of the case analysis about Almacenes Éxito S.A. belonging to the retail sector, where they sought to determine what was the type of death that had, as a result of the sale of shares to the French Company Casino Guichard-Perrachon S.A. In addition to the theoretical framework used, it was found important to make a historical overview of the different companies that have integrated the mentioned sector in order to understand potential generalities that have been replicated and which have led to the death of important business companies. This work allows an understanding of the different changes that may have economic entities throughout their business life, not just what can be understood as the cessation of operations but also openness to new strategies for growth and expansion.

### **Key Words**

Business Death, Business Durability, Split, Split by Absorption, Absorption, Liquidation, Transformation, Merger, Organizational Decline, Foreign Direct Investment (FDI)

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado de retail en Colombia ha experimentado varios cambios en cuanto a la modernización del país, el ingreso de inversión extranjera directa, así como nuevas competencias que entran al mercado colombiano día tras día. Estos cambios generan tanto consecuencias positivas como negativas, entre estas consecuencias se encuentra la muerte empresarial.

La muerte empresarial se ha venido presentando en diferentes compañías a nivel mundial, sin embargo para efectos de este trabajo se estudiará un caso de la industria nacional, también, se analizará la literatura concerniente para este trabajo la cual permitirá ver de forma más detallada los tipos de muerte empresarial en diferentes compañías y de acuerdo con su comportamiento, como han logrado ser perdurables en el tiempo o de lo contrario que las llevó a la muerte empresarial.

Hamilton habla de las diferentes interpretaciones que se le puede dar a la muerte empresarial, en consecuencia propone la siguiente definición “es la pérdida sustancial de clientes, y el valor de mercado que hace que una organización deje de existir en su forma actual, renuncie a su existente identidad organizacional, y pierda la capacidad de auto - gobernarse” (Hamilton, 2006). Sin embargo para Walter la muerte organizacional ocurre cuando el ultimo accionista vende su participación “One of the ways of organizational death: the last shareholder sells his or her share” (Walter, 2014). Como se ve, la muerte empresarial ha sido explorada por diferentes autores desde diversas perspectivas. Por lo anterior es posible afirmar que existen diferentes tipos de muerte empresarial; razón por la cual el marco de referencia para este trabajo será la literatura encontrada para estos conceptos. Para Lee y Vansteenkiste la muerte empresarial viene en varias formas pero se pueden categorizar en dos tipos, el primero es el actual fallecimiento de la organización cuando la compañía sale completamente del mercado “Organizational deaths come in a variety of forms but can be sorted into two major types. First is the actual demise of the organization when an entire company goes out of business or a plant, office, or other unit is closed.” (Vansteenkiste & Lee, 2008), y la segunda, es cuando una organización termina eficientemente con las actividades que realiza para ser adquirida e integrada en otra firma

“Second is the effective end of an organization’s activities, community, and culture when an entity is acquired by and integrated into another firm” (Vansteenkiste & Lee, 2008).

Existen también diferentes circunstancias que llevan a las empresas a desaparecer, la Superintendencia de Sociedades identifica las principales causas para la liquidación empresarial, entre estas están, el elevado endeudamiento, la reducción en las ventas, los malos manejos administrativos, la alta competencia y la falta de personal competente (Sociedades, Causas de la Insolvencia Empresarial, 2012). Toca por su lado habla acerca de las razones que pueden llevar a la muerte empresarial, ella afirma “una empresa puede decidir cerrar como producto de una estrategia de salida planeada y no necesariamente como consecuencia de un fracaso” (Toca, 2011), en cambio para la Cámara de Comercio de Medellín, las principales causas de muerte empresarial son dificultades financieras, tales como pérdidas en la operación, utilidades no acordes con la inversión o poco capital de trabajo, entre otros (Cámara de Comercio de Medellín, 2014).

Otro concepto que está muy relacionado con el cambio empresarial es la Inversión Extranjera Directa. Esta es la entrada neta de capital que constituye la entrada neta de inversiones para obtener un control de gestión duradero (por lo general, un 10% o más de las acciones que confieren derecho de voto) de una empresa que funciona en un país que no es el del inversionista (Banco Mundial, 2014). Por ejemplo, para el caso de Colombia, Procolombia muestra que entre Enero y Septiembre de 2015 la I.E.D. alcanzó US\$9.235 millones; Estados Unidos, Suiza y España concentraron el 39.3% de los flujos de I.E.D. en Colombia entre Enero y Septiembre de 2015., además, en este periodo hubo crecimientos sobresalientes de los sectores de servicios comunales (104%), comercio, restaurantes y hoteles (64,2%), y construcción (14%). Adicionalmente, Procolombia afirma que grandes multinacionales han escogido a Colombia como destino de sus proyectos de inversión (Grupo Peruano Gloria, la multinacional estadounidense Apex Tool Group, la multinacional británica Allegion), demostrando que Colombia es un destino atractivo para la I.E.D. (Procolombia, 2015).

Para Escobar la I.E.D. está relacionada con el concepto de fusión, entendiéndose la fusión como “Habrà fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva” (Código de Comercio), para él el proceso de

adquisición que genera la I.E.D. es un proceso de fusión ya que la empresa internacional va adquiriendo transitoriamente acciones de la empresa local, volviéndose poco a poco el accionista mayoritario y así mismo, el dueño de esta empresa. Es en este punto en donde a través de estudios de mercado se decide si la marca nacional se queda, ya que puede estar posicionada en el mercado o simplemente los clientes ya tienen una relación “familiar” con esta; o sí por el contrario, la marca debe cambiarse ya sea por razones que abarquen intereses internacionales; esto está sujeto a las negociaciones que se tengan (Escobar, 2015).

El periódico El Tiempo, en su artículo Crece el Apetito Internacional por Firms Colombianas muestra que entre 1990 y 2014, en promedio, 70 empresas colombianas pasaron a ser absorbidas, adquiridas y controladas por empresas internacionales, dejando de pertenecer a Colombia, entre estas están, el Helm Bank que pasó a manos del grupo chileno CorpBanca; Genfar, a Sanofi de Francia; Lafrancol, al Grupo Recalcine de Chile; Oma y Presto, a Mesoamérica de Costa Rica; Jolie de Vogue, a L’Oréal de Francia, Protabaco, a la inglesa BAT, Carvajal S.A.S. a la sociedad matriz Publicar PMM, una filial del fondo de capital Evolvere, “En un escueto comunicado, el pasado 27 de Junio Carvajal S.A.S., informó de la venta del 60 por ciento de su filial Carvajal Información (Publicar), la reconocida empresa de los directorios telefónicos, a la sociedad matriz Publicar PMM, una filial del fondo de capital Evolvere. De esta manera, terminó una etapa de 57 años en la que Publicar fue uno de los negocios más representativos del mundo empresarial colombiano, y se inició otra bajo control de empresarios extranjeros.” (El Tiempo, 2014), lo anterior muestra que las empresas colombianas están siendo adquiridas a manos de empresas internacionales, algunas perdiendo su control nacional, todo esto a través de la I.E.D.

En este proyecto se planea primero identificar los tipos de muerte empresarial que existen, a continuación se realizará un análisis acerca de la muerte empresarial de la Compañía Almacenes Éxito y su impacto general en el sector de retail colombiano demostrando su relación con la I.E.D. El Proyecto busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de muerte empresarial tuvo el Grupo Éxito? y a partir de esto su historia y desarrollo.

Con este objetivo, se hace un recorrido por el sector retail en el que se puede encontrar a Almacenes Éxito; Cadenalco, el cual incluye tiendas como Ley, Mil y Yep; y grupo Carulla, que

abarca tiendas como Carulla, Pomona, Surtimax y Carulla Vivero. Todas estas importantes por su contexto histórico permitiendo evidenciar la evolución del negocio colombiano. Para la construcción y desarrollo del trabajo, la recopilación y análisis de información obtenida a través de diferentes fuentes permitirá la consolidación de datos de forma organizada permitiendo el alcance del objetivo del proyecto.

### **a. Planteamiento del Problema**

Se ha logrado identificar el problema como la alta tasa de mortalidad empresarial en Colombia aun en grandes empresas.

### **b. Justificación**

Para la Superintendencia de Sociedades, en Colombia, en el sector de comercio y manufacturero es en donde más se llevan a cabo liquidaciones. Esto lo demuestran con 217 procesos iniciados de un total de 881, equivalente al 24,63% de toda la industria colombiana. De los cuales al 31 de Marzo de 2014, 162 casos se encuentran terminados.

Como consecuencia, estas estadísticas son evidencia del alto margen de liquidaciones que se están dando para las empresas grandes, las cuales se consideran realmente consolidadas física y financieramente, y además que la mayor parte de los procesos de liquidación que se llevan a cabo en el país se dan en el sector comercio, al cual pertenece el sector de retail que se encuentra en estudio.

La realidad es que no hay que descartar las sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria, para la cual al 31 de Marzo de 2014, 351 procesos iniciados de un total de 1380 correspondían al sector de comercio con una participación del 25,43% de la industria nacional. Además, es importante puntualizar que de estos 1380 casos iniciados 133 corresponden a una empresas catalogadas por su tamaño como grande conforme con la Ley 905 de 2004 que

define el tamaño de la empresa basado principalmente en el valor de los activos y el número de trabajadores. (Sociedades, Liquidación Judicial, 2014)

Mas evidencia de la situación del país en lo que se refiere a mortalidad empresarial se encontró pertinente plasmar el estudio anual realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que para el año 2013, la tasa de creación de empresas fue de 23,7%, la tasa de cierre fue de 5,4%, y por último la tasa de estabilidad fue de 5,9%. El GEM revela que la tasa de cierre de las empresas frente a su tasa de estabilidad poseen un alto coeficiente de correlación, lo que indica que el panorama es negativo (Monitor). Teniendo en cuenta la información anterior, en 2013 y 2014 la muerte empresarial en empresas de cualquier tamaño en Colombia fue tendencia.

### **c. Objetivos**

Ya reconociendo el problema, el objetivo general será identificar la causa que en este caso concierne al sector de supermercados, de desaparición de la industria colombiana a manos de grandes industrias internacionales, a través de alguno de los tipos de muerte empresarial. Teniendo como eje el caso del Grupo Éxito, como objetivo específico se pretende encontrar qué tipo de muerte empresarial tuvo Almacenes Éxito.

### **d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

El concepto central que se va a tratar es la muerte empresarial aplicada a la industria colombiana.

Respecto a la línea de investigación, realidad empresarial, el proyecto tiene una relación directa porque este va a tratar un problema central que incluye a la industria colombiana como tal, específicamente la manera en cómo está desapareciendo. El proyecto está involucrado con características que hacen parte de la realidad empresarial, como es la vida y muerte empresarial.

Se hace uso de información histórica que tiene como propósito el análisis y construcción de las teorías evolutivas de las empresas. Lo anterior permite identificar tendencias de perdurabilidad y muerte en el sector de retail. Tener en cuenta conceptos como el significado que tiene la entrada a Colombia por parte de una empresa extranjera y el impacto económico e industrial que se genera en el país.

Para la creación del marco teórico se necesita información acerca de teorías organizacionales basándose en autores citados en la bibliografía. También se necesita usar y aplicar todo lo visto durante la carrera, especialmente materias como planeación estratégica por escenarios, contabilidad financiera, análisis y prospección financiera, negociación internacional, entre otras.

Este trabajo contiene información y conceptos que se han replicado en la industria tanto colombiana como internacional, pero es importante resaltar que el foco central de la investigación es la perdurabilidad empresarial colombiana y su análisis acerca de las diferentes formas de muerte de una empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En primer lugar es necesario analizar la muerte empresarial o proceso de declive.

Para entender mejor el concepto de muerte empresarial es importante dejar claro también el concepto de perdurabilidad empresarial.

Para Scott, la supervivencia de un negocio en el largo plazo es definida como: “una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado” (Scott, 2011). Por otro lado para Fernández las empresas longevas son las que representan comienzos modestos, inversión en la gente y establecimiento de metas claras (Fernández, 2003) y Rivera, Méndez, Restrepo, Vélez y Mendoza afirman que la perdurabilidad es “Perdurability is that inherent capacity which can also be developed by the system in order to remain in time, building and meaningfully satisfying the demands of its environment” (Rivera, Mendez, Restrepo, Velez, & Mendoza, 2011).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede observar que la perdurabilidad se analiza desde diferentes perspectivas y es vista como un todo que tiene variables tanto externas como internas. Es decir una empresa perdurable puede ser aquella que tiene en cuenta todos los actores que tienen incidencia en el mercado, y que una empresa no solo debe estar diseñada para un alto rendimiento con una rentabilidad, sino que resalta mucho el capital humano, como proceso de la empresa, y como objeto de la empresa, en este caso la satisfacción de los clientes, y debe resaltarse el contenido de responsabilidad empresarial.

En el documento de investigación Éxito, Fracaso y Entrepreneurship, se realizan algunas recopilaciones de estos conceptos.

Por un lado el autor señala que utiliza el término perdurabilidad en lugar de éxito, indicando que una empresa perdurable es aquella que además de ser longeva presenta calidad de vida. (Rivera Rodríguez, 2010)

Así esta definición muestra que la perdurabilidad es un concepto que va más allá de la rentabilidad de las empresas.

Por otro lado encontramos la definición de fracaso, según Cardozo se define como “cese de las operaciones con pérdida a los acreedores, sean o no de campo para la bancarrota”, es decir el autor se refiere a un fracaso netamente económico, más no se traduce en un fracaso de la responsabilidad social de la empresa y demás (Cardozo, 2003). Para Everett y Watson el fracaso es “(organizational) failure was defined as discontinuance of ownership” (Everett & Watson, 1998), es decir, para ellos el fracaso existe cuando ya no se es dueño de la empresa, consistente con estas definiciones está la definición de Hager, Galaskiewicz, Bielefeld y Pins “organizational failure is defined as a situation where the firm ceases operations and loses its identity due to inability to respond and adapt to changes in the external environment in a timely fashion” (Hager, Galaskiewicz, Bielefeld, & Pins, 1996), indicando que existe más de una definición para el fracaso organizacional.

El existente fracaso y muerte empresarial es una prueba de como las empresas se enfrentan a nuevos retos y problemas año tras año intentando ser los mejores en el mercado. Desafortunadamente, por más de una razón, algunas empresas no son competitivas y tienden a desaparecer. Por ejemplo, para Sutton, la falta de compromiso de las personas a asumir retos lleva a la muerte de las empresas. (Sutton, 1987)

Es aquí en donde entra el concepto de muerte empresarial, Sheppard afirma, “the most straightforward way to define organizational death is to simply say that the organization dies when it stops performing those functions we would expect from it” (Sheppard, 1994), Hamilton ofrece otra definición “the substantial loss of costumers, clients, and market value that causes an organization to cease operations in its current form, relinquish its existing organizational identity, and lose the ability to self-govern” (Hamilton, 2006). Así mismo, Walter habla de la muerte empresarial como “One of the ways of organizational death is when the last shareholder sells his

or her share” (Walter, 2014). Como se ve, realmente no existe una definición concreta ya que la muerte empresarial se ve desde diferentes puntos de vista y se considera que es causada por más de una razón teniendo variables tanto externas como internas.

Existen diferentes tipos de muerte empresarial, cada uno de estos con sus causas y consecuencias, que, no solo afectan al sector de retail, sino que también afectan a la economía colombiana de maneras representativas. Además de estos tipos de muerte existen otros factores y características que influyen bastante en el proceso de muerte empresarial.

Freeman, Carroll y Hannan afirman que la muerte empresarial ocurre a través de una disolución, o una fusión, “La dependencia de la edad en las tasas de muertes empresarial se estudia usando datos de tres poblaciones de organizaciones: uniones de trabajo nacional, manufactura de electrónicos semiconductores y compañías editoriales de periódicos. Existe una responsabilidad de la novedad en cada una de estas poblaciones pero difiere dependiendo de si la muerte (organizacional) ocurre a través de una disolución o una fusión” (Freeman, Carroll, & Hannan, 1983). En su estudio utilizan en Modelo de Makeham con los tipos de muerte empresarial.

**Figura 1. Tipos de Muerte Empresarial para Freeman, Carroll y Hannan**

Type of Death
Dissolution
Merger

(Freeman, Carroll, & Hannan, 1983)

También para Hamilton la fusiones y las adquisiciones son parte de la definición de la muerte organizacional “(Hamilton) include mergers and acquisitions (M&A) as a part of the definition of organizational death” (Hamilton, 2006)

Por otro lado, las investigaciones probaron que la escisión, aunque está muy relacionada con la muerte empresarial, no se puede considerar como un tipo de muerte. Voszka plantea un

caso de privatización de grandes empresas en Hungría en donde se ve que la escisión es una fase para la desintegración o muerte empresarial de una de estas firmas húngaras; “the disintegration of the group started early as in the 1980s by an administrative campaign, when the government broke up 6 trusts and 2 enterprises out of the Big 49 and some of the were “slimmed” through demergers initiated by their plants.” (Voszka, 1997)

Al igual que la escisión, la transformación, dentro de la literatura, tampoco es considerada como un tipo de muerte empresarial. Para la empresa de consultorías LKS dedicada a las transformaciones empresariales, el proceso de transformación sugiere cambios que llevan a las fusiones y adquisiciones buscando como un fin mejorar la productividad de la organización adicionando crecimiento y creando sostenibilidad de valor demostrando así que es una etapa para la muerte empresarial más no un tipo. (LKS)

**Figura 2. Transformación**

### **Transformación supone...**

- Mejorar el Servicio
- Optimizar el “Gobierno Corporativo”
- Eficiencia y reducción de costes en los procesos de la cadena de valor
- Expandirse a otros mercados
- Mejorar la capacidad de innovación. Acelerar el “Time to Market”
- Desinversiones en negocios, procesos de bajo valor añadido (outsourcing)
- Cambios organizativos y de liderazgo
- Alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones

(LKS)

**Figura 3. Transformación**

**Crecimiento  
Creación sostenible de Valor**

Empresa Global – Internacjonalización extendida.

Diversificación – Nuevos Negocios.

Innovaciones radicales en Modelo de Negocio.

Fusiones + Adquisiciones.

(LKS)

Para Barnett y Carroll la transformación como base del contenido incluye muchos elementos de la estructura básica de la empresa para cambiar y admiten que muchos analistas organizacionales reconocen que intentos para cambios organizacionales regularmente toman caminos inesperados que llevan a hacer transformaciones diferentes a las buscadas.

Ellos también afirman que a medida que las organizaciones crecen, es obligatorio que ciertas transformaciones estructurales deban hacerse (Barnett & Carroll, 1995). Es así como se ve que la transformación, aunque está ligada a los tipos de muerte empresarial, no es un tipo, es una fase para la muerte empresarial.

Para Cameron, Kim y Whetten, el declive o declinación empresarial es “a condition in which substantial, absolute decrease in an organization’s resource base occurs over a specified period of time” (Cameron, Kim, & Whetten, 1987) y para Freeman y Cameron “organizational decline is an involuntary, unintended resource decrease that affects an organization” (Freeman & Cameron, 1993) Pero la declinación organizacional es visto por Kraatz y Zajac como un fuerte predictor para una cercana muerte empresarial probando que si bien tiene una fuerte relación con la muerte empresarial, tampoco es considerado como un tipo, “Educational researchers have established that declining enrolment is a major indicator of organizational decline, and ultimately is a strong predictor of organizational death” (Kraatz & Zajac, 1996). Demostrando así que la declinación no es un tipo de muerte empresarial sino un predictor para esta misma.

La Tabla 1 presenta de forma consolidada los principales conceptos de este proyecto.

**Tabla 1. Principales Conceptos del Proyecto**

<b>AUTOR O FUENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Jhonathan T. Scott (Scott, 2011)	Perdurabilidad Empresarial	“una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y

			con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado”
(Rivera 2010)	Rodríguez,	Perdurabilidad Empresarial	Utiliza el término perdurabilidad en lugar de éxito, indicando que una empresa perdurable es aquella que además de ser longeva presenta calidad de vida.
Hasanen 2010)	(Hasanen,	Muerte Empresarial	“the most straightforward way to define organizational death is to simply say that the organization dies when it stops performing those functions we would expect from it”
Hamilton 2006)	(Hamilton,	Muerte Empresarial	“the substantial loss of costumers, clients, and market value that causes an organization to cease operations in its current form, relinquish its existing organizational identity, and lose the ability to self-govern”
Tony Walter 2014)	(Walter,	Muerte Empresarial	“One of the ways of organizational death is when the last shareholder sells his or her share”
Freeman, Hannan	Carroll y ” (Freeman,	Muerte Empresarial	“There is a liability of newness in each of these populations but it differs depending on whether (organizational) death occurs
	Carroll, & Hannan,		

1983)				through dissolution or by absorption”
Consultorio Universidad (EAFIT)	Contable EAFIT	Escisión		“Habrá escisión cuando una sociedad sin disolverse, transfiere en bloque una o varias partes de su patrimonio a una o más sociedades existentes o las destina a la creación de una o varias sociedades y cuando una sociedad se disuelve sin liquidarse, dividiendo su patrimonio en dos o más partes, que se transfieren a varias sociedades existentes o se destinan a la creación de nuevas sociedades.”
Consultorio Universidad (EAFIT)	Contable EAFIT	Escisión absorción	por	La escisión por absorción que se presenta cuando una sociedad, sin disolverse, transfiere parte de su patrimonio a una empresa ya existente.
(La Gran Enciclopedia de la Economía, 2015)		Absorción		La absorción de una empresa se puede definir como el proceso mediante el cual una o más sociedades se disuelven y sus patrimonios pasan a integrarse en el de una sociedad ya existente. Normalmente esta sociedad ya existente amplía su capital social en la cuantía necesaria para efectuar la adquisición de los patrimonios de las sociedades absorbidas.
(Superintendencia de Sociedades, 2014)		Liquidación		Liquidación Obligatoria: “Proceso de naturaleza judicial regulado por la Ley 222 de 1995, cuyo objetivo es realizar los bienes del deudor, para atender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo”

---

### Liquidación Judicial:

“El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor. El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias.”

---

Código de Comercio Colombiano (Código de Comercio , 1971)	Transformación	<p>“Una sociedad podrá, antes de su disolución, adoptar cualquiera otra de las formas de la sociedad comercial reguladas en este código, mediante una reforma del contrato social.</p> <p>La transformación no producirá solución de continuidad en la existencia de la sociedad como persona jurídica, ni en sus actividades ni en su patrimonio”.</p> <p>“Para que sea válida la transformación será necesario que la sociedad reúna los requisitos exigidos en este código para la nueva forma de Sociedad”.</p>
Focarelli, Paneta y Salleo (Suárez, Gorbaneff, & Beltrán, 2010)	Fusión	<p>“...una fusión es una transacción que involucra la integración total de un par de bancos para originar una nueva entidad; mientras que una adquisidor ocurre cuando un banco adquiere el control sobre otro banco sin unir los recursos de ambos ni crear una nueva entidad”</p>
(Suárez, Gorbaneff, & Beltrán, 2010)	Fusión	<p>La fusion puede ser utilizada como un metodo de expansion o tambien “Puede ser motivada por el deseo de resucitar la firma y prevenir así un deterioro futuro”</p>
Código de Comercio Colombiano (Código de Comercio , 1971)	Fusión	<p>“Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la</p>

---

sociedad o sociedades disueltas al formalizarse el acuerdo de fusión”.

---

(Escobar, 2015)	Fusión en el Ámbito Internacional	La fusión en el ámbito internacional tiene una relación directa con la I.E.D. La fusión consiste en que la empresa internacional va adquiriendo transitoriamente acciones de la empresa local, volviéndose poco a poco el accionista mayoritario y así mismo, el dueño de esta empresa. Es en este punto en donde a través de estudios de mercado se decide si la marca nacional se queda, ya que puede estar posicionada en el mercado o simplemente los clientes ya tienen una relación “familiar” con esta; o sí la marca debe cambiarse ya sea por razones que abarquen intereses internacionales; esto está sujeto a las negociaciones que se tengan a través de todo este proceso.
(Hayne, 2015)	Declinación Organizacional	“substantial, absolute decrease in an organization’s resource base [that] occurs over a specified period of time”
Banco Mundial (Banco Mundial, 2014)	Inversión Extranjera Directa	“la Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales) constituye la entrada neta de inversiones para obtener un control de gestión duradero (por lo general, un 10% o más de las acciones que confieren derecho de voto) de una empresa que funciona en un país que no es el del inversionista. Es la suma del capital accionario, la reinversión de las ganancias, otras formas de capital a largo plazo y capital a corto plazo, tal como se describe en la balanza de pagos. Esta

---

serie refleja el neto total, es decir, la IED neta en la economía informante proveniente de fuentes extranjeras menos la IED neta de la economía informante hacia el resto del mundo. Esta serie refleja las entradas netas en la economía informante y se divide por el PIB. Datos en US\$ a precios actuales”

---

Desarrollando el concepto de muerte empresarial y centrándose principalmente en el sector de retail colombiano, se encuentra el particular caso del grupo Éxito, el cuál fue adquirido por el grupo francés Casino. Llegando así a determinar cuál fue el tipo de muerte que tuvo el grupo colombiano Éxito.

# ANÁLISIS E INFORMACIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR DE RETAIL COLOMBIANO

## Almacenes Éxito

### Sobre el Grupo Éxito

El Grupo Éxito es una entidad de negocios líderes del comercio al detal en Colombia con 427 almacenes en el país. Desarrollan una estrategia multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio, que emplea a 36.950 personas, a través de las marcas Éxito, Carulla y Surtimax, y de los diferentes negocios e industrias que manejan. (Éxito)

Cuentan con servicios y líneas de negocio que complementan su oferta: crédito de consumo (Tarjeta Éxito), Viajes Éxito, Seguros Éxito, industrias textil y de alimentos, e-commerce, distribución de combustible (estaciones de servicio) y un negocio inmobiliario en el cual se desarrollan centros comerciales. Adicionalmente, ofrecen la posibilidad de pagar servicios públicos y privados.

- Su operación es reconocida por el buen servicio, la calidad y la satisfacción de sus consumidores, con el objetivo de que tengan siempre un motivo para regresar.
- El Grupo Casino, de Francia, es su socio mayoritario. Su operación se concentra en Colombia; adicionalmente tienen presencia en Uruguay donde poseen la mayoría accionaria de Disco, Devoto y Géant, las principales cadenas del mercado local.
- Estructura integrada por Almacenes Éxito S.A. como matriz y sus filiales, Distribuidora de Textiles y Confecciones S.A. –Didetexco S.A.– y Almacenes Éxito Inversiones S.A.S., las cuales tienen su domicilio en Colombia, y por sus filiales extranjeras Carulla Vivero Holding Inc. y Spice Investments Mercosur (“Spice”).

## **Aliados**

### ***Figura 4. Aliados Grupo Éxito***

#### **Nuestros aliados**

**Colombia:** Carulla.com

**Francia:** Cdiscount.com

(Éxito)

#### **Siempre cerca**

Se encuentran en los hogares de los colombianos que viven en los diferentes puntos cardinales del país; de aquellos que habitan en las ciudades principales, y también en las intermedias y pequeños municipios.

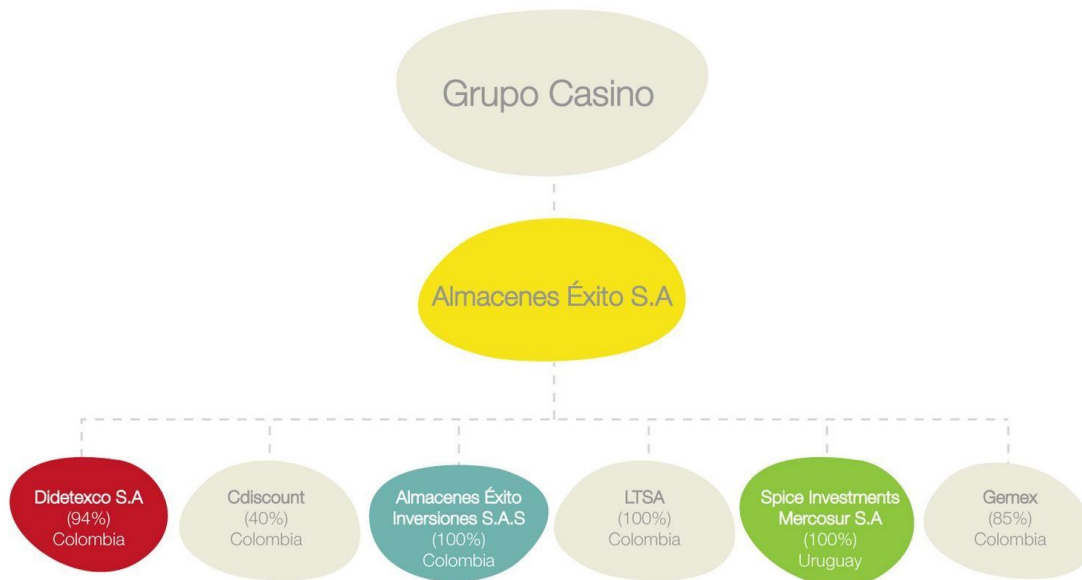
Figura 5. Tiendas Grupo Éxito



(Éxito)

## Estructura Empresarial

Figura 6. Estructura Empresarial Grupo Éxito



(Éxito)

En 2006, el Grupo Casino consolidó su integración con Almacenes Éxito y en 2010 quedó en su poder. “La firma europea le gana el pulso a su competidor chileno Cencosud que aspiraba entrar a Colombia” (El País). La operación costó alrededor de US\$311 millones en donde Casino quedó con el 63% de las acciones del grupo antioqueño. Esta inversión diversificada generó empleo de manera dispersa por todo el país.

## **Éxito Express**

Éxito Express es una tienda tipo paradero donde se consiguen productos necesarios y lo que se pueden llamar antojos del momento. Se definen con “un formato que busca llegar con el producto que los clientes necesitan en lugares de compra cercanos a su trabajo o residencia”. (Clave, 2014)

## **Grupo Casino**

### **Positioning and business model**

Our vision for the retail sector stems from our close ties with our customers and our ability to accommodate extremely varied local situations with tailored product and service ranges and innovation, as much as our commitments on the corporate-citizenship and sustainable-development fronts.

Our expertise paired with our unbending CSR policy put us in a class of our own in the retail universe, and put us in a position to honor our pledge – Nourishing a world of diversity – every day.

## **An on-target business model**

The Casino Group's performance stems from the strategy it has been rolling out over the past 10 years. This strategy is geared towards stepping up its presence in countries enjoying fast economic growth in its overall geographic mix, while focusing on the most promising formats in France.

The Group has stayed one step ahead of evolving consumption trends in every country it serves, and has adjusted fast to build solid positions in each one. Its strategy today is aimed at six clear-cut goals:

- Selective international growth focusing primarily on high-potential markets (Brazil, Colombia, Thailand, Vietnam, etc.)
- A multi-format structure, focusing primarily on convenient and discount solutions
- A targeted and differentiated approach to each consumer's wants and needs: "precision commerce"
- A pioneering vision of the multi-channel approach to unleash new, exciting synergies between traditional commerce and e-tailing
- A choice of own-brand products packed with quality, an innovative edge and undisputed consumer appeal
- A real-estate strategy intertwining the Retail and Real Estate business lines into an unrivalled model that creates value

## An unrivalled advantage

Strong positions in international markets

**Figura 7. Tiendas del Grupo Casino en Colombia**



(CASINO)

South America

2,143 stores - Net Sales: 19,251 M€

### **Brazil**

Extra Hiper, Pão de Açúcar, Sendas, Extra Super, CompreBem, Extra Facil, Mini Mercado, Assai, Ponto Frio.

### **Argentina**

Libertad, Hiper Casa, Planet.

## **Colombia**

Éxito, Éxito Vecino, Éxito Super, Éxito Express, Éxito TecnoCarulla, Carulla Express, Pomona, Ley, Bodega Surtimax, Bodeguita Surtimax, Home Mart.

## **Uruguay**

Géant, Disco, Devoto. (CASINO)

## **Carulla**

## **HISTORIA**

### **CARULLA: MIS PRIMEROS 100 AÑOS**

Cumplir cien años es un hecho que llena de inmenso orgullo y responsabilidad a Carulla, una historia escrita con el amor, el esfuerzo y el compromiso de miles de personas que han conformado esta gran familia que ha creído y ha crecido en Colombia y para Colombia.

Hoy es una excelente oportunidad para hacer un reconocimiento a todos aquellos que hicieron posible que el sueño de don José Carulla Vidal sea una realidad y se haya mantenido y fortalecido a través del tiempo.

En 1.904 José Carulla Vidal, un joven español de 30 años que atravesó el océano y llegó a Colombia por Barranquilla en medio de dificultades económicas al abandonar Barcelona por los estragos que causó el desbordamiento del río Llobregat en ese entonces, se estableció en el País con el propósito de crear una compañía que administrara productos venidos de Europa.

Recorriendo el río Magdalena llegó a Santa Fe de Bogotá y el primero de febrero de 1.905 creó la sociedad "Carulla y Compañía".

Productos como el café, el caucho y el cuero fueron de las primeras exportaciones que "Carulla y Compañía" envió al antiguo continente.

No obstante en aquel entonces fue prohibida la exportación del cuero, razón por la cual Carulla Vidal tuvo que sortear enormes inconvenientes para evitar que su compañía claudicara, pues el cuero era precisamente uno de los principales productos que exportaba, así que tuvo que cambiar necesariamente el punto de mira de su negocio.

Aunque las actividades de la Compañía eran escasas fue necesario adquirir una bodega, pues al reenfocar su negocio, el señor Carulla Vidal comenzó a comprar frutas, las cuales vendía a Europa. Fue en "El Camellón de San Victorino", cerca de la Estación de la Sabana, en donde funcionó la primera bodega de "Carulla y Compañía".

Posteriormente don José Carulla Vidal conoció a Francisco Molinos, propietario de un almacén de rancho y licores que funcionaba en el marco de la Plaza de Bolívar, con él comenzó a importar productos que vendían en este negocio. Esto marcaría el destino que tomaría "Carulla y Compañía" en la historia de Colombia.

1.907.

- Nace "El Escudo Catalán".

Luego de dos años de experiencia en el negocio de la importación don José Carulla y Francisco Molinos adquirieron el 2 de enero de 1.907 un negocio situado en la calle Florián, en un lugar privilegiado en Santa Fe de Bogotá, cuando la ciudad no se extendía más allá de la calle 26 hacia el norte ni más abajo de la carrera 30 hacia el occidente.

El negocio fue bautizado por José Carulla como "El Escudo Catalán", en honor a su patria y a su lenguaje. Allí vendían finos productos extranjeros de rancho y licores. En poco tiempo se convirtió en el lugar favorito de refinadas familias bogotanas que compraban tabacos holandeses, galletas inglesas, almendras italianas, entre otros productos.

La novedad del negocio y el servicio al cliente resulto tan atractivo para los bogotanos que cuatro años más tarde "El Escudo Catalán" no daba abasto y fue necesario abrir una sucursal. A comienzos de 1.909 se abrió el nuevo negocio en la calle 15 No. 8-09. Simultáneamente la Compañía se fortalecía en la distribución de licores y otros productos mediante contactos con otros comerciantes del país.

En 1.908 la compañía licorera "Sánchez Romate Hermanos" de Jerez de la Frontera, le otorgó a Carulla la exclusividad de algunos de sus vinos enviados a Colombia, los cuales envasó el propio José Carulla e hizo famosos varios tragos contramarcados con su firma.

En 1.925 "Carulla y Compañía" abrió dos nuevas bodegas en la calle décima, entre las carreras octava y novena, las cuales reemplazaron la pequeña bodega de San Victorino.

Al ampliarse en instalaciones, don José Carulla incursionó en la tecnificación de algunos productos como envases de vinos y empaques de alcaparras y aceitunas. Cuatro años más tarde ingresa a la compañía su hijo, el Ingeniero Químico José Carulla Soler.

1.935.

Avenida República: el primer gran paso hacia la expansión.

Comenzó a funcionar un nuevo expendio más grande de rancho y licores en la carrera 7 con calle 22, más grande y moderno que el original "Escudo Catalán", el cual sería conocido como la "Avenida República".

Con este nuevo establecimiento Carulla & Cía." compró también su primer vehículo, una camioneta "Ford" modelo 1.934, la cual comenzó a recorrer las calles de la ciudad con el nombre de la empresa pintada a los lados y sugestivos avisos de Brandy Courvoisier "El Brandy de Napoleón" y de Vermouth Cinzano.

1.939.

- La segunda Guerra Mundial partió en dos la historia de Carulla.

En septiembre de 1.939 estalla la Segunda Guerra Mundial. En ese momento Colombia traía de Europa casi el 50 por ciento de sus abastecimientos, razón por la cual la agricultura no conocía aún la comercialización. Los campesinos producían únicamente lo necesario para su consumo y no tenía dentro de sus expectativas producir cosechas para el mercado nacional y menos para el internacional.

Con la Guerra los abastecimientos en Europa se agotaron, motivo por el cual los abastecimientos que llegaban para Carulla escasearon. Este hecho hizo necesario que don José Carulla ampliara la gama de productos y buscara una nueva fuente de abastecimiento, así que abrió un nuevo almacén en 1.939, esta vez en el sector de Teusaquillo en el cual emprendió el expendio de carnes, frutas, legumbres y granos.

Esto representó para Colombia, el primer intento de integrar en un mismo lugar alimentos y productos que satisficieran las necesidades básicas de consumo de las familias bogotanas y, además, la primera experiencia de autoservicio que se implementó en el país.

Rápidamente el almacén de Teusaquillo fue ganando prestigio pues para los clientes era novedoso el hecho de ver en la misma exhibición carnes y verduras al lado de productos importados, esto le permitió a varios productos habituales de la canasta familiar, que parecían condenados a un sistema de comercio simple y reducido, ganar "status".

1.939.

- Los clientes cambian el canasto por el carrito del mercado.

Uno de los hechos que revolucionaron la forma de mercar en el país fue sin duda la aparición del carrito para llevar el mercado en 1.939. Para educar a la gente y hacerlos migrar del canasto al carrito, "Carulla & Cía." diseñó y distribuyó folletos informativos en sus almacenes en los cuales le explicaban a los clientes la forma como debían utilizar los carritos para escoger con mayor comodidad los productos que llevarían.

Este "boom" generado por este nuevo tipo de negocio, originó la apertura de un segundo mercado en la Avenida Chile con carrera séptima, en 1.943.

1.948.

- A finales de los 40s aparece el concepto de Supermercado en Latinoamérica.

Hacia 1948, el concepto de supermercado hizo su aparición en Latinoamérica. Fue en México en donde un grupo de empresarios estableció una cadena cuyo nombre fue "Sumesa", la cual en poco tiempo dominó el mercado de alimentos en este país.

Estudiando cuidadosamente este modelo y visitando otros supermercados de Estados Unidos, en donde recientemente se había establecido este tipo de formato, don José Carulla Vidal se dio a la tarea de revolucionar las prácticas comerciales en Colombia diseñando un supermercado con características similares a las de los otros países pero acondicionado a las necesidades de los colombianos. Así nació el 29 de julio de 1.953 el primer supermercado en Colombia, ubicado en la calle 57 No. 21-34 en el barrio El Campín de Santa Fe de Bogotá.

1.594.

- Fallece don José Carulla Vidal.

El 4 de junio de 1.954, un año después de hacer realidad uno de sus más grandes sueños, fallece en Bogotá don José Carulla Vidal a la edad de 80 años. Fue un golpe muy fuerte para todos los que lo acompañaron en su proyecto, pues después de 50 años de lucha y logros era difícil creer que aquel hombre de rostro severo y alma bondadosa, cuya honestidad y visión lo habían llevado tan lejos, ya no estaría más al frente del que se convirtió en el proyecto de vida de muchos colombianos.

Don José Carulla siempre tuvo como meta lograr que su negocio le permitiera sostener a 50 familias y en verdad lo logró. Como su obsesión permanente era el progreso, la firma que forjó no se detuvo y continuó con su plan de crecimiento, pues quienes quedaron al frente sabían perfectamente que eso era lo que él habría deseado.

1.956.

- Carulla crece rápidamente gracias a las bases sólidas que dejó su forjador.

El 23 de febrero de 1.956 se abren las puertas de Carulla Country, el más moderno de la cadena para entonces y el cual puso en funcionamiento modernas refrigeradoras para productos lácteos, cortadoras de carne, prácticos empaques que antes no se habían visto en el país. A este supermercado siguió la apertura de otro en el barrio "La Soledad" en 1.959.

1.958.

- La industria nacional despegar.

La pobreza de la industria colombiana era tan grande a mediados del siglo que basta solo con observar un periódico de la época para darse cuenta que la publicidad era casi en su totalidad de productos importados.

No obstante en 1.958 por diversas circunstancias políticas y económicas del país, el gobierno suprimió drásticamente las importaciones de artículos suntuarios, lo cual necesariamente obligó a la industria nacional a despegar para sustituir las importaciones. Empresas como Fruco y Ramo La Rosa, entre otras, eran para entonces pequeñas empresas caseras cuya producción era limitada.

Fue entonces cuando Carulla vio la oportunidad de brindar apoyo al desarrollo agroindustrial del país y establecer acuerdos comerciales con empresas colombianas con el único compromiso de negociar productos de alta calidad, como única condición. Esto representó un incremento en las actividades para las dos partes, quienes encontraron una excelente alianza para el crecimiento y fortalecimiento de sus negocios. (TIEMPO, 2005)

En la página web de Carulla se evidencia la relación entre Carulla, Pomona, Casino y Almacenes Éxito.

**Figura 8. Relación Carulla Pomona**



(Carulla.com)

**Figura 9. Relación Carulla y Casino**



(Carulla.com)

## Figura 10. Relación Carulla-Grupo Éxito

**Nuestra compañía:**  
www.taeq.com | www.grupoexito.com  
2014 éxito®, marca registrada de Grupo Éxito S.A. Nit 890900608-9.  
Todos los derechos reservados.

**Nuestros aliados:**  
Colombia: www.exito.com  
Francia: Cdiscount.com

(Carulla.com)

### Carulla Vivero

## Figura 11. Descripción Carulla Vivero

Principales Actividades: [Comercio de Bebidas y Alimentos](#)

Please check the full coverage of information what EMIS can offer you. [SEE SAMPLE](#)

**INFORMACIÓN DE COMPAÑÍA**

<b>Nombre Completo</b> Carulla Vivero S.A	<b>Estado:</b> No Inscritas <b>Forma Legal:</b> S.A. <b>Estatus Operacional:</b> Operacional
<b>Casa Matriz</b> Cr 68d 21 35; Bogotá D.C; Bogotá D.C	<b>NIT:</b> 860002095 <b>ISIN CODE :</b> COP2162U1068 <b>Fecha de Incorporación:</b> 25 de Noviembre de 2005 <b>Total de Empleados:</b> 9,622

**DESCRIPCIÓN DE COMPAÑÍAS**

Carulla Vivero S.A. fue absorbida por Almacenes Éxito S.A. en septiembre de 2010. Carulla Vivero S.A. es una empresa colombiana, de capital privado por acciones, dedicada a la producción, distribución y comercialización de alimentos y bienes de consumo complementario en el hogar.

(EMIS)

## **Pomona**

Supermercados Pomona, otra marca que pasará a la historia

Abril 18 de 2012 - 12:06 am

Las decisiones de negocios y las estrategias comerciales del Grupo Éxito, lo llevaron a tomar la decisión de poner fin a la marca.

La marca de los supermercados Pomona, nombre que evoca a la diosa de la abundancia de la mitología romana, se extinguirá poco a poco este año.

Las decisiones de negocios y las estrategias comerciales del Grupo Éxito, lo llevaron a tomar la decisión de poner fin a la marca y optar por la conversión de los almacenes existentes en otro sello que, para los expertos, tiene mayor peso en su segmento: Carulla.

Fundada en 1967, Pomona y su propuesta de supermercado promovieron las instalaciones acogedoras y la oferta de productos gourmet para atraer clientes que persiguen calidad y frescura.

La cadena fue creada en Bogotá por don Jorge y doña Margaret Bloch, alemanes que ofrecían a sus amigos y a otros clientes los productos de su propia huerta.

De esta manera, surgió lo que primero se llamó “La Huerta Pomona”.

La marca como negocio caminó sola hasta septiembre del 1993, cuando la Cadena de Almacenes Colombianos S.A. (Cadenalco), adquirió el ciento por ciento de los ocho supermercados que operaban en la capital, a través de un intercambio de acciones.

Era la época en que Cadenalco era una competidora fuerte en el sector del comercio minorista y que tenía como una de sus mayores fortalezas el manejo de tiendas bajo marcas como Ley, Superley y La Candelaria.

En ese esquema, la marca Pomona encajaba en su lista y fortalecía sus activos.

En 1999, cuando Éxito asume el control de Cadenalco, Pomona entra al portafolio de la que es hoy la mayor cadena de comercio del país.

Sin embargo, en el 2002 cuando, Éxito se hizo a Carulla Vivero, empezó a contemplar si para el segmento gourmet le convenía más Pomona o la centenaria Carulla, y en el camino de depuración y diseño de estrategia, la compañía optó por quedarse con la segunda.

De esta manera, el Grupo Éxito aplicó con Pomona la misma fórmula de racionalización de marcas como ocurrió con nombres que han hecho historia en el comercio como Ley y Vivero.

Ahora, el Grupo dice que su plan estratégico va de la mano con las marcas Carulla, Éxito, Surtimax y Home Mart.

#### POTENCIALIZAR, LA TAREA PARA CARULLA

Este mes, seis Pomona se convertirán en Carulla. Los de la 76 y 127 en Bogotá; los de Oviedo, Laureles y Poblado de Medellín; y el de Villacountry de Barranquilla.

Para mayo el turno del cambio será para la tienda del Tesoro en Medellín y el de Ciudad Jardín de Cali.

En Junio, será la conversión del Pomona Calle 102 de Bogotá a Carulla, en tanto que en Agosto concluye el proceso con los supermercados conocidos como Calle 110, de Bogotá, y el San Lucas, de la capital antioqueña.

El cambio implica una inversión superior a los 13.000 millones de pesos.

Según el Grupo Éxito los 950 empleados que estaban en Pomona seguirán atendiendo en esos nuevos Carulla.

La empresa dice que con la fusión entre Almacenes Éxito S.A. y Carulla Vivero S.A., ambas marcas unieron experiencias por cinco años compartiendo el mismo portafolio de productos, las temporadas comerciales, su programa de fidelización y caracterizándose por un servicio superior para sus más de 1,2 millones de clientes en 8 ciudades del país.

Carulla, tras estas reconversiones y la apertura de su nuevo almacén en Santa Marta a finales de mes, completará 76 puntos de venta en el país.

Constanza Gómez G.

Economía y negocios (Gómez, 2012)

## **Cadenalco**

### **CADENALCO, UNA HISTORIA DE ALIANZAS**

La acción de la Gran Cadena de Almacenes Colombianos (Cadenalco) es considerada por los comisionistas como una buena alternativa de inversión, y aunque es un título que no ha mostrado grandes variaciones en su precio se ha mantenido estable a pesar de las temporadas en que el mercado accionario ha estado ofrecido y ha reaccionado positivamente en las épocas de demanda.

Los comisionistas del mercado accionario ven en el título de Cadenalco una buena posibilidad de inversión a largo plazo, ante la solidez financiera de la empresa que la respalda y las alianzas que adelanta con otras compañías, lo cual le permite ser competitiva en el mercado nacional y tener presencia en los mercados internacionales.

El precio de la acción de Cadenalco en lo que va corrido del año ha oscilado entre 1.300 y 1.100 pesos, y en este momento se ubica en 1.200 pesos, en tanto que las acciones preferenciales se han movido entre 1.430 pesos y 1.830 pesos.

Cadenalco cuenta con 221,3 millones acciones en circulación a un valor patrimonial de 1.269,58 pesos, y las utilidades al primer trimestre del año ascendieron a 3.170 millones de pesos, con aumento del 35 por ciento frente a igual período de 1995, cuando ascendieron a 2.350 millones de pesos.

Cadenalco fue creada en 1922 en Barranquilla, como la tienda de misceláneas LEY. En 1936 vivió un estancamiento que motivó la decisión de aceptar nuevos socios, y años más tarde Almacenes LEY Ltda. pasó a ser sociedad anónima con el nombre de Gran Cadena de Almacenes Cadenalco.

En 1974 adquirió la Cadena de Supermercado la Candelaria, y en 1988 abrió las tiendas SuperLey. En 1992, continuando con la política de innovación, se abrió la Cadena SuperKids y en 1993 la compañía adquirió la cadena de supermercados Ploman.

Desde el segundo semestre de 1994 Cadenalco lideró la creación de un consorcio colombo-venezolano para la adquisición de los bienes y la puesta en marcha de las compañías Cada y Maxis, bajo un nuevo formato. Estas firmas operan automercados y tiendas en Venezuela. Igualmente en 1995, firmó un acuerdo con SHV Makro N.V. de Holanda para la creación de Makro de Colombia, de la cual Cadenalco es accionista.

El año pasado Cadenalco adquirió un lote de 340 mil metros cuadrados para construir un nuevo centro de distribución cerca a Medellín, con la más moderna tecnología para mejorar la eficiencia disminuyendo los tiempos de carga y descarga.

A medianos de 1995 la compañía realizó un cruce accionario con Almacenes Éxito, quedando con el 7 por ciento del patrimonio de dicha firma y, en enero de 1996, Cadenalco firmó la compra de los principales supermercados, El Cafetero que entrarán a operar dentro de tres meses.

Para este año espera invertir 40 mil millones de pesos, los cuales encaminará especialmente para la finalización de sus dos principales proyectos, el SuperLey Salitre y el SuperLey Lagos de Córdoba, ambos ubicados en Bogotá. (NULLVALUE, 1996)

## **Almacenes Ley**

Almacenes ley fue creado por el señor Luis Eduardo Yepes en el año de 1922, su primer almacén fue aperturado en Barranquilla, Luis Eduardo Yepes es un hombre de origen campesino, nacido en Copacabana, el nombre del establecimiento de comercio se relaciona a las primeras siglas de su nombre, almacenes ley fue el primer almacén que implemento los precios fijos y publicados, eran exhibidos en vitrinas al público. (suarez, 2011)

Los famosos almacenes Ley tendrán otro nombre

“La cadena de tiendas, que nació en 1922, ha sido protagonista del comercio colombiano. Hace un par de semanas, Almacenes Éxito anunció que definitivamente la tradicional marca Ley sale de su red de supermercados. Y aunque el proceso tardará dos años, la reconocida marca del comercio tiene asegurado un lugar en la historia empresarial del país.”

“Al morir, el fundador dejó en claro que la empresa creciera, y eso ocurrió. Ya con más puntos de venta, en 1959 la sociedad Gran Cadena de Almacenes Colombianos, Cadenalco, se convirtió en dueña del Ley.”

“También surgieron los Superley que eran formatos con una oferta más amplia en categorías de productos. Sin embargo, tras la fusión con el Éxito consolidada en el 2001, los Superley desaparecieron y ahora, el turno es para los 29 Ley que con el paso del tiempo se irán convirtiendo en Éxito o Carulla”.

Ajuste de formatos, la estrategia

Bajo el concepto de que es una empresa multiformato, Almacenes Éxito está en el ajuste de sus almacenes. Con la compra de cadenas se ha crecido el portafolio de nombres que maneja.

Por ejemplo, cuando entró a Cadenalco también se hizo a marcas como Pomona y con la adquisición de Carulla Vivero se quedó además de esas marcas con Surtimax, Merquefácil y Homemart. Igualmente, han surgido experimentos como Q'Precios en Medellín como un formato tipo tienda. La empresa tiene claro que de los 29 Ley que tiene en la actualidad entre 15 y 20 se convertirán en Éxito o Carulla este año. La idea es que en dos años no quede ninguno.

Por ahora decidió quedarse con Éxito, Bodega y Bodeguita Surtimax, Carulla y Pomona. Del portafolio de Almacenes Éxito también queda descartado el nombre Q'Precios, cuyos locales fueron evaluados en Medellín.

En el caso de Vivero, apenas quedan tres y se espera que también desaparezcan en dos años.

CONSTANZA GÓMEZ G.

REDACCIÓN DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS (GÓMEZ, 2010)

## **Yep**

Quiénes Son

### **Almacenes YEP S.A. una gran empresa con más de 50 años de tradición**

En 1922, Luís Eduardo, hijo mayor de la familia Yepes Pérez, dio origen a una de las más importantes empresas comerciales de Colombia; este hombre buscó con tenacidad nuevas ideas para implementar en el mercado introduciendo y desarrollando sistemas de ventas al detal por autoservicio, promoviendo su imagen y nombre como Almacenes LEY, teniendo éxito y posicionamiento comercial en nuestro país, el cual hace honor a su nombre Luís Eduardo Yepes. Transcurridos varios años en 1936, fallece Don Luis Eduardo, luego la empresa es vendida y pasa a manos de otros empresarios.

En el periodo de 1950 a 1959 se asoció Manuel Yepes Pérez y sus hijos Alfonso Yepes Cardona y Frans Yepes Cardona, operando bajo la razón social Manuel Yepes Pérez e Hijos Ltda., en Fresno (Tolima). La época en que se generó la empresa era de absoluta violencia política y el señor Manuel Yepes Pérez que gozaba de muy buen prestigio en la región por su vocación de servicio ayudando tanto a conservadores como a liberales, lo cual hace que muy pronto se convirtiera en un enemigo lo que provoco dejar Fresno, buscando un lugar tranquilo donde establecerse; Manuel Yepes Pérez y su hijo mayor Alfonso Yepes Cardona, dieron origen en Neiva, ciudad que ofrecía esa posibilidad, fundando allí su nueva empresa con el asocio de todos sus hijos denominada Almacenes YEP Ltda.

Posteriormente se abren nuevas sucursales con apoyo de sus demás hijos.

En este momento ponen al servicio, sus 20 sucursales ofreciendo productos de calidad al mejor precio, posicionándolos en el mercado regional como una cadena colombiana líder donde sus clientes pueden realizar “Sus mejores compras”.

En qué Creen

## **1. Misión**

Empresa comercializadora de productos de alto nivel de calidad para el consumo masivo, que proporciona un amplio surtido de mercancía y ofrece la mejor opción de compra. Trabajan para satisfacer las necesidades del sector rural y de los estratos 1, 2 y 3, a través de una amplia y confortable infraestructura comercial, un excelente servicio y un alto compromiso social. Su compromiso con los socios y empleados es el permanente desarrollo de habilidades diferenciadoras, generadoras de prosperidad y bienestar.

## **2. Visión**

Consolidar el alcance de la Misión para ser una empresa líder y rentable. Tendrán 100 puntos de venta para el año 2014

### **3. Principios**

- Muy buen servicio al cliente.
- Desarrollo del Talento Humano.
- Trabajo en equipo.
- Respeto a las relaciones comerciales con proveedores.

### **4. Valores**

- Servicio
- Cumplimiento
- Honestidad
- Amabilidad

(YEP)

**Surtimax**

***Figura 12. Relación Surtimax-Grupo Éxito***

**Contacto Aliados Surtimax - Grupo Éxito**

[www.grupoexito.com.co/index.php/noticias/noticias-recientes/978](http://www.grupoexito.com.co/index.php/noticias/noticias-recientes/978) ▼

**Figura 13. Relación Surtimax-Grupo Éxito**



## Contacto Aliados Surtimax

Si es propietario de un minimercado y está interesado en hacer parte de Aliados Surtimax, puede comunicarse directamente con nosotros. Esta gestión no tiene ningún costo y no requiere de intermediarios.

A través de su marca Surtimax, el Grupo Éxito desarrolla el programa **Aliados Surtimax**, un modelo de negocio sustentado en un acuerdo de **colaboración empresarial**, que tiene como objetivo ayudar a desarrollar los negocios de los propietarios de minimercados colombianos.

Actualmente el programa está disponible en las siguientes zonas: Bogotá, Sabana de Bogotá y Barranquilla

(Éxito.com)

## Romi

Mercados ROMI es una empresa colombiana, desarrollada desde 1966 gracias al trabajo, disciplina y esfuerzo de personas que con entusiasmo y deseos de superación están comprometidos con el progreso y bienestar de la nación.

## Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante una excelente atención en la venta de productos de óptima calidad a un precio competitivo.

## Visión

Constituirse en una sólida empresa del sector de supermercados en Colombia, que con sus servicios, aporte al bienestar de la comunidad y al desarrollo del país como factor de generación de empleo. (Romi)

**OXXO**

**Figura 14. Historia de OXXO**



(OXXO)

Quienes Son

Año con año se han convertido en parte del estilo de vida de muchas personas, ya que en OXXO se preocupan por brindar una amplia oferta de productos y servicios que les sean útiles y prácticos para la vida diaria.

Son la cadena de tiendas de formato pequeño más grande de México y América Latina, con más de 30 años de experiencia y más de 11,000 establecimientos ubicados a lo largo de la República Mexicana y 34 tiendas en Bogotá, Colombia.

Forman parte del Grupo FEMSA, empresa creada por mexicanos, cuyo origen se remonta a 1890. FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas, a través de Coca-Cola FEMSA, el embotellador independiente más grande de productos Coca-Cola en el mundo en términos de volumen de venta; en comercio al detalle a través de OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande y de mayor crecimiento en América Latina; y en cerveza siendo el segundo inversionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países.

\*Última actualización: diciembre 2013

**Figura 15. Misión y Visión de OXXO**

## Misión

“Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores y Accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas”.

## Visión

Continuar siendo la tienda de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.

(OXXO)

**Figura 16. Valores FEMCO y OXXO**

## Valores

En OXXO basamos nuestro labor diario y crecimiento en los valores que guían a quienes formamos FEMSA:

### Valores centrales FEMCO

- Integridad
- Respeto a las personas
- Sencillez
- Trabajo en equipo
- Sobriedad

### Valores de negocio FEMCO

- Pasión por el servicio
- Renovación
- Orientación al oficio
- Liderazgo

(OXXO)

### **Figura 17. Razón de ser OXXO**

**“Nuestra razón de ser en OXXO es servir y estamos convencidos de que seguiremos creciendo en la medida en que sirvamos mejor a nuestros clientes”.**

(OXXO)

Marcas

Las marcas exclusivas de OXXO ofrecen una gran variedad de productos seleccionados con los más altos estándares que garantizan la calidad de sus productos y la gran variedad de artículos diseñados para las personas. (OXXO)

### **Grupo FEMSA**

El impulso de la empresa está basado en una filosofía empresarial cuyo deseo principal es atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generando consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social.

En cada una de las distintas etapas históricas han partido de un principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica.

A lo largo de más de 120 años, se han diversificado y participan en los mercados mundiales de distintas formas.

- Crearon Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo.
- Se convirtieron en el segundo accionista más importante de Heineken, una de las empresas cerveceras líderes en el mundo y con presencia en más de 70 países.
- Desarrollaron FEMSA Comercio, donde operan diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO, la cadena de tiendas más grande y de mayor crecimiento en América Latina.
- Establecieron FEMSA Negocios Estratégicos, conjunto de empresas conformadas por FEMSA Logística, Imbera y ptm ®, estas dedicadas a apoyar las operaciones del negocio y de sus clientes con servicios de logística, mantenimiento, refrigeración y transformación de plástico.

Actualmente operan en Argentina, Brasil, **Colombia**, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela, comercializando marcas reconocidas de refrescos, jugos, agua embotellada y bebidas energizantes como Coca-Cola, Sprite, Ciel, Powerade y Andatti, donde atienden a más de 340 millones de consumidores. (FEMSA)

## Cencosud

*Figura 18. Cencosud*



(Cencosud)

### La Empresa

Son uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuentan con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y **Colombia**, donde día a día desarrollan una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de 140 mil colaboradores.

### Operaciones

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

Adicionalmente, desarrollan otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretenimiento familiar. Todos ellos cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.

### **Objetivo central**

En Cencosud, su objetivo central es poder convertirse en el mayor retailer de América Latina y entregar a sus cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.

### **Figura 19. Misión Cencosud**

#### **Nuestra Misión**

*“Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.*

*Todo esto, a través de los pilares básicos de nuestra compañía;*

***visión, desafío, emprendimiento y perseverancia”***

---

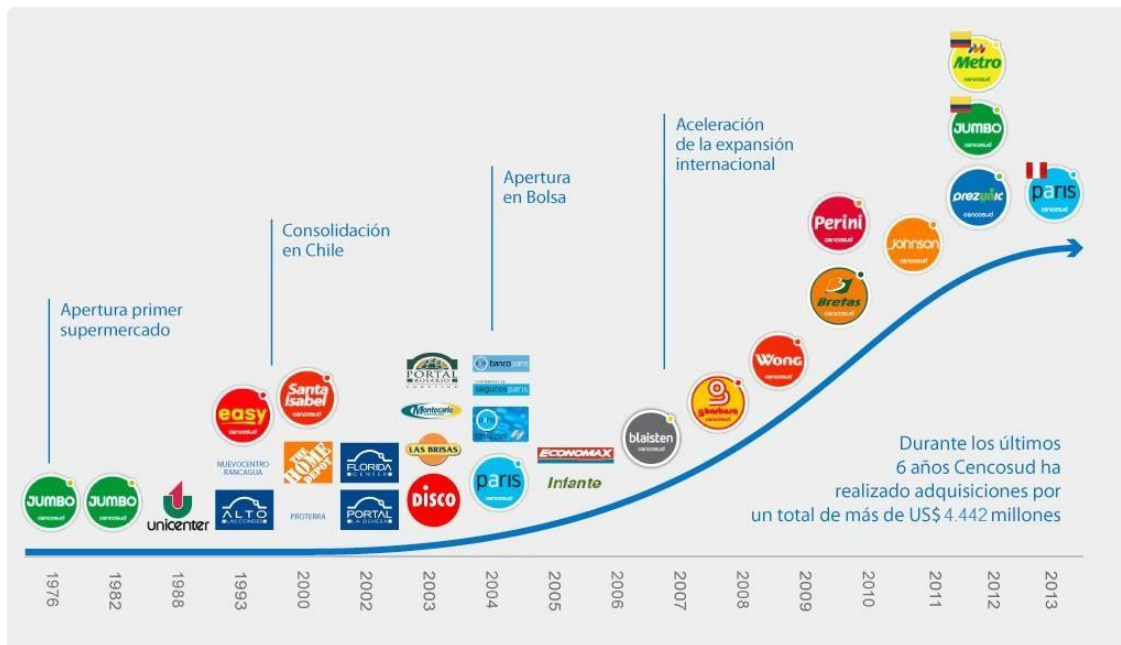
Bienvenidos a ser parte de esta misión, bienvenidos a **cencosud**

(Cencosud)

## Cronología

Cumplen más de cinco décadas transformando en realidad el sueño de ser el retailer más prestigioso y rentable de Latinoamérica, basando su historia, en el continuo crecimiento para consolidar su presencia en los sectores en los que operan.

**Figura 20. Cronología Cencosud**

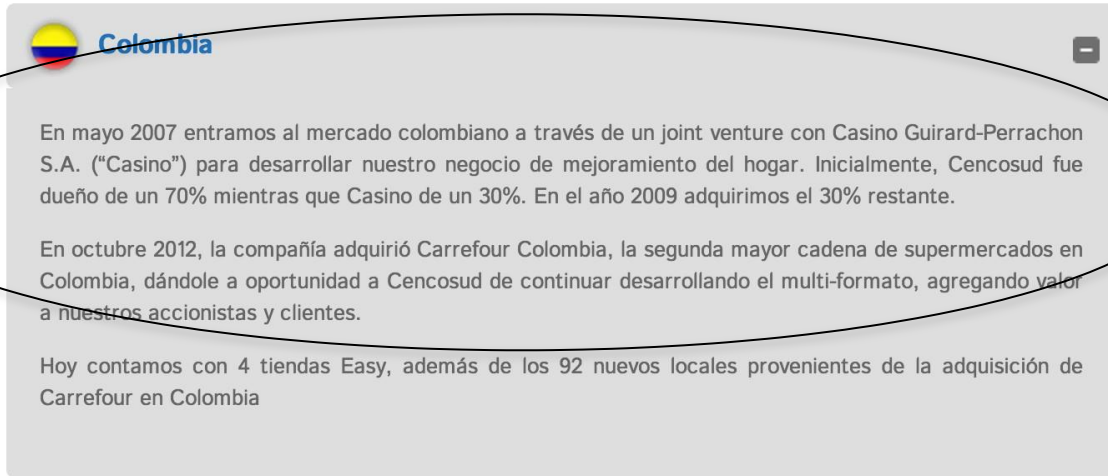


(Cencosud)

## Resumen del País

Uno de los activos relevantes de Cencosud es el respeto por la cultura local, razón por la cual son percibidos como actores locales en cada uno de los países en los cuales tienen operaciones.

**Figura 21. Resumen de Cencosud en Colombia**



**Colombia**

En mayo 2007 entramos al mercado colombiano a través de un joint venture con Casino Guirard-Perrachon S.A. ("Casino") para desarrollar nuestro negocio de mejoramiento del hogar. Inicialmente, Cencosud fue dueño de un 70% mientras que Casino de un 30%. En el año 2009 adquirimos el 30% restante.

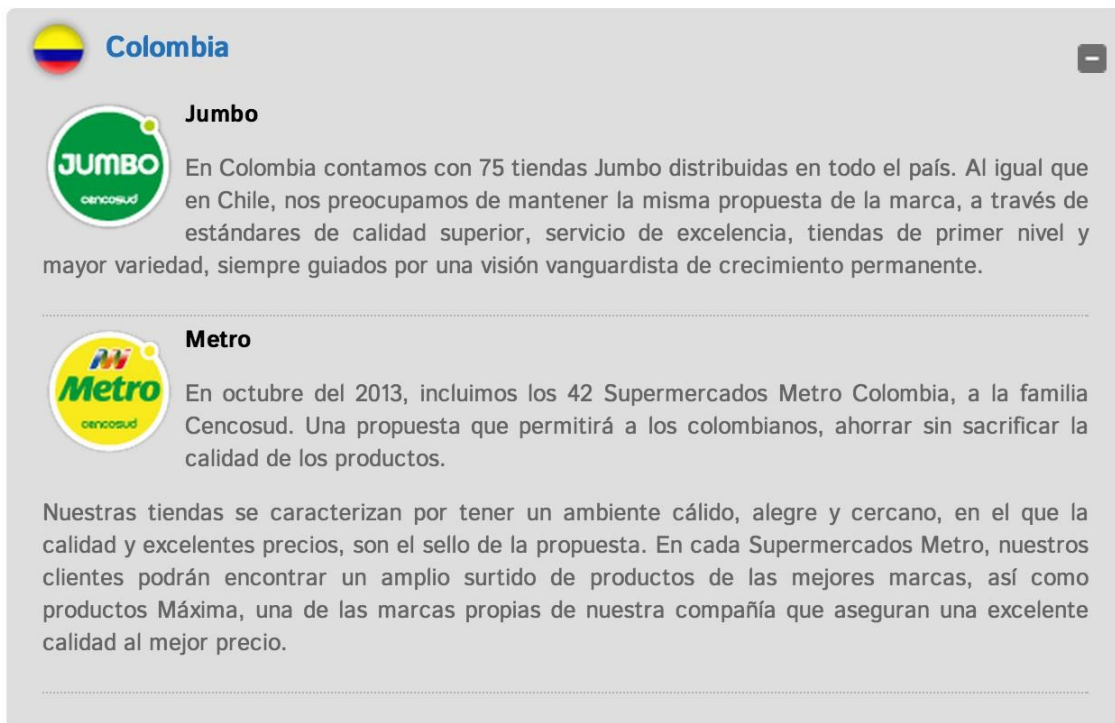
En octubre 2012, la compañía adquirió Carrefour Colombia, la segunda mayor cadena de supermercados en Colombia, dándole a oportunidad a Cencosud de continuar desarrollando el multi-formato, agregando valor a nuestros accionistas y clientes.

Hoy contamos con 4 tiendas Easy, además de los 92 nuevos locales provenientes de la adquisición de Carrefour en Colombia

(Cencosud)

## Unidades de Negocio

**Figura 22. Unidades de Negocio de Cencosud en Colombia**



**Colombia**

**Jumbo**

En Colombia contamos con 75 tiendas Jumbo distribuidas en todo el país. Al igual que en Chile, nos preocupamos de mantener la misma propuesta de la marca, a través de estándares de calidad superior, servicio de excelencia, tiendas de primer nivel y mayor variedad, siempre guiados por una visión vanguardista de crecimiento permanente.

---

**Metro**

En octubre del 2013, incluimos los 42 Supermercados Metro Colombia, a la familia Cencosud. Una propuesta que permitirá a los colombianos, ahorrar sin sacrificar la calidad de los productos.

Nuestras tiendas se caracterizan por tener un ambiente cálido, alegre y cercano, en el que la calidad y excelentes precios, son el sello de la propuesta. En cada Supermercados Metro, nuestros clientes podrán encontrar un amplio surtido de productos de las mejores marcas, así como productos Máxima, una de las marcas propias de nuestra compañía que aseguran una excelente calidad al mejor precio.

(Cencosud)

## INTEGRACIÓN ECONÓMICA

### “Se vende en francés”

Se trata de la inversión extranjera que mayor empleo genera, cerca de 50.000 puestos. La competencia de las grandes superficies es entre franceses.

Cada día Francia afianza más su presencia en Colombia. En los últimos cuatro años, los flujos de inversión extranjera directa no petrolera provenientes de Francia superan los 500 millones de dólares. Se trata de una inversión diversificada, generadora de empleo y dispersa por todo el país.

Aunque lo más visible es la gran distribución donde el Grupo Casino, con Éxito, y Carrefour compiten hombro a hombro, también hay empresas en la industria automotriz, del vidrio, metalmecánica, médica, de alimentos y en otras actividades.

Estas inversiones han sido muy dinámicas. En 2007, el grupo Casino adquirió la operación de Carulla por 292 millones de dólares, y el año pasado consolidó la integración con Almacenes Éxito. En 2008 este Grupo abrió 12 nuevos almacenes, con lo que completa 262 hipermercados, supermercados y tiendas y aunque bajará el ritmo en 2009, ya anunció la apertura de tres más. En su plan de expansión, el Éxito entró al negocio de las estaciones de gasolina. Tiene cuatro operadas directamente y tres por Terpel.

Por su parte su competidor, Carrefour, desde 1998 ha tenido un vertiginoso crecimiento. En una década ha abierto 63 tiendas en 25 ciudades. Invertirá este año 130 millones de dólares en centros de logística y ocho tiendas. La multinacional compró la cadena de supermercados colombiana Mercadefam, lo que le dará una mayor cobertura.” (Semana, Semana)



El tema se originó luego de la compra de los activos de Carrefour en Colombia por parte del grupo chileno Cencosud, el cual pagó US\$2.600 millones por la cadena, una cifra que representa 20 veces el Ebitda de la firma y que parece bastante alta si se tiene en cuenta que normalmente en estos negocios se paga un máximo de 10 veces las ganancias antes de impuestos. Sin embargo, los directivos del grupo han explicado en su país, que el valor no es alto, teniendo en cuenta el área de ventas de la compañía, que alcanza los 400.000 metros cuadrados.

Carrefour actualmente cuenta con 96 tiendas en Colombia, de las cuales 77 son hipermercados, 15 son Express y 4 hacen parte de las Maxi. En total, los almacenes ocupan 400.000 metros cuadrados. Las tiendas del Grupo Éxito doblan estas cifras, al registrar 383 tiendas en todo el país, contando los 76 puntos de venta de Carulla-Pomona, 89 Surtimax y 5 que hacen parte de otros activos.

Del total de metros cuadrados que tiene Éxito, el 59% es propio y el 41% restante es arrendado, según cifras de la compañía a Junio de 2012, presentadas a la Superintendencia Financiera de Colombia. Son 144 almacenes del grupo propios y 239 arrendados. A la fecha, Éxito tenía un crecimiento del 5,3% en metros cuadrados, cifra menor a la registrada el año anterior cuando alcanzó 8,4%.

Supertiendas y Droguerías Olímpica está en tercera posición, tanto de ventas como en superficie. Al cierre de 2011, la cadena tenía 229 tiendas y 255.578 metros.

Empiezan a despejar dudas en el precio  
Se comienzan a despejar de a poco las dudas y la preocupación que generó entre las AFP de Chile el anuncio de Cencosud sobre la compra de Carrefour en Colombia por US\$2.600 millones. Y es que los altos niveles de endeudamiento y el stress de sus principales ratios no hicieron más que prender las alertas entre los institucionales. Es por ello que el retailer resolvió iniciar esta semana una ronda de conversaciones con las administradoras para explicarles los alcances del acuerdo, que involucra un crédito con JPMorgan, según publicó el Diario Financiero. (Republica, 2012)

## NOTICIAS

Éxito quedó en poder de Casino  
La firma europea le ganó el pulso a su competidor chileno Cencosud que aspiraba entrar a Colombia. Casino también asume el dominio de la cadena Carulla-Vivero, que recién se fusionó con la otra empresa antioqueña. La operación costó alrededor de US\$311 millones.

El comercio colombiano a través de los hipermercados y grandes superficies quedó desde ayer en manos de empresarios franceses, luego de que la cadena europea Casino comprara el 63% de las acciones de la otrora organización antioqueña Éxito.

Casino, cuyo mayor competidor será ahora Carrefour, también de origen galo, asumió el dominio total del Éxito al ganarle el pulso a la cadena chilena Cencosud.

Los chilenos habían anunciado el 19 de octubre del 2006 su intención de negociar un paquete de acciones con la familia Toro (fundadora del Éxito) a través de una Oferta Pública de Acciones, OPA, para hacer su ingreso a Colombia.

El presidente de Éxito, Gonzalo Restrepo López, declaró que Casino, que ya tenía el 38,7% de la compañía, ejerció el derecho de preferencia y adquirió 51,3 millones de acciones ordinarias, que equivalían a un 24,5%.

Para concretar la operación, cuyo costo será de unos US\$311 millones, Casino tuvo el respaldo económico de fondos de inversión y fue asesorada por los bancos Rotschild y JP Morgan.

Éxito es otra empresa nacional que pasa a manos extranjeras, como le ha ocurrido, entre otras, a Bavaria, Coltabaco, Diaco y Promigas.

Casino comenzó a invertir en la cadena colombiana en 1999 tras adquirir el 25% de la propiedad.

CHILENOS DESISTEN. Conocida la transacción, la cadena Cencosud, que tiene tiendas en Argentina y Chile, desistió por ahora de sus intenciones de ingresar al país a través de la organización Éxito.

Tras el anuncio de Casino, "el Grupo Toro queda impedido de acudir a la Oferta Pública de Adquisición de Acciones que Cencosud había planeado lanzar para el evento que el derecho de primera opción no fuera ejercido", señaló la empresa chilena.

Casino dijo que pagará cerca de \$13.052 por acción, es decir unos \$690.000 millones. El valor por acción es superior \$652 al precio que Cencosud planteó para la OPA.

Casino controla en Venezuela la cadena Cativen, en la que Éxito tiene cerca del 27,8% y opera con hipermercados de la marca colombiana.

Con la operación, la firma europea será la dominadora absoluta del segmento de los hipermercados, ya que entrará a convertirse automáticamente en dueña de Carulla-Vivero, cuyo 77% de las acciones ya negoció el Éxito para comenzar a fusionarse. La fusión fue aprobada hace una semana por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio.

De esta manera, Casino controlará no solo a Éxito sino también a Carulla, empresas que venden 6,5 billones anuales.

**Figura 24. Ventas de Hipermercados en Colombia por Productos**



(País)

NEGOCIOS | 9/26/2008 12:00:00 AM

### **El caso de Yep**

Hasta hace tres años Almacenes Yep, de la familia Yepes, era visto como una cadena estática, sin mayor oferta en sus almacenes y con una imagen tipo foto de finales de los años 50, cuando fue fundada por Manuel Yepes Pérez, el hijo mayor de Luis Eduardo Yepes, fundador del Ley. Sus inventarios se manejaban en forma manual y los libros de contabilidad reflejaban que todo estaba en orden hasta la llegada de Carrefour y el Éxito a las regiones donde Yep era líder. (Dinero, Dinero, 2008)

## Fusión Almacenes Éxito S.A. y Carulla Vivero S.A.

Figura 25. Fusión Almacenes Éxito S.A. y Carulla Vivero S.A.



Sostenibilidad Inversionistas Proveedores Noticias Empleo

### Fusión Almacenes Éxito S.A y Carulla Vivero S.A.

Almacenes Exito S.A informa que los accionistas de esta compañía y los de Carulla Vivero S.A. en reuniones extraordinarias sostenidas separadamente el día 24 de mayo de 2010, aprobaron la fusión entre las dos compañías.

La relación de intercambio aprobada en ambas reuniones para dicha fusión, fue de tres punto seis (3.6) acciones ordinarias de Exito por una acción ordinaria de Carulla. **(Lee también: Carulla Express Ramblas en Cartagena se amplía convirtiéndose en supermercado).**

Los accionistas de las dos sociedades también autorizaron a los dos representantes legales para suscribir el compromiso de fusión por absorción y presentar las solicitudes requeridas para obtener las autorizaciones y permisos necesarios con el fin de completar el proceso de fusión, particularmente la autorización requerida de la Superintendencia Financiera de Colombia.

(Éxito)

### Adiós al último almacén Ley de Bogotá

Diciembre 13 de 2011 - 9:29 pm

La marca Ley nació en 1922 y sólo queda uno en Medellín.

La inversión en esta conversión será del orden de los 1.500 millones de pesos.

La cadena informó que el cambio no implicará variaciones en el personal que venía operando en el Ley y que se mantendrán los 120 empleos, ahora para atender el Éxito. (Portafolio.co, Portafolio.co, 2011)

## **Los diez gerentes más exitosos de Colombia**

Estos altos ejecutivos, presidentes de grandes compañías, son las cabezas de las diez empresas más grandes del sector privado colombiano y las que mayores utilidades dieron en 2011 según cifras entregadas por la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera. Tienen autonomía en sus decisiones y la capacidad gerencial es el motor de su éxito. Son quienes mandan pero a la hora de evaluarlos lo único que cuenta son los resultados.

Gonzalo Restrepo (Presidente del Grupo Éxito)

Este paisa nunca ha dejado su ciudad natal, Medellín, y ha estado al timón de los cambios de la compañía desde 1990, cuando asumió la Presidencia de la empresa más grande del sector, que en ese entonces era un negocio familiar que le pertenecía a la familia Toro. Le tocó la llegada de los franceses del Grupo Casino y posteriormente la fusión con grandes marcas como Carulla. La estrategia de promociones permanentes le ha dado resultado, así como el haber entrado a ciudades intermedias con la marca Éxito, que inicialmente estaba solo en Antioquia. En los últimos cinco años, el Grupo Éxito ha logrado cuadruplicar sus ingresos y se encuentra en 69 ciudades del país. La utilidad neta de la empresa en 2011, según la Superintendencia Financiera, fue de 389.455 millones de pesos. (KienyKe, 2012)

## **Almacenes YEP saldrá a comprar más tiendas**

Agosto 21 de 2012 - 7:08 pm

La cadena YEP tiene en la actualidad 18 tiendas en el país. Su plan es ampliar la presencia nacional.

Como parte de un plan de expansión, que incluye pasar de 18 a 100 locales, ya sea a través de apertura de tiendas o de adquisiciones de cadenas ya establecidas, Almacenes YEP espera duplicar las ventas al 2014.

Se rumora que uno de los objetivos de Almacenes YEP sería la compra de la tradicional cadena Tía, que tiene 19 puntos de venta y que, en caso de concretarse, le permitiría incrementar la operación en la capital del país, donde la primera tiene nueve almacenes.

El enfoque de YEP son los sectores rural y los estratos 1, 2 y 3, y no tiene líneas de electrodomésticos y electrónica, sino que concentra la oferta en productos de más consumo masivo. (Portafolio.co, Portafolio.co, 2012)

## **Adiós Carrefour, llega Jumbo**

Después de 14 años de operar en el país la compañía francesa se va tras la compra de sus activos por parte de la chilena Cencosud, que llega con nueva marca.

Con la llegada de la nueva compañía chilena Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos), el más importante consorcio empresarial del país austral, se espera un nuevo remezón en el comercio del país, que ha visto en los últimos años el arribo de grandes cadenas internacionales.

Cencosud anunció la compra de la cadena francesa de supermercados Carrefour Colombia, en una operación que ascenderá a 2.600 millones de dólares y que le permitirá situarse como la segunda compañía en ventas minoristas en el país, después de almacenes Éxito. Con esta transacción se quedará con 93 establecimientos de los cuales 72 son hipermercados, así como varias estaciones de gasolina.

La competencia será reñida teniendo en cuenta que Éxito, cuyo principal accionista es la francesa Casino, tiene más de 350 establecimientos comerciales en el país.

Horst Paulmann, presidente de Cencosud, que llegó a Colombia para dar detalles de la operación, dijo que en los próximos seis meses se hará el cambio de nombre de Carrefour por Jumbo, que es la marca de supermercados que tiene la compañía en Chile y Argentina.

Carrefour decidió vender sus operaciones en Colombia y está analizando si sale de sus inversiones en otros países de América Latina para concentrarse solo en los mercados más rentables y para hacerle frente a los problemas económicos que vive Francia. (Semana, Semana, 2012)

### **Los caminos de Walmart para entrar a Colombia lo conducirían al Grupo Éxito**

Aunque en muchas ocasiones se dijo que la compañía estadounidense también tenía interés por las Supertiendas y Droguerías Olímpicas (SAO), ese rumor fue perdiendo fuerza, así como la certeza que había, hace algunos meses, de que Walmart comenzaría este año a operar almacenes de comercio en el país.

Con dos intentos fallidos, la pregunta que surge en el sector es cuál será la puerta de entrada de la firma americana a un mercado que lidera el grupo antioqueño Éxito, con un total de 395 puntos de venta, ingresos acumulados a septiembre de 2011 de \$7,29 billones y una operación tan sólida que le permite gerenciar más de 50 supermercados en Uruguay.

El único talón de Aquiles de esta cadena es su principal socio, la francesa Casino, que al 31 de diciembre de 2011 controlaba el 54,8% de las acciones la firma colombiana y ante la crisis europea pudiera salir de sus activos en América Latina en caso de requerir capital.

Para el especialista en marcas Ricardo Gaitán, el patrón de conducta de Walmart cuando entra a un nuevo mercado es la adquisición de la principal cadena de esa categoría, lo que pone en el blanco al Grupo Éxito.

“Es muy factible que la firma estadounidense haga una negociación con el Éxito, si este último quiere vender su negocio o parte de él. Lo único cierto es la intención de la estadounidense de entrar al país”, precisó.

**COLOMBIA NO SERÁ LA EXCEPCIÓN EN EL MODUS OPERANDI DE WALMART.**

La disputa del mercado

El mercado colombiano no solo es atractivo para Walmart. La cadena portuguesa Jerónimo Martins también tiene pensado entrar al país y ya su CEO, Pedro Soraes dos Santos, informó que también se realizará mediante la compra de una cadena de supermercados nacional.

Si ya no está haciendo negociaciones con SAO, le queda entonces presentar la mejor propuesta que pueda para hacerse al Grupo Éxito, de cual todos se preguntan: ¿será la puerta de entrada de Walmart?

## LAS OPINIONES

Alan Johnson

Director financiero de Jerónimo Martins

“La compañía Jerónimo Martins podría buscar adquisiciones para convertirse en uno de los mayores jugadores del negocio del retail en Colombia”.

Vanessa Pérez Díaz

vperez@larepublica.com.co (Díaz, 2012)

### **Walmart no la tiene tan fácil en Colombia: experto**

Junio 3 de 2013 - 10:03 pm

Edmundo Cavalli, experto en comercio minorista.

La experiencia del comercio nacional tiene una alta influencia de varios mercados.

De llegar a Colombia, Walmart, la más importante cadena de comercio del mundo se puede encontrar un comercio que ya le ha hecho la tarea de formar un consumidor que sabe del concepto de ‘precios bajos todos los días’.

Tendrá que luchar contra el escepticismo de que pueda ofrecer productos baratos frente a las cadenas ya establecidas.

Pero si promete esos precios bajos y cumple, los competidores y la propia industria se pueden ver en aprietos. El análisis sobre el escenario que encontraría Walmart, de aterrizar en Colombia, lo hizo recientemente en Medellín el experto argentino Edmundo Cavalli, conocedor del comercio minorista.

Explicó que la experiencia del comercio colombiano tiene una alta influencia de los franceses por la trayectoria de Casino en el Grupo Éxito y por los años que operó Carrefour.

Sobre el posible ingreso de la cadena de Estados Unidos, advierte que poco a poco la empresa se ha extendido por países de América Latina y que “el tablero de Walmart se tiene que completar necesariamente con Colombia”. (Portafolio.co, 2013)

### **Éxito compró Cadenalco**

Cuando la cadena Éxito adquirió Cadenalco, firma que controlaba los Almacenes Ley, las dos buscaban el mismo objetivo: crecer. Pero utilizaron diferentes estrategias para lograrlo.

Esta (transacción) se dio el 18 de febrero de 1999, cuando Almacenes Éxito, un ‘pez chico’ del comercio al detal, se quedó con 56,94 % de las acciones y tomó el control de la Gran Cadena de Almacenes Colombianos, Cadenalco, dueña entonces de los Almacenes Ley y que hasta ese momento había sido ‘el pez grande’ en el sector de grandes superficies en el país.

La operación se realizó en la Bolsa de Bogotá y generó cierto malestar en un sector de los empresarios antioqueños porque las dos empresas tenían propiedad de acciones cruzadas y accionistas comunes. En 1995, Cadenalco había comprado 7% de Almacenes Éxito y éste el 11% de Cadenalco, como prueba de la disposición de crecer juntos, hacer sinergias y enfrentar la competencia de gigantes como Carrefour, Wal-Mart y el mismo Grupo Casino, hoy accionista mayoritario del Éxito con 55%.

La exitosa transacción acababa de crear la mayor compañía de comercio del país. La negociación, fue una de las más exitosas en el ámbito empresarial porque logró sinergias y consolidó un poderoso grupo de comercio con suficiente músculo financiero para enfrentar la competencia, crecer y expandirse. El grupo consolidado compró posteriormente cadenas como Carulla-Vivero y Surtimax, e incursionó en el exterior con la compra de las cadenas Disco y Devoto en Uruguay.

Para consolidar su crecimiento, Éxito vendió en 1999 una participación accionaria a la francesa Casino, 25%, que ha crecido paulatinamente al punto que hoy es su accionista mayoritario, con cerca de 55% de las acciones. En 2012, la cadena terminó de marchitar la emblemática marca Ley, que acompañó a varias generaciones de colombianos. Hoy, Almacenes Éxito es una de las compañías más poderosas del país, con ventas por \$10,2 billones en 2012, 427 almacenes y 43.177 colaboradores. Todo un éxito. (Dinero, 2013)

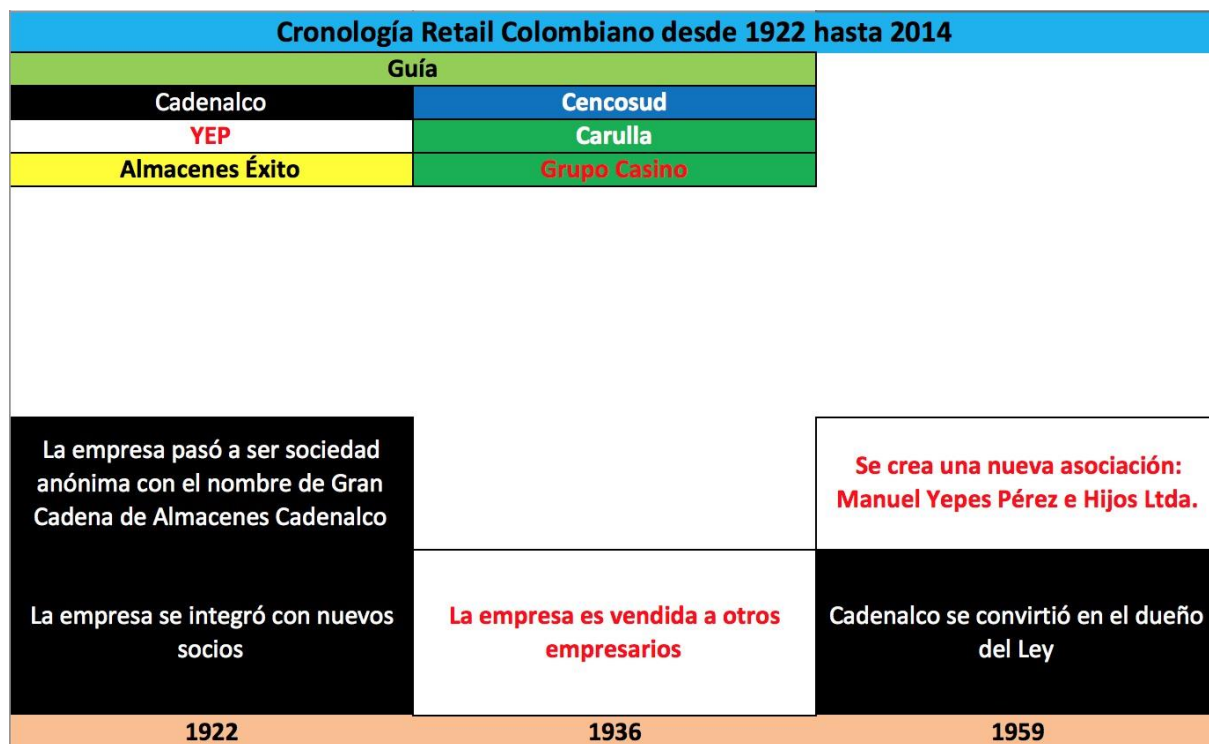
Fusión entre Mercadefam y Carrefour ha dado buenos resultados. A finales de 2008 se oficializó la alianza estratégica entre la multinacional francesa Carrefour y la santandereana Mercadefam.

Fusión entre Mercadefam y Carrefour ha dado buenos resultados.

Hoy por hoy, Mercados de Familia, Mercadefam, mantiene la marca y otros elementos que la identificaban, así como la mayoría de sus empleados. Sobre los resultados de esta unión, Andrea Castro Vélez, gerente de la Dirección General de Comunicación Externa y Asuntos Públicos de Carrefour, dijo que el balance es muy positivo. “Los resultados financieros fueron favorables, pero lo más importante es el aprendizaje que hemos tenido de Mercadefam, afirmó Castro Vélez. (Martínez)

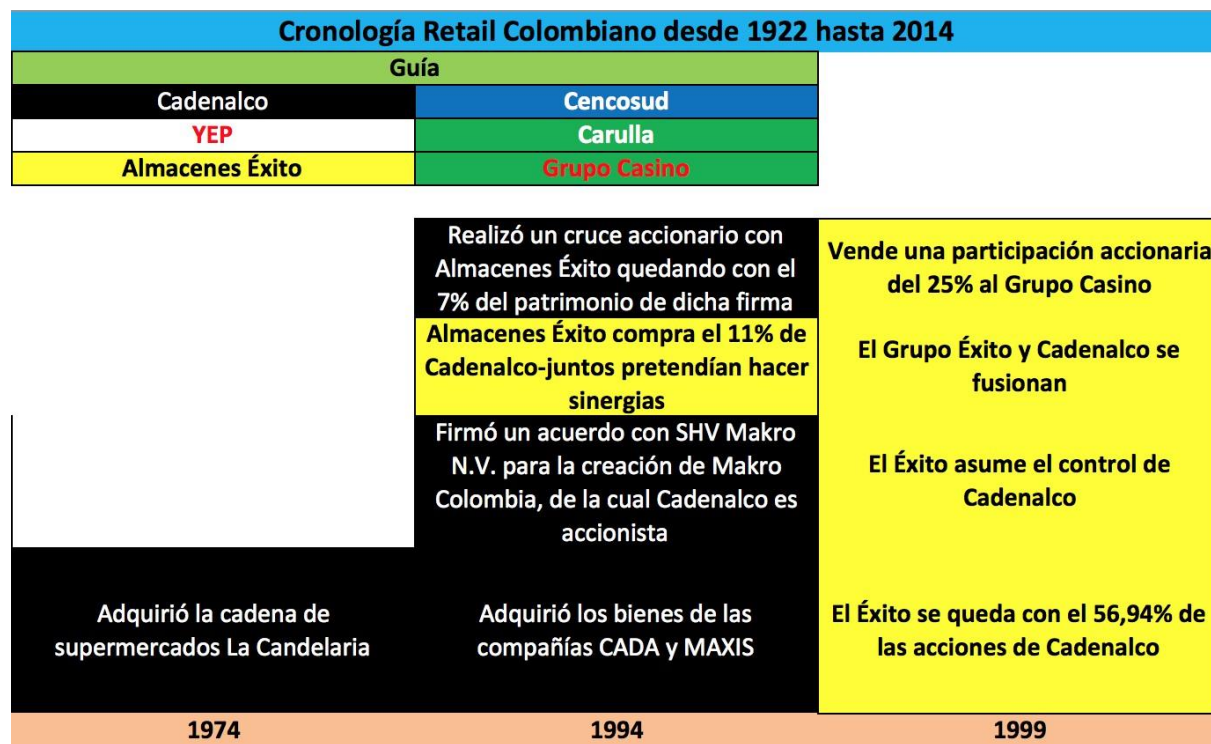
## CRONOLOGÍA

**Figura 26. Cronología Retail Colombiano**



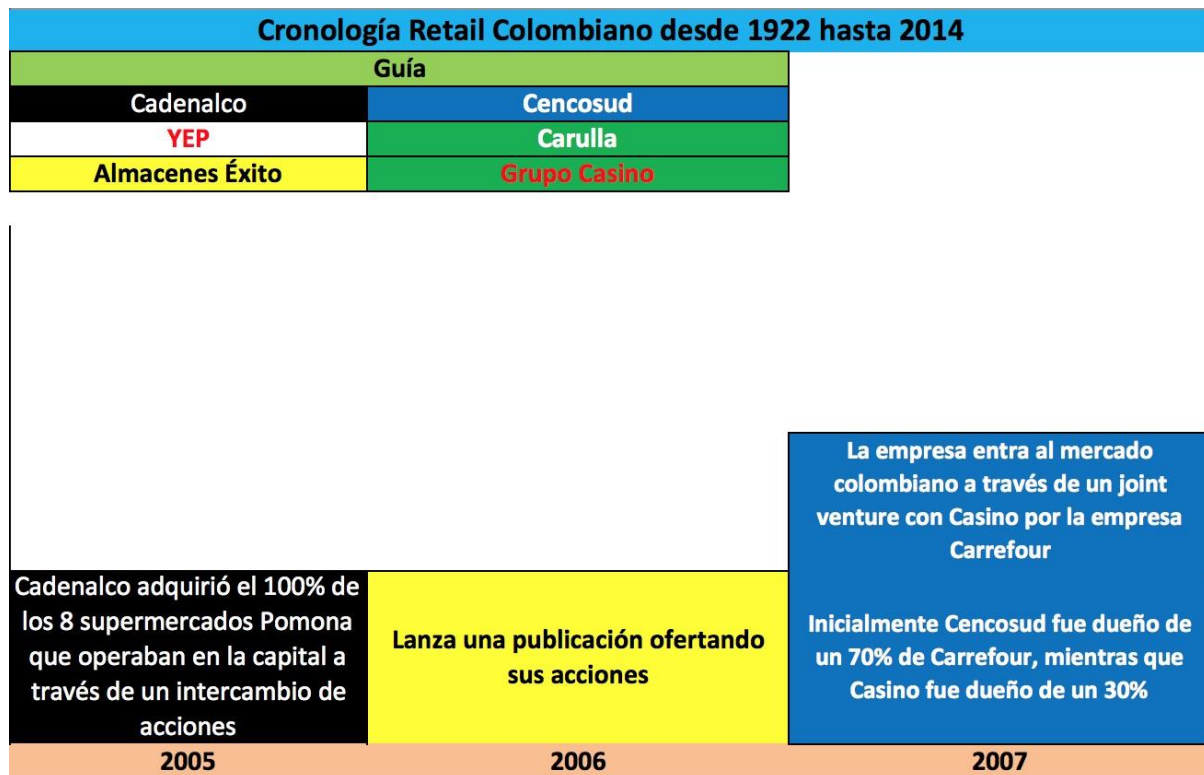
(Elaboración propia)

**Figura 27. Cronología Retail Colombiano**



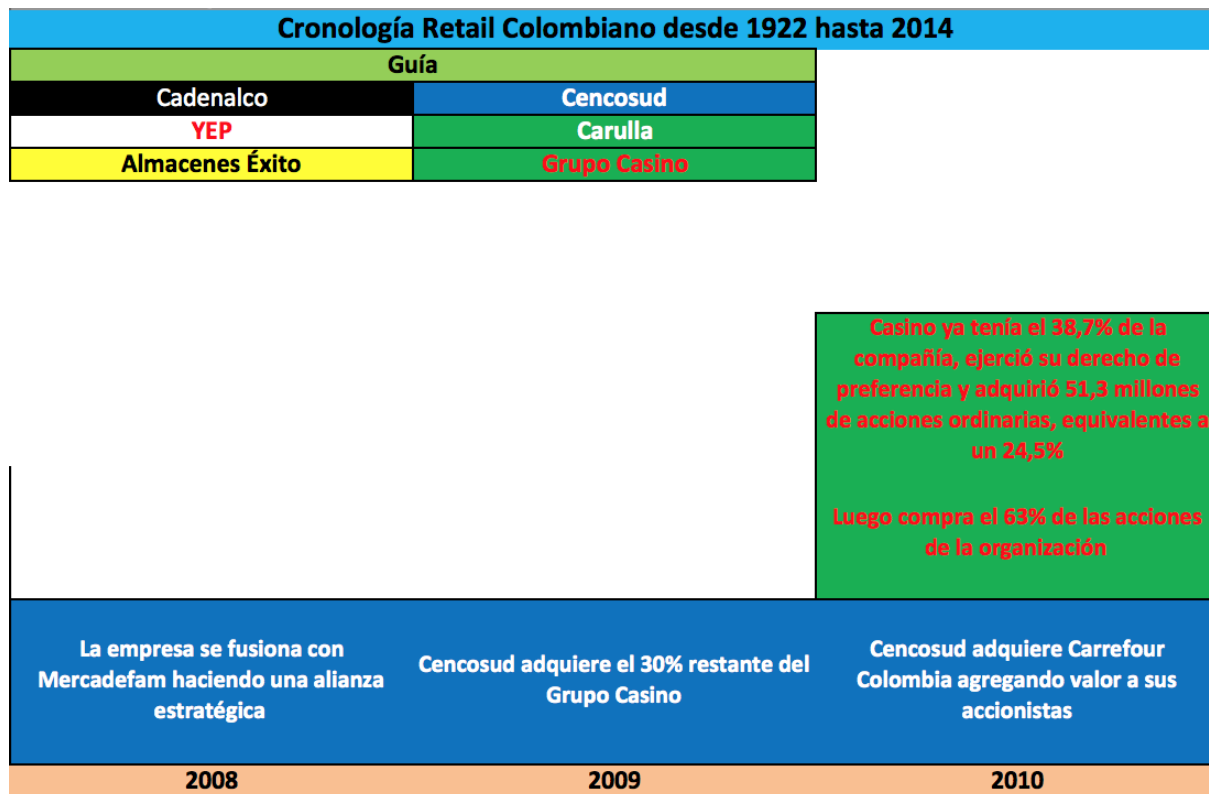
(Elaboración propia)

**Figura 28. Cronología Retail Colombiano**



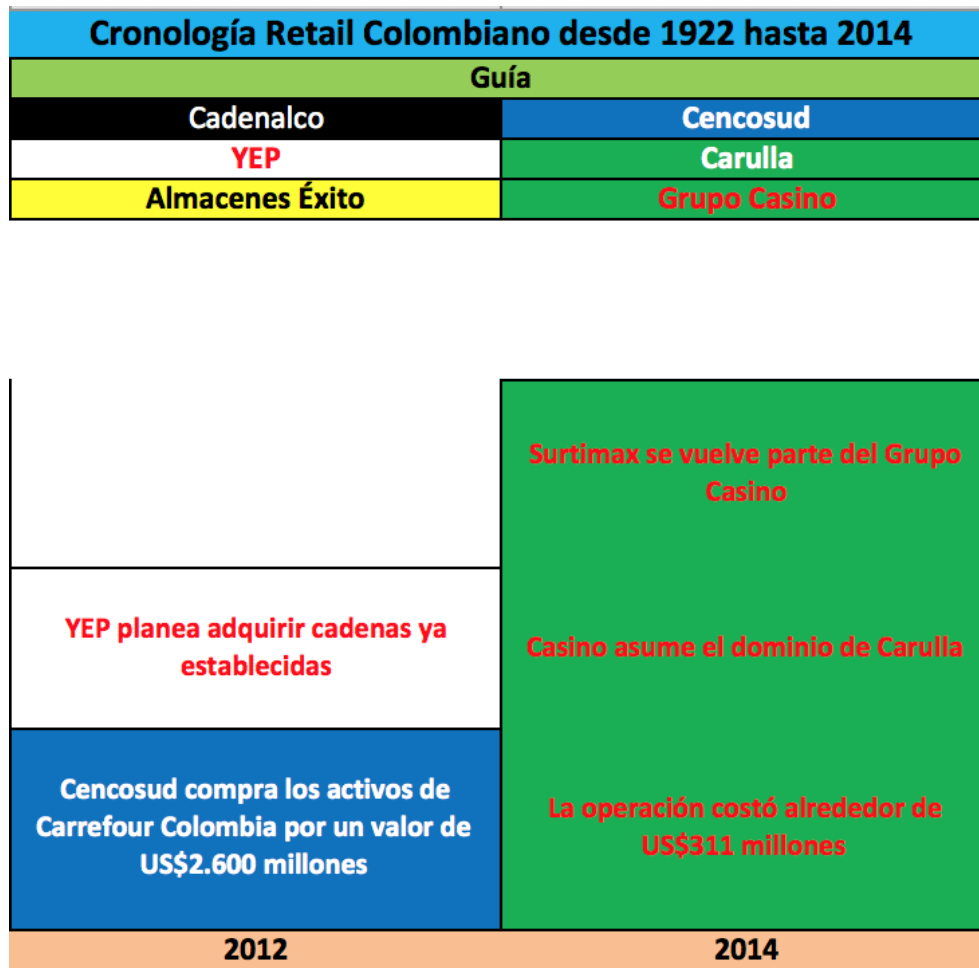
(Elaboración propia)

**Figura 29. Cronología Retail Colombiano**



(Elaboración propia)

Figura 30. Cronología Retail Colombiano



(Elaboración propia)

## ANÁLISIS DE LA MUERTE DEL GRUPO COLOMBIANO ÉXITO

La muerte organizacional ha mostrado ser un proceso que conlleva a cambios constantes en las empresas, ya que, como se vio anteriormente, no existe una sola definición para esta, además de que puede ser analizada por más de un enfoque como lo es para Hamilton que ve la muerte organizacional como “la pérdida sustancial de clientes, y el valor de mercado que hace que una organización deje de existir en su forma actual, renuncie a su existente identidad organizacional, y pierda la capacidad de auto-gobernarse” (Hamilton, 2006); o como lo es para Walter “One of the ways of organizational death: the last shareholder sells his or her share” (Walter, 2014).

Además de su definición, existen dos tipos de muerte organizacional los cuales son disolución o liquidación y fusión (Freeman, Carroll, & Hannan, 1983), para la Superintendencia de Sociedades existen dos tipos de liquidación, Liquidación Obligatoria: “Proceso de naturaleza judicial regulado por la ley 222 de 1995, cuyo objetivo es realizar los bienes del deudor, para atender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo” (Superintendencia de Sociedades, 2014) y Liquidación Judicial: “El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor. El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias” (Superintendencia de Sociedades, 2014). Por su lado Hager, Galaskiewicz, Bielfeld y Pins definen la disolución como el cese de operaciones de una empresa (Hager, Galaskiewicz, Bielefeld, & Pins, 1996). La fusión, por su lado, se define como “Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades disueltas al formalizarse el acuerdo de fusión” (Código de Comercio, 1971).

Para Escobar la fusión tiene una relación directa con la I.E.D., para él, la fusión consiste en que la empresa internacional va adquiriendo transitoriamente acciones de la empresa local, volviéndose poco a poco el accionista mayoritario y así mismo, el dueño de la esta empresa. Es en este punto en donde a través de estudios de mercado se decide si la marca nacional se queda, ya que puede estar posicionada en el mercado o simplemente los clientes ya tienen una relación “familiar” con esta; o si la marca debe cambiarse ya sea por razones que abarquen intereses internacionales; esto está sujeto a las negociaciones que se tengan a través de todo este proceso (Escobar, 2015).

Ya habiendo identificado los tipos de muerte organizacional se analiza el caso del Grupo Éxito. Desde 1999 que el Grupo francés Casino entró a formar parte de los accionistas de Almacenes Éxito sus cambios han sido constantes, además de fusionarse con Cadenalco, el Éxito siguió buscando accionistas al hacer una publicación ofertando sus acciones, todo esto desembocando en la adquisición del Grupo Éxito por el Grupo Casino. Para la revista Semana la operación fue catalogada como Inversión Extranjera Directa “Se trata de la inversión extranjera que mayor empleo genera, cerca de 50.000 puestos. La competencia de las grandes superficies es entre franceses” (Semana, 2012). En la cronología se muestra el desarrollo del grupo desde 1994 cuando Almacenes Éxito compra el 11% de Cadenalco pretendiendo hacer sinergias (Dinero, 2013), más adelante, en 1999, es cuando el Grupo Éxito comienza a hacer negocios con el Grupo Casino vendiéndole una participación accionaria del 25% (País); en este mismo año el Grupo Éxito se fusiona con Cadenalco y asume su control quedándose con el 56,94% de las acciones (Dinero, 2013). En 2006 el Grupo Éxito lanza una publicación ofertando sus acciones siendo correspondida en 2010, año en el cual el grupo Casino, que para este momento ya tenía el 38,7% de la compañía, ejerció su derecho de preferencia y adquirió 51,3 millones de acciones ordinarias, equivalentes a un 24,5% de la compañía, más adelante, en este mismo año, el Grupo Casino compra el 63% de las acciones de la organización convirtiéndose en su accionista mayoritario (País) entendiéndose este concepto como “La literatura señala al accionista mayoritario como mandatario del accionista minoritario por cuanto este último deposita su confianza en el primero cuando realiza el aporte del capital correspondiente” (Superintendencia Financiera, 2010).

Para Fuenzalida, Mongrut, Nash y Benavides los accionistas mayoritarios poseen acciones con derechos superiores a voto para alcanzar derechos de control superiores (Fuenzalida, Mongrut, Nash, & Benavides, 2008), ellos también pueden imponer sus intereses en la toma de decisiones y son ellos quienes toman las decisiones de financiación en las empresas (Azofra, Saona, & Vallelado, 2004), además, los accionistas mayoritarios pueden imponer sus intereses en la toma de decisiones a los directivos de las empresas (Castrillo & Martín, 2007), indicando que son ellos los que tienen el control de las decisiones en las empresas y son quienes participan directamente en el manejo corporativo del negocio (Ruíz & Steinwascher, 2007).

Después de haber demostrado los tipos de muerte empresarial y habiendo planteado el caso de Almacenes Éxito se contrasta la teoría y la evidencia empírica. El caso de Almacenes Éxito ha mostrado puntualmente que su relación económica con el Grupo Casino ha sido la compra y venta progresiva y escalonada de acciones de la compañía desde 1999 hasta el 2010 situación que concuerda con la descripción de fusión, en donde la empresa absorbente va adquiriendo transitoriamente acciones de la compañía disuelta hasta convertirse en su accionista mayoritario, en este caso, con el 63% de las acciones, perdiendo así El Éxito control sobre las decisiones de la empresa y su manejo corporativo ya que el Grupo Casino tiene derechos superiores de voto para alcanzar derechos de control, puede imponer sus intereses ante la toma de decisiones, además de tomar las decisiones financieras en la organización. Otro aspecto de la situación que concuerda con la fusión es el hecho de que esta operación de adquisición fuera catalogada como de I.E.D. ya que para Escobar la fusión y la I.E.D. tienen una relación directa debido a que la empresa internacional es la que en este caso se adueñó de la empresa local (Escobar, 2015). Se descarta la disolución como tipo de muerte empresarial para esta situación esencialmente porque una disolución implica que la empresa deje de operar y desaparezca, caso que no concuerda con la situación del Grupo Éxito y del Grupo Casino los cuales no solo siguen operando en Colombia sino que han expandido su negocio adquiriendo Surtimax y Carulla.

Es así como por transitividad, habiendo demostrado que la fusión es un tipo de muerte empresarial y que Almacenes Éxito experimentó una fusión a través de su venta de acciones y perdió su identidad organizacional y su derecho de mando sobre las decisiones corporativas, se demuestra así que el Grupo Éxito murió a través de una fusión a manos del grupo francés Casino.

### 3. CONCLUSIONES

Desde 1922, las principales empresas dedicadas al retail colombiano han experimentado diferentes transformaciones en sus negocios, algunas han perdurado a través del tiempo y han demostrado que son longevas, ya que, como aclara Rivera la perdurabilidad no solo está determinada por el tiempo de duración, sino por más factores como la solidez económica y financiera o como la estrategia aplicada al negocio (Rivera, 2006).

Desafortunadamente, algunas otras empresas han demostrado lo contrario y esto las ha llevado a su muerte empresarial. Como se explica anteriormente, esta muerte depende de considerables factores, como la falta de características que incidan en el éxito del mercado, la bancarrota o simplemente porque el proceso natural de vida de las empresas evoluciona y se revoluciona llevando a la muerte a muchas empresas.

El Grupo Éxito sin duda ha demostrado por años su perdurabilidad en el mercado ya que desde su nacimiento ha sido capaz de llegar a los hogares colombianos adaptándose al mercado y siendo competitivo. Su marca se posicionó, ganando valor y reconocimiento, además de que su músculo financiero se ha mantenido sólido. Sin embargo desde 2006 cuando la empresa lanzó una publicación ofertando sus acciones demostró una intención de renovar el negocio, lo cual en un futuro cercano la llevaría a su muerte empresarial.

Es aquí en donde entra el importante concepto de I.E.D., el cual ha sido el principal factor de la muerte de varias empresas colombianas en más de un sector económico. El Grupo Casino, importante multinacional francesa, se fijó en el potencial que tenía la marca Éxito en el mercado colombiano y poco a poco fue adquiriendo acciones de la compañía hasta el punto de convertirse en el accionista mayoritario de esta. Todo esto como parte de su plan de negocio cuyo objetivo es la expansión y crecimiento, no solo en mercados europeos, sino también para penetrar mercados latinoamericanos llevando como consecuencia a la empresa colombiana a su muerte empresarial.

Esta transición llevó a que el Grupo Éxito se fusionara con la multinacional Casino a través de su paulatina adquisición de acciones. Entendiéndose bien la fusión como uno de los tipos de muerte empresarial.

De acuerdo con la información anterior la fusión es una vía para llegar a la muerte empresarial. Toca por su lado indica que “una empresa puede decidir cerrar como producto de una estrategia de salida planeada y no necesariamente como consecuencia de un fracaso” (Toca, 2011). Farfán señala que “se ha identificado que no necesariamente las empresas se cierran porque fracasan, también pueden ser estrategias para dar nacimiento a otras organizaciones o para fusionarse y fortalecer a otras”. (Farfán, 2014)

Con base en lo anterior es posible afirmar que fue la fusión con la Compañía Casino Guichard-Perrachon S.A. es el tipo de muerte empresarial que tuvo Almacenes Éxito.

Para finalizar aunque el Grupo Éxito aún continúe con su marca y su estrategia de negocio aparentemente ante los ojos de los consumidores no haya cambiado, pues no resulta tan fácil percatarse del cambio de este grupo, la compañía ha venido atravesando un proceso de conversión estructural que se ha replicado tanto en sus operaciones como en la comercialización de nuevos productos y actualmente ha dejado de pertenecer a los colombianos y es liderada por la Compañía Francesa Casino quien es su accionista mayoritario.

#### **4. RECOMENDACIONES**

- a. Es importante realizar una mayor delimitación de las preguntas y sub-preguntas de investigación, de esta manera se tiene un marco de referencia preciso que encamine de mejor forma el alcance de los resultados del proyecto.
- b. Verificar con las compañías en estudio el alcance de la información requerida y si esta se encuentra disponible al público
- c. Emplear de manera eficiente todas las herramientas de consulta disponibles de esta forma los tiempos en cada etapa del proyecto pueden cumplirse. El uso de todas las fuentes de forma organizada es un factor clave para la consecución de un plan de trabajo exitoso.
- d. Es relevante atender a los niveles de I.E.D. y el comportamiento que esta ha tenido en los últimos años en el país. De la misma manera establecer planes estratégicos dinámicos que permitan afrontar el impacto de esta tendencia en el sector de retail.
- e. Promover programas de profundización para las compañías nacionales en donde se les presente de forma clara el panorama económico, político y social de su sector. Así como los posibles impactos que a nivel externo e interno se pueden presentar, incidiendo en las prácticas y desempeño de su razón social.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azofra, V., Saona, P., & Vallelado, E. (2004). Estructura de Propiedad y Oportunidades de Crecimiento como Determinantes del Endeudamiento de las Empresas Chilenas. *Abante*, 7(2), 105-145.

Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial. Datos*. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de Inversión extranjera directa, entrada neta de capital: <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries/CO?display=default>

*Banco Mundial. Datos*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2014, de Inversión extranjera directa, entrada neta de capital: <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries/CO?display=default>

Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.

*Base de Datos: Benchmark*. (2010 a 2014). Obtenido de Credit and Market analysis tools – A product of ISI emerging Markets: [http://bck.securities.com.ez.urosario.edu.co/company/califica?company\\_id=68789&sector\\_id=9999024&sv=BCK&pc=CO#/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO&sector\\_id=9999024&company\\_id=68789](http://bck.securities.com.ez.urosario.edu.co/company/califica?company_id=68789&sector_id=9999024&sv=BCK&pc=CO#/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO&sector_id=9999024&company_id=68789)

Bloomberg Terminal. ALMACENES EXITO SA. (2015).

Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222-240.

Cardozo, R. (2003). The Disappearance of Businesses. *Frontiers of Entrepreneurial Research*.

- Carulla.com. (s.f.). *Carulla.com*. Recuperado el 02 de 07 de 2014, de Carulla.com:  
<http://www.carulla.com/>
- CASINO, G. (s.f.). *GROUPE CASINO*. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de GROUPE CASINO: [www.groupe-casino.fr/en](http://www.groupe-casino.fr/en)
- Castrillo, L., & Martín, J. M. (2007). La Propiedad Familiar como Mecanismo de Gobierno Disciplinador de la Dirección en las Empresas Mexicanas: Una Evidencia Empírica.
- Cencosud. (s.f.). *Cencosud*. Recuperado el 27 de 01 de 2014, de Inversionistas: <http://www.cencosud.com/inversionistas/investor-presentations/>
- Cencosud. (s.f.). *Cencosud*. Recuperado el 29 de 01 de 2014, de Cencosud: <http://www.cencosud.com/>
- Cheryl A. Trahms, H. A. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 30.
- Claudia Herrera, S. G. (2014). *Prezi*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de Éxito Express: [http://prezi.com/5byr\\_0mydg1n/exito-express/](http://prezi.com/5byr_0mydg1n/exito-express/)
- Clave, P. (2014). *Punto Clave*. Obtenido de Éxito Express: <http://www.puntoclave.com.co/sitio/exito-express-punto-clave>
- Código de Comercio* . (1971). Recuperado el 16 de 04 de 2014, de DECRETO NÚMERO 410 DE 1971: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/C%C3%B3digo%20de%20Comercio%20Decreto%20410%20de%201971.pdf>
- Código de Comercio. (s.f.). Recuperado el 16 de 04 de 2014, de <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/C%C3%B3digo%20de%20Comercio%20Decreto%20410%20de%201971.pdf>
- Cohen, H. A. (1994). The Ecological Dynamics of Carrers: The Impact of Organizational Founding, Dissolution and Merger on Job Mobility. *Chicago Journals*, 100(1), 104-152.

- COLCIENCIAS. (s.f.). Recuperado el 24 de Mayo de 2014, de Ley 905 de 2004:  
[http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley\\_905\\_de\\_2004.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_905_de_2004.pdf)
- Díaz, V. P. (2012). *LR*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Los caminos de Walmart para entrar a Colombia lo conducirían al Grupo Éxito:  
[http://www.larepublica.co/empresas/los-caminos-de-walmart-para-entrar-colombia-lo-conducir%C3%ADan-al-grupo-%C3%A9xito\\_24795](http://www.larepublica.co/empresas/los-caminos-de-walmart-para-entrar-colombia-lo-conducir%C3%ADan-al-grupo-%C3%A9xito_24795)
- Dinero. (2008). *Dinero*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de El caso de Yep:  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/recuadro/el-caso-yep/68624>
- Dinero. (21 de Agosto de 2013). Éxito compró Cadenalco. *Dinero*.
- Dudas, T. (s.f.). *Tengo Dudas*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de  
<http://www.tengodeudas.com/definiciones/absorcion>
- EAFIT, U. (s.f.). *Consultorio Contable Universidad EAFIT*. Recuperado el 2014, de  
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Paginas/consultorio-contable.aspx#.VpG0WpPhDow>
- Economía, L. G. (s.f.). *La Gran Enciclopedia de la Economía*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de  
<http://www.economia48.com/spa/d/absorcion-de-empresas/absorcion-de-empresas.htm>
- EMIS. (s.f.). *EMIS*. Recuperado el 02 de 07 de 2014, de Carulla Vivero S.A. (Colombia):  
[http://www.securities.com/php/company-profile/CO/Carulla\\_Vivero\\_SA\\_es\\_1185809.html](http://www.securities.com/php/company-profile/CO/Carulla_Vivero_SA_es_1185809.html)
- emol. (2005). Tribunal Aprueba Fusión entre Telefónica Móviles y Bellsouth. *emol*.
- Escobar, M. (2015). Diplomado Gestión de Exportaciones e Importaciones . *Inversión Extranjera Directa*. Bogotá, D.C., Colombia.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). *Small Business Failure and External Risk Factors*. University of Western Australia. Nedlands: Kluwer Academic Publishers.

- Éxito, G. (s.f.). *Grupo Éxito*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de El formato express del Éxito llega a la costa caribe: <http://www.grupoexito.com.co/index.php/noticias/galerias/308>
- Éxito.com. (s.f.). *Éxito.com*. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de Éxito.com: <http://www.exito.com/>
- Farfán, D. Y. (2014). *PROYECTO DE INVESTIGACION “VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD”*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de [http://www.innovacesal.org/innova\\_public/archivos/publica/area04\\_tema04/239/archivos/eco\\_adm\\_interdisc\\_01\\_2013.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public/archivos/publica/area04_tema04/239/archivos/eco_adm_interdisc_01_2013.pdf)
- FEMSA. (s.f.). *FEMSA*. Recuperado el 16 de 02 de 2015, de Quiénes Somos: <http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/qui%C3%A9nes-somos>
- Fernández, G. (2003). Claves para Sobrevivir. *Diario La Nación*.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *SAGE*, 692-710.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational Downsizing: A convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 10-29.
- Fuenzalida, D., Mongrut, S., Nash, M., & Benavides, J. (2008). Estructura Propietaria y Rendimientos Bursátiles en Suramérica. *Finanzas Corporativas para Latinoamérica*.
- Gallo, C. G. (2014). Cencosud y Ripley están rezagadas en su entrada al comercio electrónico. *La Republica*.
- GIPE. (2008). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Los-componentes-para-la-perdurabilidad/>
- GÓMEZ, C. (2010). *EL TIEMPO*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de Los famosos almacenes Ley tendrán otro nombre: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7316308>
- Gómez, C. (2012). Supermercados Pomona, otra marca que pasará a la historia. *Portafolio.co*.

- grupogia.com. (2013). *grupogia.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de grupogia.com:  
<http://grupogia.com/nit/860079155>
- Grupo Exito*. (2004). Obtenido de Almacenes Exito S.A. Informe y Balance 2004:  
[http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Almacenes\\_Exito\\_Reporte\\_Anual\\_2004.pdf](http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Almacenes_Exito_Reporte_Anual_2004.pdf)
- Grupo Exito*. (2005). Obtenido de Almacenes Exito S.A. Informe y Balance 2005:  
[http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe\\_y\\_Balance\\_2005.pdf](http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe_y_Balance_2005.pdf)
- Grupo Exito*. (2006). Obtenido de Almacenes Exito S.A. Informe y Balance 2006:  
[http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe\\_y\\_Balance\\_2006.pdf](http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe_y_Balance_2006.pdf)
- Grupo Exito*. (2007). Obtenido de Almacenes Exito S.A. Informe y Balance 2007:  
<http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/InformeyBalance2007.pdf>
- Grupo Exito*. (2008). Obtenido de Almacenes Exito S.A. Informe y Balance 2008:  
[http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe\\_y\\_Balance\\_2008.pdf](http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe_y_Balance_2008.pdf)
- Grupo Exito*. (2009). Obtenido de Almacenes Exito S.A. Informe y Balance 2009:  
<http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/informe-2009.pdf>
- Hager, M., Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., & Pins, J. (1996). Tales From the Grave Organizations' Accounts of Their Own Demise. *American Behavioral Scientist*, 39(8), 975-994.
- Hamilton, E. A. (2006). An Exploration of the Relationship Between Loss of Legitimacy and the Sudden Death of Organizations. *Sage Journals*, 31(3), 327-358.
- Hasanen, L. (2010). *Organizational Death and Employee Motivation*. Estocolmo: Stockholms Universitet.
- Hayne, C. (2015). *ESSAYS ON ORGANIZATIONAL DECLINE*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2015, de [http://qspace.library.queensu.ca/jspui/bitstream/1974/13489/1/Hayne\\_Christie\\_201508\\_PhD.pdf](http://qspace.library.queensu.ca/jspui/bitstream/1974/13489/1/Hayne_Christie_201508_PhD.pdf)

- KienyKe. (2012). *KIENYKE.com*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Los diez gerentes más exitosos de Colombia: <http://www.kienyke.com/historias/los-diez-gerentes-mas-exitosos-de-colombia/>
- Kraatz, & Zajac. (1996). *SAGE*. Recuperado el 9 de Enero de 2016, de Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change: <http://www.jstor.org.ezproxy.uniandes.edu.co:8080/stable/pdf/2096455.pdf>
- La Gran Enciclopedia de la Economía. (2015). *La Gran Enciclopedia de la Economía*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de <http://www.economia48.com/spa/d/absorcion-de-empresas/absorcion-de-empresas.htm>
- LINEA, F. E. (2014). *FRANCIA EN LINEA*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de Grupo Éxito, en asocio con el Grupo Casino, presenta su nuevo sitio de e-commerce, Cdiscount Colombia, el cual complementa y dinamiza su estrategia en comercio electrónico: <http://franciaenlinea.net/wp/grupo-exito-grupo-casino-presenta-su-nuevo-sitio-de-e-commerce-cdiscount-colombia-comercio-electronico/tic>
- LKS. (s.f.). *LKS*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de <http://www.lks.es/Portals/0/Publicaciones/Documentos/lks-transformacion-empresarial.pdf>
- Machado, G. G. (2011). *elCOLOMBIANO*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de Éxito crece en formato express: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/exito\\_crece\\_en\\_formato\\_express/exito\\_crece\\_en\\_formato\\_express.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/exito_crece_en_formato_express/exito_crece_en_formato_express.asp)
- Marks, M., & Vansteenkiste, R. (2008). Preparing for organizational death: Proactive HR engagement in an organizational transition. En *Human Resource Management* (págs. 809-827).
- Martínez, C. A. (s.f.). *LOCAL*. Recuperado el 16 de 02 de 2015, de Fusión entre Mercadefam y Carrefour Ha Dado Buenos Resultados: <http://www.vanguardia.com/historico/57529-fusion-entre-mercadefam-y-carrefour-ha-dado-buenos-resultados%3E%3Cfont%20color=>

Medellín, C. d. (2014). *¿Por qué mueren las micro y pequeñas empresas?* Camara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Monitor, G. E. (s.f.). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 2015, de Global Entrepreneurship Monitor: <http://www.gemconsortium.org/>

Mundial, B. (s.f.). *Banco Mundial*. Recuperado el 12 de 2015, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

narlyos. (2011). *slideshare*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de Almacenes exito y ley: <http://www.slideshare.net/narlyos/almacenes-exito-y-ley>

NULLVALUE. (1996). CADENALCO, UNA HISTORIA DE ALIANZAS. *El Tiempo*.

OXXO. (s.f.). *OXXO*. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de nuestra historia: <http://www.oxxo.com/quienes-somos/historia.php>

País, E. (s.f.). *EL País*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Exito quedó en poder de Casino: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Enero172007/francia.html>

PODER, I. (s.f.). *500 empresas más poderosas en América Latina: Sectores*. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de PODER360º: [www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=5472](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=5472)

Portafolio.co. (2011). *Portafolio.co*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de Adiós al último almacén Ley de Bogotá: <http://www.portafolio.co/negocios/adios-al-ultimo-almacen-ley-bogota>

Portafolio.co. (2012). *Portafolio.co*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de Almacenes YEP saldrá a comprar más tiendas: <http://www.portafolio.co/negocios/almacenes-yep-saldr-comprar-mas-tiendas>

Portafolio.co. (2013). *Portafolio.co*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Walmart no la tiene tan fácil en Colombia: experto: <http://www.portafolio.co/negocios/pronostico-entrada-walmart-colombia>

portati\_ramirezr. (s.f.). *analisis ALMACENES EXITO*. Recuperado el 03 de Julio de 2014, de Scribd.: <http://es.scribd.com/doc/94309831/analisis-ALMACENES-EXITO>

- Procolombia. (2015). *Estadísticas de Inversión Extranjera en Colombia*. Recuperado el 03 de 02 de 2016, de Procolombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/publicaciones/estadisticas-ied-en-colombia.html>
- RADIO, C. (2013). *CARACOL RADIO*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de Almacenes Éxito Express no acabarán con las tiendas de barrio: nuevo presidente: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/almacenes-exito-express-no-acabaran-con-las-tienda-de-barrio-nuevo-presidente/20130220/nota/1845786.aspx>
- Ramirez, A. (2011). *Prezi*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de ALMACENES LEY: <http://prezi.com/6erxov8qhk2s/almacenes-ley/#>
- Republica, L. (2012). *ANDI*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de BOLETÍN RETAIL 2012 Boletín Retail N° 40: [http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/contenido.aspx?pro\\_id=940&IdConsec=6570&clase=9&Id=46&Tipo=2#cifras](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=940&IdConsec=6570&clase=9&Id=46&Tipo=2#cifras)
- Rivera Rodríguez, H. (2010). Éxito, Fracaso y Entrepreneurship. *Documento de Investigación Universidad del Rosario*, 1-29.
- Rivera, H. A. (2006). ¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación. *Universidad & Empresa*, 5(11), 303-314.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad Empresarial: Conceptos, Estudios, Hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 105-115.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad Empresarial: Conceptos, Estudios, Hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 105-115.
- Rivera, H. A. (2014). *Longevidad Empresarial (Business Longevity)*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de ResearchGate: [http://www.researchgate.net/publication/228178811\\_Longevidad\\_Empresarial\\_%28Business\\_Longevity%29](http://www.researchgate.net/publication/228178811_Longevidad_Empresarial_%28Business_Longevity%29)

- Rivera, Mendez, Restrepo, Velez, & Mendoza. (2011). *Searching for Conditions that Foster Continuity in Colombian Enterprises*. Universidad del Rosario. U. Rosario Business School .
- Romi. (s.f.). *Romi*. Recuperado el 02 de 07 de 2014, de Romi: <http://www.romi.com.co/new/html/promociones.html>
- Ruíz, A., & Steinwascher, W. (2007). *Gobierno Corporativo; Diversificación, Estrategia y Desempeño Empresarial en Mexico*. Departamento de Contabilidad y Finanzas Campus Ciudad de México, Ciudad de México.
- Scott, J. T. (2011). *New Standards for Long-Term Business Survival*.
- Semana. (2012). Adiós Carrefour, llega Jumbo.
- Semana. (s.f.). *Semana*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de ECONOMÍA: <http://m.semana.com/economia/articulo/se-vende-frances/102620-3>
- Sheppard, J. P. (1994). Strategy and Bankruptcy: an Exploration into Organizational Death. *Journal of Management*, 20(4), 795-833.
- Sociedades, S. d. (2012). Causas de la Insolvencia Empresarial. *Supersociedades*.
- Sociedades, S. d. (2014). *Liquidación Judicial*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016, de [http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion\\_Estadistica/2014/Informes\\_Periodicos\\_Marzo\\_31\\_2014/Liquidacion\\_Judicial\\_Marzo\\_31\\_2014.htm](http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion_Estadistica/2014/Informes_Periodicos_Marzo_31_2014/Liquidacion_Judicial_Marzo_31_2014.htm)
- suarez, c. (2011). *HISTORIA DE EMPRESAS COLOMBIANAS POR EMPRESARIOS ANTIOQUEÑOS*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de ALMACENES LEY: [delloempcolmbianas.blogspot.com/2011/03/almacenes-ley.html](http://delloempcolmbianas.blogspot.com/2011/03/almacenes-ley.html)
- Suárez, Gorbaneff, & Beltrán. (2010). Cuaderno de Administración. En Aplicabilidad de las Tipologías de Motivos de Fusiones: El Caso Davivienda-Bansuperior-Bancafé Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Superintendencia Financiera. (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*. Delegatura para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo Subdirección de Metodologías de Supervisión y Análisis de Riesgos.
- Superintendencia de Sociedades. (2014). Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de [http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion\\_Estadistica/2014/Informes\\_Periodicos\\_Marzo\\_31\\_2014/Liquidacion\\_Judicial\\_Marzo\\_31\\_2014.htm](http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion_Estadistica/2014/Informes_Periodicos_Marzo_31_2014/Liquidacion_Judicial_Marzo_31_2014.htm)
- Supertiendas. (s.f.). *Supertiendas*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de Éxito Express, lo nuevo en tiendas de paso: <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2010/edicion-1/actualidad/exito-express-lo-nuevo-en-tiendas-de-paso.htm>
- Sutton, R. (1987). The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting. *Administrative Science Quarterly*(32), 542-569.
- TIEMPO, E. (2005). *EL TIEMPO*. Recuperado el 18 de JULIO de 2014, de CARULLA: MIS PRIMEROS 100 AÑOS: [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1678956](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1678956)
- Tiempo, E. (2014). Crece el Apetito Internacional por Firmas Colombianas. *El Tiempo*.
- Toca, C. E. (2011). *Perspectivas para el Estudio de la Realidad y la Perdurabilidad de las Organizaciones*. Universidad del Rosario. Editorial Universidad del Rosario.
- Vansteenkiste, & Lee. (2008). Preparing for Organizational Death: Proactive HR Engagement in an Organizational Transition. *Human Resource Management*, 47(4), 809-827.
- Voszka, É. (1997). Dinosaurs Don't Want to Die. *Perfekt-Pénzgykutató*, 16.
- Walter, T. (2014). *Organizations and Death - a View from Death Studies*. Routledge, 76.
- YEP. (s.f.). *YEP Sus Mejores Compras*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de YEP Sus Mejores Compras: <http://almacenesyep.com/quienes-somos/>