

**ESCENARIOS DEL RETAIL EN BOGOTÁ**

**IVÁN FERNANDO GAMBOA PALACIOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA D.C., ENERO DE 2010**



**ESCENARIOS DEL RETAIL EN BOGOTÁ**

**IVÁN FERNANDO GAMBOA PALACIOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:**

**ÁNGELA LUCÍA NOGUERA HIDALGO**

**CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA D.C., ENERO DE 2010**

## **DEDICATORIA.**

*Dedico este proyecto a Dios, a mi madre, a mi padre, a mi hermano, al resto de mi familia, a Adriana Marentes, a Ángela Noguera y a Hernán Quintanilla quienes a lo largo de mi vida y en especial de mi carrera han estado junto a mi, aportando cada uno con su experiencia académica y personal el valor que tiene la vida y la forma como debo apreciarla para poder desenvolverme adecuadamente en el mundo, y así fomentar en mi valores y principios éticos que en conjunto con una adecuada formación intelectual y personal están formando un profesional integro que sirva de apoyo a un país y un mundo que a gritos pide un cambio. En especial quiero dedicar este trabajo de grado a mi Abuelo Noel Antonio Palacios quien esta al lado de Dios cuidándome y apoyándome en todos mis proyectos y metas.*

*En este proyecto están plasmadas ideas, experiencias y enseñanzas que cada uno de ustedes me ha brindado con tanto cariño y aprecio, y que permiten el desarrollo de este documento. Por este motivo la producción intelectual de este texto esta dedicada especialmente a cada una de esas personas que he mencionado y aquellas que por lo extensa que seria la lista no puedo nombrar.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Gracias a Dios, mis padres, mi hermano, mi familia, Adriana Marentes, amigos y docentes que a lo largo de mi vida universitaria han sido el apoyo y sobre todo los maestros de mi vida, ya que sin ustedes este proyecto no sería posible.*

*De nuevo gracias a todos aquellos que están aun conmigo, que se han ido y todos los que permanecerán a lo largo de mi vida, porque en ustedes encuentro una fuerza que me permite desarrollarme como un profesional ético y honesto.*

*Es necesario nombrar a mis padres que con cariño, afecto, dedicación y valores han logrado criarme como una persona llena de principios y valores al servicio de la sociedad, pero esto no sería posible sin la ayuda de mi hermano y mis amigos a quienes los llevo en el corazón y los tengo presentes en todo momento.*

*A aquellos docentes que desarrollaron mis habilidades, que despertaron esas ansias de conocimiento, que hicieron de mi cerebro un musculo que necesita ser ejercitado constantemente muchas gracias. Y en estos agradecimientos no puede faltar la institución que me vio crecer desde pequeño, a la que debo mucho de mi formación académica y que sin ella no sería quien soy ahora, y quien después de 18 años me da el honor y el privilegio de llamarme Rosarista, gracias Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.*

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>2</b>
2.1	Objetivo General: .....	2
2.2	Objetivos Específicos: .....	2
<b>3</b>	<b>MARCO TEORÍCO</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>ANTECEDENTES DEL SECTOR</b> .....	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>TENDENCIAS DEL SECTOR</b> .....	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>ANÁLISIS ESTRUCTURAL</b> .....	<b>39</b>
8.1	Identificación, listado y definición de variables clave .....	41
8.2	CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE LAS RELACIONES DE LAS VARIABLES .....	44
8.3	GRÁFICOS DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA.....	46
8.3.1	Las variables de conflicto .....	49
8.3.2	VARIABLES DE DEPENDENCIA .....	60
8.3.3	VARIABLES DE INDIFERENCIA .....	62
8.3.4	VARIABLES DE PELOTÓN .....	67
8.4	ESTABILIDAD DEL SISTEMA .....	68
8.5	Interpretación de gráficos de relación del análisis estructural .....	70
8.6	Identificación de variables Clave .....	77
<b>9</b>	<b>GENERACIÓN DE ESCENARIOS A PARTIR DE HIPOTESIS BASADAS EN LAS VARIABLES CLAVE</b> .....	<b>79</b>

<b>9.1</b>	<b>HIPÓTESIS DE FUTURO.....</b>	<b>79</b>
<b>9.2</b>	<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MATRICES DE IMPACTO CRUZADO.....</b>	<b>81</b>
9.2.1	Calificación de Probabilidad Simple.....	82
9.2.2	Calificación de Probabilidad Compuesta .....	82
9.2.2.1	Calificación Probabilidad Compuesta de Ocurrencia .....	83
9.2.2.2	Calificación Probabilidad Compuesta de No Ocurrencia .....	84
9.2.3	Identificación Núcleo Tendencial de Escenarios.....	85
9.2.3.1	Escenario tendencial .....	86
9.2.3.2	Escenarios Alternativos.....	89
<b>10</b>	<b>ESCENARIO APUESTA.....</b>	<b>102</b>
<b>11</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFIA:.....</b>	<b>108</b>

## LISTAS ESPECIALES

### INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1: LISTADO Y DEFINICION DE VARIABLES CLAVE.....</b>	<b>41</b>
<b>TABLA 2: TABLA DE CALIFICACION DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>45</b>
<b>TABLA 3: CLASIFICACION DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>48</b>
<b>TABLA 4: TABLA DE RELACION DE LAS VARIABLES DEL SISTEMA.....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA 5: TABLA DE IDENTIFICACION DE VARIABLES CLAVE.....</b>	<b>77</b>
<b>TABLA 6: HIPOTESIS DE FUTURO.....</b>	<b>80</b>
<b>TABLA 7: CALIFICACION DE PROBABILIDAD SIMPLE.....</b>	<b>82</b>
<b>TABLA 8: TABLA DE CALIFICACION PROBABILIDAD COMPUESTA DE OCURRENCIA .....</b>	<b>83</b>
<b>TABLA 9: TABLA DE CALIFICACION COMPUESTA DE NO OCURRENCIA.....</b>	<b>84</b>
<b>TABLA 10: ESCENARIO TENDENCIAL .....</b>	<b>86</b>
<b>TABLA 11: ESCENARIOS ALTERNATIVOS .....</b>	<b>90</b>
<b>TABLA 12: CRISIS ECONOMICA .....</b>	<b>91</b>
<b>TABLA 13: DESARROLLO INDUSTRIAL Y ECONOMICO.....</b>	<b>93</b>
<b>TABLA 14: DESARROLLO ECONOMICO A ELEVADOS COSTOS.....</b>	<b>95</b>
<b>TABLA 15: SECTOR SIN COHERENCIA CON EL ENTORNO.....</b>	<b>97</b>
<b>TABLA 16: ESCENARIO GUERRA DE PRECIOS .....</b>	<b>100</b>

### INDICE DE GRAFICOS

<b>ILUSTRACIÓN 1: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA DIRECTA.....</b>	<b>46</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA INDIRECTA .....</b>	<b>48</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA .....</b>	<b>69</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5: HISTOGRAMA DE ESCENARIOS ALTERNATIVOS .....</b>	<b>90</b>

## RESUMEN

Durante los últimos años el principal motor de la industria es el comercio, esta actividad económica de la ciudad ha permitido un trabajo en conjunto con las empresas productivas que conlleva beneficios y rentabilidad para ambos sectores satisfaciendo las necesidades de los habitantes de la capital.

La importancia de la planeación estratégica por escenarios en el comercio al por menor permite un acercamiento sistémico que relata la interacción de este con su entorno, brindando herramientas para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia de las empresas del Retail en la capital basándose en la identificación de variables claves que permiten la generación de escenarios a futuro por medio de hipótesis.

## PALABRAS CLAVE

1. Variables clave
2. Crecimiento
3. Cadena de distribución
4. Cadena de Valor
5. Beneficios
6. Rentabilidad
7. IPC
8. PIB
9. Dinámica Comercial
10. Consumidores casa ofertas
11. Marca propia
12. Ingreso Per-cápita
13. Pensamiento Sistémico
14. Prospectiva
15. Planeación
16. Estrategia

## ABSTRACT

In recent years the main driver of the industry is the trade, the economic activity of Bogota has a joint work with productive enterprises involved profits and returns for both sectors to meet the needs of the inhabitants of the capital. The importance of strategic planning scenarios in retail allows a systemic approach that describes the interaction of this with their environment, providing tools for decision making by senior management of retail companies based in the capital identifying key variables that allow the generation of future scenarios using hypotheses.

## KEY WORDS

- 1. Key Variables**
- 2. Growth**
- 3. Timing Chain**
- 4. Value Chain**
- 5. Benefits**
- 6. Profitability**
- 7. IPC**
- 8. PIB**
- 9. Business Dynamics**
- 10. Offers consumers home**
- 11. Private label**
- 12. Per-capita income**
- 13. Systems Thinking**
- 14. Prospective**
- 15. Planning**
- 16. Strategy**

# 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis del Retail en Bogotá, tomando como referencia las empresas que desempeñan actividades comerciales al por menor, que permiten identificar variables claves del sector.

Teniendo en cuenta que este conglomerado de empresas tiene gran impacto sobre el desarrollo de la ciudad y la industria, también, se enfrenta a la incertidumbre de los ciclos económicos, en este sentido, el uso de la planeación estratégica por escenarios constituye una herramienta importante en el entendimiento del sector y sus relaciones con la economía de la ciudad.

Ya que a principios del siglo XX, la comercialización de productos de consumo masivo (lo que hoy en día se conoce como productos de la canasta familiar) dependían únicamente de graneros y/o pequeñas tiendas; La plaza, ferias y lugares donde los productores se agrupaban constituían la principal promoción, exhibición y distribución de los artículos que se elaboraban en Bogotá, característica que después de 2 décadas denota una mayor organización, mejores practicas, procesos y tareas; que han enmarcado el desarrollo de las empresas de Retail en la ciudad, la respuesta a las necesidades de los clientes y un mejor desempeño que ha ocasionado el crecimiento económico dela capital.

Debido a la exigencia a la que se enfrentan los empresarios del Retail, la constante evolución y desarrollo del sector, el surgimiento de eventos precipitantes que requieren de análisis complejos y asertivos en el menor tiempo posible es que se realiza este trabajo de investigación, la generación de estrategias en el corto, mediano y largo plazo es el objetivo principal de este documento que se basa en el uso de la caja de herramientas presentada por Michael Godet, otorgando razones lógicas y coherentes para la toma de decisiones.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL:

Identificar los posibles escenarios para el Retail y tiendas de barrio en la ciudad de Bogotá, con el fin de proporcionar al empresario caminos para el direccionamiento estratégico.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

**2.1.1** Identificar las condiciones actuales del sector comercial en cuanto al Retail tanto de las grandes cadenas como de las tiendas de barrio.

**2.1.2** Identificar las variables clave o estratégicas del sector con sus principales problemas y posibles soluciones trascendentales.

**2.1.3** Diseñar los escenarios posibles para el Retail mediante la consulta de expertos.

**2.1.4** Establecer el escenario apuesta para el Retail en Bogotá.

**2.1.5** Plantear recomendaciones que contribuyan al mejor desempeño y perdurabilidad de las empresas del sector.

### 3 MARCO TEORÍCO

El marco teórico de este proyecto comprende el planteamiento de ideas, conceptos y las bases para desarrollo de escenarios a futuro basados en la caja de herramientas planteadas por Godet.

Como punto de partida, y tal como lo menciona Godet en su libro, la necesidad de anticipación comprende la principal preocupación de las empresas de Retail; a lo largo de la investigación se mostrara la dependencia del sector con su entorno y viceversa, aspecto que aumenta mas la incertidumbre por parte de las empresas del sector convirtiendo la competencia de un juego que solo ganara aquel que se acople mas rápido a los cambios. Con la existencia de los ciclos económicos mencionados por Mankiw en su libro *“Macroeconomics and Principles of Economics”* hace de la planeación y la estrategia son disciplinas y herramientas rigurosas y necesaria en las empresas de este conglomerado económico tal como lo menciona Godet: *“La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables”*<sup>1</sup>.

Adicionalmente, la complejidad de estos cambios contempla la utilización de métodos participativos en donde los problemas, variables y soluciones sean de aceptación general. En este orden de ideas se hace necesario mencionar que el pilar fundamental de este proyecto se construye bajo la premisa que *“la prospectiva, la estrategia y la planificación están...íntimamente ligados”*<sup>2</sup>.

Frente a estos desafíos de cambio y transformación de la economía de Bogotá, Godet plantea el uso de herramientas que se han construido con el transcurso de la historia. Teniendo en cuenta que *“el mundo cambia pero los problemas*

---

<sup>1</sup> GODET, Michel. La caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—D. Cuaderno N° 5. Zarautz (Gipuzkoa) - España : Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective, Prospektiker, Abril de 2000. Pág. 2

<sup>2</sup> IBID

*persisten*”, los grandes dirigentes, catedráticos y científicos han identificado naturalezas en los problemas que son constantes, por consiguiente se menciona la idea de una memoria o herencia acumulada, la cual permite un aprendizaje del pasado para enriquecer los métodos de administración actuales.<sup>3</sup> Con fin de otorgar herramientas a los dirigentes de las organizaciones el autor plantea la creación de *“una caja de herramientas de la prospectiva estratégica en función de una tipología de problemas: iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica, proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores, balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre, establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno, identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas”*<sup>4</sup>.

A partir de lo mencionado anteriormente, surge la planeación estratégica por escenarios, método que se basa en el planteamiento de escenarios. El diseño tiene nueve etapas que se debe desarrollar para la generación de estos:

*“La primera etapa tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.*

*La segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias. La tercera etapa identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.*

*La cuarta etapa intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.*

---

<sup>3</sup> GODET OP CIT Pág. 14

<sup>4</sup> GODET OP CIT Pág. 15

*La quinta etapa busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.*

*La sexta etapa pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.*

*La séptima etapa se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.*

*La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.*

*La novena etapa se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).<sup>5</sup>*

En conclusión la utilización de la caja de herramientas planteada por Godet es el marco teórico en el cual esta investigación basa su desarrollo, adicionalmente, Ángela Noguera en su libro “Enseñado Prospectiva” pone en practica esta instrumento en conjunto con el manejo de Software que facilitan la administración de la información brindada por los expertos del sector (procedimientos descritos en la metodología del trabajo). Por consiguiente el resultado de esta estudio es esclarecer la incertidumbre del futuro del Retail en Bogotá, otorgando posibles

---

<sup>5</sup> GODET OP CIT Pág. 18 y 19

escenarios facilitando la generación de estrategias y permitiendo un mejor desarrollo de la economía de la ciudad.

## 4 JUSTIFICACIÓN

Dentro del entorno cambiante en el que se encuentra Bogotá, la capital de Colombia, cada vez cobra mayor importancia la formulación de estrategias tanto planeadas como emergentes, que permitan generar valor a los accionistas y a todos los integrantes de las empresas, con el fin de producir rentabilidad, finalidad que persigue toda organización con ánimo de lucro.

Los retos que enmarca la dinámica global en la actualidad hace necesario en los dirigentes de las compañías habilidades que le permitan visualizar de forma analítica y objetiva el ambiente donde sus empresas se desempeñan, motivo por el cual, el uso de herramientas que faciliten el papel de interprete y guía de las organizaciones se hace necesario. Es por esto que, la prospectiva desempeña un papel importante en el desarrollo de los sectores como consecuencia de su estrecha relación con la estrategia, afirmación que hace Michel Godet en su libro la caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente Indisociables”<sup>6</sup>; teniendo así el medio que le permite reflexionar acerca del futuro del elemento a estudiar.

Michel Godet nos empieza a introducir en conceptos, temas y herramientas que permiten un análisis narrativo y prospectivo de sectores con el fin de disminuir el riesgo con la generación de posibles escenarios.

Estableciendo que Godet presenta una doctrina que plantea una estrecha relación entre la estrategia y la prospectiva en donde cada uno de estos conceptos interactúan entre ellos como elementos complementarios, la idea de un equilibrio

---

<sup>6</sup> GODET OP CIT Pág. 2

organizacional es poco racional al igual que lo sería su actividad en concordancia con el macro ambiente sin una adecuada interacción de estos componentes; es decir, *“Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica”*<sup>7</sup>.

Dada la gran incertidumbre que acoge a las empresas, el análisis estratégico debe tener pautas y lineamientos de tiempo que el razonamiento clásico no contempla; la identificación de oportunidades y amenazas limita la incertidumbre de la que habla Godet, esta lógica que extrae las características del entorno favorables o no para las organizaciones restringe el campo de acción de la estrategia y la planeación. Frente a esta condición, *“Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo”*<sup>8</sup>.

Para garantizar la permanencia en el tiempo se hace necesario el posicionamiento de organizaciones, desarrollo de mercados y sobre todo anticipación a hechos relevantes de las economías del mundo. Frente a este tipo de fluctuaciones *“La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero esta claro que se trata de lo mismo”*<sup>9</sup>.

Es indispensable pensar en estrategia, planeación y gestión sin tener en cuenta la prospectiva. Por esto, es importante la base teórica propuesta por Godet; *“¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin “mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo [...]?”*<sup>10</sup>. El Retail, como desarrollador de sectores, pide a gritos un

---

<sup>7</sup> GODET OP CIT Pág. 3

<sup>8</sup> IBID.

<sup>9</sup> IBID.

<sup>10</sup> JARAMILLO , OP CIT Pág. 4

análisis estructural basado en la prospectiva. Momentos de crisis después de un crecimiento exponencial requieren de nuevas estrategias que garanticen un desarrollo sostenible y rentable.

Para lograr interpretaciones acercadas es necesario el cuestionamiento, la aproximación y la idea de solucionar problemas de corto mediano y largo plazo conllevan a la generación de acciones que afectaran el entorno interno y externo de los sectores, tal y como lo menciona Godet citando a Gasto Berger "*contemplando el futuro se transforma el presente*"<sup>11</sup>; para poder visualizar los posibles acontecimientos es necesario el uso de herramientas que establezcan parámetros y lineamientos básicos para el análisis de sectores de la economía.

En conclusión el adecuado y estructurado uso de la herramienta propuesta por Godet tendrá como resultad un análisis exhausto y riguroso del sector del Retail que dará como resultado caminos para el direccionamiento estratégico de los empresarios del sector.

## 5 METODOLOGÍA

Para el análisis prospectivo del Retail en Bogotá, se planteará la metodología propuesta en el libro Enseñando Prospectiva que se basa en el modelo de Michel Godet<sup>12</sup>.**Relación de los componentes bajo el análisis estructural**

**5.1.1 Identificación de Variables Claves:** Para poder realizar el estudio mencionado, en primer lugar se debe definir el objeto de estudio y el grupo de expertos, que tiene que ser acordes con el fenómeno estudiado, es decir con base en la prospectiva del sector del Retail se deben buscar expertos sobre dicho sector que sirvan como apoyo en el

---

<sup>11</sup> IBID Pág. 4

<sup>12</sup> GODET, OP CIT 14 Pág. al 24 Pág.

desarrollo de las temáticas que se pretenden exponer, de igual manera y con ayuda de ellos identificar posibles variables de cambio en dicho sector.

**5.1.2 Lista de Variables:** en esta etapa, el grupo de expertos por medio de una lluvia de ideas identifica las variables que aporten o contraigan el sistema estudiado, teniendo en cuenta que a partir de dichas variables se fundamentará el estudio prospectivo. Por lo tanto y en conjunto con el paso anterior, se establecen aquellas variables que de forma contundente o tangencialmente pero con consecuencias a corto, mediano y largo plazo, afecten el desarrollo del sector tal como la demografía y la competencia.

**5.1.3 Definición de Variables:** Esta etapa constituye la piedra angular del estudio, ya que con el apoyo del paso anterior donde se enumeraron y establecieron las variables que relacionan el desarrollo del sector, se responde a 6 preguntas fundamentales: ¿En qué consiste el Fenómeno?, ¿Qué pasa en la actualidad?, ¿Qué se espera para el futuro? Y ¿Cómo se puede medir el fenómeno? Estas variables son el recurso inicial en el uso de la herramienta MIC MAC (Matriz de Impacto cruzado-Matriz aplicada a una clasificación).

**5.1.4 Interpretación de los resultados del Análisis estructural:** Para la interpretación de los resultados, hay que tener en cuenta las graficas de influencia y dependencia, en las cuales en el eje Y se encuentra el grado de Influencia y en el X el grado de dependencia; en este estado el texto plantea 6 posibles interpretaciones:

**5.1.4.1 Variables de poder**

**5.1.4.2 Variables de conflicto**

**5.1.4.3 Variables de dependencia o efecto**

**5.1.4.4 Variables de Indiferencia**

**5.1.4.5 Interpretación de los gráficos del análisis estructural:**

Dentro de los gráficos arrojados de la herramienta en la

relación dependencia e influencia existen tres tipos de análisis (corto, mediano y largo plaxo).

### **5.1.5 Identificación de Variables Conflicto**

#### **5.1.5.1 Elaboración de la tabla Variables-Relaciones-problemas:**

Una vez la información haya sido procesada y analizada por medio de la herramienta MIC MAC, cada uno de los expertos y observadores de la investigación comienza con la elaboración de las tablas con la información pertinente y necesaria para la identificación de las variables claves del sistema y sus relación con problemas identificados dentro del sistema; hay que tener en cuenta que cada variable posee relaciones dentro del sistema, en donde se identifican aquellas que la influncian y aquellas que están influenciadas a partir de esta y de igual forma se deben identificar aquellos problemas que se presentan en el sistema objeto de estudio.

## **5.2 Una Interpretación de los escenarios de futuro desde la percepción de los expertos y observadores (Sistema de Matrices de impacto Cruzado SMIC).**

### **5.2.1 Formulación de Hipótesis de futuro**

**5.2.1.1 Formulación de Soluciones:** En esta etapa del proyecto prospectivo se deben plantear los problemas identificados en la tabla de Variables-Relaciones-problemas identificado en el segundo paso de la metodología como preguntas, las cuales según el texto base<sup>13</sup> se denominan **HIPÓTESIS DE FUTURO.**

**5.2.1.2 Calificación de probabilidad simple y compuesta de las hipótesis de futuro por cada uno de los expertos.**

### **5.2.2 Identificación Núcleo Tendencial de escenarios**

### **5.2.3 Identificación de escenario apuesta**

---

<sup>13</sup> NOGUERA HIDALGO, OP CIT 49 Pág.

Una vez los pasos anteriores se han realizado, la herramienta genera los escenarios o situaciones de futuro, dichos resultados son la configuración del escenario Tendencial del sistema y se da gracias a la calificación de probabilidad simple en la herramienta, mientras que los escenarios alternativos surgen por la evaluación de la probabilidad compuesta. A partir de esto el resultado será un enfoque sistémico dentro de la reflexión prospectiva y los expertos determinan por medio de su conocimiento y experiencia en el sector, el escenario principal o fundamental en el cual basaran sus estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Es de esta manera como el estudio prospectivo tendrá la metodología para su correcto e idóneo desarrollo, con el fin de generar conocimiento adicional para el sector que permita tomar decisiones actualmente para el diseño de estrategias y planes futuros.

## 6 ANTECEDENTES DEL SECTOR

Como antecedente del estudio de escenarios tratado en este proyecto, es importante dar un vistazo al surgimiento, evolución y desarrollo del sector conforme a los cambios urbanos, demográficos, sociales, geográficos y demás coyunturas que de forma directa o tangencial aportaron en la evolución del comercio de productos de consumo masivo, y han permitido llegar a las formas que operan hoy en día las empresas de dicho sector.

Desde los inicios del comercio la distribución, exhibición y venta de los productos básicos dependía de los productores los cuales se reunían en plazas de mercados, tradición que venía desde la colonia tal como lo afirma Raúl Panesso en su libro *El Comercio de Distribución Masiva* “En un principio el comercio de los productos básicos dependía de los mercados públicos de antigua tradición colonial, que operaban en paralelo con los viejos establecimientos denominados comúnmente “tiendas” o “graneros” y entre ambos abastecían a la clientela vecinal...”<sup>14</sup>. Ese era el panorama de la ciudad de Bogotá y sus alrededores que por esa época no constituían ni la mitad de lo que son hoy en día.

Junto a este panorama el surtido encontrado era igualmente reducido, no había muchas opciones con los proveedores, la calidad y el origen de la mercancía no eran fundamentales para la compra y venta de productos, aspecto que era controlado por las políticas gubernamentales ya que *las prohibiciones vigentes desde comienzos de la colonia condenaban con graves penas a quienes comerciaban con alguien distinto de las casa de contratación*<sup>15</sup>, por lo tanto la compra y negociaciones con los mercados Ingleses, holandeses y franceses no podían ser considerados. Por este motivo los únicos productos mercantilizados en la capital de Colombia eran los alimentos frescos, sal, harinas, granos, golosinas, algunas bebidas y condimentos para lo que representaba lo comestible o

---

<sup>14</sup> JARAMILLO, OP CIT 2 Pág.

<sup>15</sup> IBID 3 Pág.

comúnmente llamado en el sector la parte de Alimentar, y el resto era mercancía como hilos, telas, vasijas y utensilios de cocina y aseo y uno que otro periódico. En conclusión eran artículos que se producían dentro de la colonia, aspecto que cesaría en 1816 con la independencia total de Colombia y por ende de Bogotá, sin embargo, solo hasta 1904 se empezaría a comercializar de manera organizada artículos provenientes de otras colonias o países.

Pero todas estas características de la oferta, respondían a una escasa por no decir nula demanda, el trueque seguía siendo la principal modalidad de intercambio y el nivel de ingresos era muy bajo. Las ventas y el comercio eran impulsadas porque los productores se pasaban por los barrios de Bogotá ofreciendo sus productos o simplemente se hacían en los mercados públicos, siendo el segundo de mayor acogida por la población, ya que “no existían ni la radio ni la televisión, y los periódicos circulaban solo entre escasos letrados, los mercados constituían entonces la ocasión de informarse de lo que ocurría en el pueblo y en el país, la oportunidad de hacer política o proselitismo de todo tipo y el punto de encuentro entre amigos y parientes”<sup>16</sup>.

Durante centurias la modalidad de comercio fue evolucionando y progresando análogamente al desarrollo urbano de la ciudad, como lo describe Raúl Panesso “se introducen entonces los términos “plaza de mercado”...o “galerías”, con lo cual empezó a crearse entre una parte de los vendedores la costumbre de permanecer abiertos toda la semana”<sup>17</sup>. Este constituyó uno de los principales cambios en la cultura mercantilista que daría origen a lo que se conoce hoy en el sector, ya los productores no representaban sus productos, la plaza para entonces se convirtió en principal centro comercializador de productos alimenticios y así se dio paso a un eslabón en la cadena de distribución.

Por otro lado la plaza entró al segmento que cubría las necesidades diarias, aspecto que cobijaban las tiendas de barrio, razón por la cual estas últimas

---

<sup>16</sup> JARAMILLO, OP CIT 3 Pág.

<sup>17</sup> IBID 5 Pág.

desarrollaron dos categorías, “las llamadas “de esquina”, con pequeño surtido calculado para un vecindario de pocas cuadras; y otras mayores, capases de atender todo un núcleo urbano, clientela rural y de pueblos vecinos...”<sup>18</sup>. Desde aquel acontecimiento empezó el formato que hoy en día representa la principal competencia de los almacenes en cadena, la tienda de barrio. Este tipo de empresas empezaron a competir con servicio al cliente, su poco alcance de cubrimiento permitió una atención especializada y diferenciada de la plaza de mercado y las tiendas de barrio grandes que para ese entonces ya eran mayorista en la comercialización de alimentos, adicionalmente “*los mejores comercio se situaban en frentes abiertos o vías principales y dispusieran de algún aporcado para amarrar bestias o acercar carruajes*”<sup>19</sup>.

Teniendo en cuenta que la ciudad era el centro militar de una de las partes del conflicto llamado **la guerra de los mil días** se desato una crisis económica a nivel nacional que se empeoro al finales de 1902 con la separación de Panamá. Unos Años después, la ciudad empieza una recuperación económica, política, demográfica que se reflejaría en la llegada del primer supermercado a la ciudad en 1904<sup>20</sup>.

“*Carulla & Cía. Nacen en 1904 de la familia española con don José Vidal a la cabeza*”<sup>21</sup> donde su principal razón social era la exportación de materias primas necesarias a España, sin embargo, pocos años después “*Carulla & Cía. Habían logrado formar un red de distribución de vinos y licores*”<sup>22</sup>, lo que cambio por completo la operación de la empresa, dando origen al primer expendio de víveres más reconocido en Bogotá y que era capaz de abastecer los barrios de la ciudad y pueblos aledaños contando con una ubicación privilegiada para entonces, el barrio

---

<sup>18</sup>JARAMILLO, OP CIT 5 Pág.

<sup>19</sup> IBID, 7 Pág.

<sup>20</sup> PIERRE, d'Espagnat. Recuerdos de la Nueva Granada. Bogotá : Biblioteca Schering. 1971, 138 Pág. A la 160 Pág.

<sup>21</sup> GARCIA, Héctor; JIMENEZ, Javier Darío y VASQUEZ, Rodrigo. Planeación Estratégica Supertiemendas y Droguerías Olímpica S.A. Bogotá : Universidad de la Salle. 1994. 44 Pág.

<sup>22</sup> IBID 44 Pág.

chapinero. En este mismo sentido y con este gran paso el sector empezaba un desarrollo, en el cual empezaban a existir pequeños nichos en la ciudad dedicados al comercio, “... *los negocios fueron aproximándose unos a otros..., con lo que llegaron a formar calles o sectores que la gente empezó a reconocer como zona de abarroteros, calle de zapaterías, esquina de panaderías, sector de carnicerías, calle de textiles y géneros, etc.*”<sup>23</sup>, es así como el sector empezó un crecimiento que iba paralelamente al desarrollo urbano que tenía la ciudad, la gente empezaba a notar una organización sectorial y desarrollando hábitos de consumo supliendo necesidades diarias; actividad que respondía a las características particulares de la ciudad en términos de movilidad, cantidad de habitantes y distancias a recorrer<sup>24</sup>.

Con al llegada del automóvil, la movilidad en la ciudad cambio. La modernización urbana, la expansión de la ciudad y la motorización del transporte organizado ya años atrás, hizo que la demanda y patrones de compra cambiaran. “*las clases pudientes buscaron para sus viviendas entornos periféricos con buen paisaje y mejor aire,..., mejor trazado de vías, modernas redes de servicios, buenas condiciones sanitarias, y amplios espacios verdes,..., podía dotarse de garaje y sitios de aparcamiento y se mantenía conectada por teléfono con familiares amigos y relacionados*”<sup>25</sup>; estos cambios hicieron de la capital un lugar idóneo para la migración rural, dado que en el campo la violencia obligaba al desplazamiento forzado; acción que en conjunto con las altas tasa demográficas aumentaron de manera precipitada la población de la ciudad y por ende impulsando mejoras en el sector del comercio.

Por primera vez el sector presentaba oportunidades en el mercado, el incremento en el ingresos per-cápita de los sectores populares dadas las condiciones laborales otorgadas por la industria, la introducción de la mujer a la fuerza de trabajo y la dinámica industrial aumentaban la demanda de bienes, lo que

---

<sup>23</sup> JARAMILLO, OP CIT 7 Pág.

<sup>24</sup> IBID Pág. 11 y 12 Pág.

<sup>25</sup> IBID Pág. 8

representa “*el soporte para la progresiva ampliación de las superficies dedicadas a vender*”<sup>26</sup>. Estas características, cambiaron la demanda, la forma de vender y distribuir mercancía, en este sentido, el sector se iba acercando a lo que en mercadeo se conoce como segmentación.

Durante el mismo periodo y tomando en cuenta otro factor de cambio a los ya mencionados, la crisis mundial del 29, decreció sustancialmente la comercialización de los productos importados, cosa que para Carulla y tiendas de barrio en la ciudad represento un nueva oferta basada en productos nacionales lo que diversifico y expandió el surtido con mercancía perecedera como la carne y las legumbres, la desaparición de sectores comerciales producto de la apertura económica condujo a un economía basada en las ventajas comparativas descritas por la teoría clásica<sup>27</sup>. En la ciudad, era el inicio de la BVC (Bolsa de valores de Colombia), que pese a la crisis del momento registraba muy pocos movimientos de acciones; sin embargo, gracias a esta y la oferta basada en productos nacionales, la industria mantuvo sus operaciones, las entidades bancarias sobrepasaron la crisis y el impulso que necesitaban las industrias y el sector comercial se había consolidado, “*La existencia de la Bolsa de Bogotá fue fundamental para promover la capitalización y la expansión de las empresas privadas en los años treinta y cuarenta del siglo XX*”<sup>28</sup>, Aspecto que condujo a la financiación de la industria y del comercio.

Con el desarrollo de la industria en la ciudad y la consolidación del mercado accionario que financia las empresas, las oportunidades que desarrollarían el sector del Retail se estaban presentando y acumulando con el transcurrir del tiempo. Todas estas características de la economía Bogotana ampliaban la oferta de productos estandarizados; el surgimiento de los empaques y el abaratamiento

---

<sup>26</sup> JARAMILLO, OP CIT Pág. 9

<sup>27</sup> VILLAR GÓMEZ, Leonardo : ¿la economía Colombiana se abrió o se cerro en la década de los noventa? : Bogotá : Biblioteca Virtual del Banco de la República. 2005. 5 Pág.

<sup>28</sup> ARGÁEZ CABALLERO, Carlos : La bolsa de Bogotá, antecedentes de la bolsa de valores de Bogotá : Biblioteca Virtual del Banco de la República. 2005. 15 Pág.

de los productos que se producían a escala. Ese aumento de la oferta y la capacidad de financiación del sector trasladaron la utilización de los recursos, las cargas financieras estaban ahora representadas en grandes inversiones en plazas y locales de gran tamaño<sup>29</sup> que permitieran promocionar, exhibir y comercializar ese aumento considerable de la oferta y así suplir las necesidades de la creciente demanda. Pero, ese no fue el único cambio presente en ese período, la ampliación del área de ventas trae consigo una serie de cambios tanto culturales como urbanos, con el desarrollo de espaciosos almacenes de ventas por departamentos, los ciudadanos reducían los tiempos para realizar sus compras y evitaban movimientos innecesarios en la ciudad, la cual no paraba su expansión; por otro lado, el autoservicio empezaba como una nueva costumbre de compra en los clientes, a partir de ese momento, los ciudadanos que venían acostumbrados a las relaciones comerciales y personales con los dueños de las tiendas y almacenes debía cambiar, el autoservicio redujo considerablemente el contacto del empresario con sus clientes, cosa que en principio no tuvo gran acogida, pero, con el tiempo y el aumento de las personas que compraban en dichos almacenes redujo aun mas los tiempos de espera en los clientes. Análogamente, la concurrencia de la clientela se fue desplazando de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos en la ciudad. En un principio, la visita a estos locales se realizaba durante todo el día y dependía exclusivamente de suplir necesidades de momento; con la organización de grandes abarroteros la concurrencia a estos lugares se hacia en horas de la tarde y la noche durante la semana o en cualquier momento de los fines de semana; sin embargo, la aglomeración de restaurantes en los grandes supermercados permitía una visita al medio día dentro de la hora de almuerzo de los ciudadanos. Esta evolución marco las principales diferencias que hoy en día hay entre las empresas que operan en el sector, los grandes almacenes están desarrollando y optimizando el espacio, utilizan principios y conceptos del mercadeo y el comercio en la generación y atracción de demanda; mientras que la tienda de barrio aun conserva características del sector del siglo

---

<sup>29</sup> JARAMILLO, OP CIT 11 Pág.

XX, aunque después de 70 u 80 años de evolución siga teniendo acogida, en los clientes.

Durante este progreso, llegan a Bogotá dos importantes almacenes, que más adelante se consolidaran como las principales empresas del sector en la ciudad. En 1981 llega la Olímpica, empresa oriunda de la costa, que con la compra de almacenes Marion y abriendo al público el Almacén La Olímpica ubicado en la calle 100 con autopista<sup>30</sup> logra posicionarse en la capital. 8 años después llega Almacenes Éxito. “El 21 de febrero se abre el almacén Éxito Calle 80, el primero en la ciudad de Bogotá”<sup>31</sup>, el cual después de un notorio desempeño en la ciudad de Medellín decide incursionar en la metrópoli. De hoy en adelante y sumado al progreso que ya traía el Retail, se empieza una expansión sin precedentes con aperturas que superaban las 2 tiendas anuales, aspecto que impulsa el origen de las marcas propias a manos del Éxito, con su **Marca Éxito**<sup>32</sup> y la llegada de otro competidor, esta vez de categoría mundial como lo es Carrefour. Esta nueva empresa llega en 1997 con el almacén ubicado en la Calle 80, momento desde el cual empieza una expansión por la ciudad llegando a 18 hipermercados actualmente. En respuesta a esa nueva incursión, Almacenes Éxito realiza otro movimiento estratégico dentro del sector, ya que el 18 de febrero de 1999 “se convierte en accionista mayoritario de Cadenalco<sup>33</sup>(cita fuera de texto), al lograr una participación del 56,9%”<sup>34</sup>, aspecto de gran impacto en la participación del mercado, y que empezó una carrera estratégica, en la cual empresas grandes del Retail empezaron a absorber pequeños negocios en desarrollo.

Esta nueva tendencia de las empresas del sector, hizo que Carulla se apropiara de Surtimax, y junto con la adquisición de Éxito empezara una guerra por la

---

<sup>30</sup> JARAMILLO, OP CIT 133 Pág.

<sup>31</sup> ALMACENES ÉXITO : 55 años haciendo de ésta casa, tu casa : Almacenes Éxito : Medellín 2003. 4 Pág.

<sup>32</sup> IBID 5 Pág

<sup>33</sup> Empresa que agrupa Almacenes Ley, Superley, Supermercados La Candelaria, y Superkids

<sup>34</sup> ALMACENES ÉXITO, OP CIT 5 Pág.

participación del mercado, la cual estaba y esta aun en las manos de las tiendas de barrio. De igual forma y como se venia exaltando anteriormente, el mercado y publicidad encaminada hacia el consumidor sigue siendo uno de los principales ejes estratégicos del sector, la imagen de precio, las dinámicas comerciales y demás valor agregado que las empresas grandes del Retail en la ciudad brinda al consumidor representan la ventaja mas grande que poseen estos almacenes en cadena frente a las tiendas de barrio; la base logística simboliza una de las principales evoluciones, ya que permite un manejo adecuado y verídico del Stock de los hipermercados.

Mas tarde, esta misma tendencia se sigue presentando destacando la más importante LA COMPRA DE CARULLA VIVERO POR PARTE DEL ÉXITO. Detonante de un nuevo cambio dentro del sector, la expansión con aperturas en la capital estaba cesando y la alternativa mas rentable y prospera para las grandes cadenas era la fusión. De nuevo la guerra por la participación del mercado se invertía, Carulla, segundo en la venta minorista en la ciudad ahora formaba parte de Cadenalco y su nuevo competidor seria Carrefour que a poquitos años de haber llegado a Colombia especialmente a Bogotá seguía su expansión a un ritmo acelerado. Por otro lado, cajas de compensación empezaban su diversificación, la incursión de Cafam en el Retail, marca otra de las características que se conocen actualmente en el sector y que mas adelante relevan el manejo de las operaciones al Éxito, pero este, ya no seria el mismo Éxito, debido a la llegada del grupo Casino<sup>35</sup> quien ahora es dueño de Cadenalco.

Por el lado opuesto del sector, las tiendas de barrio fueron quedando rezagadas, la rápida evolución del formato hipermercado hizo que estas siguieran practicando operaciones que eran obsoletas, pero aun tiene acogida en los consumidores. Las tiendas de barrio y los mini-mercados siguen aun a la cabeza de la participación

---

<sup>35</sup> conglomerado francés con más de 10.116 tiendas en todo el mundo. Esta en 11 países del mundo. Representa una de las multinacionales más grandes del mundo, dedicada exclusivamente a la venta minorista de productos

del mercado<sup>36</sup>, con la salvedad que es un formato que sobrevive gracias a su alcance en focos de pobreza y bajos ingresos, que con el transcurrir del tiempo sea competencia directa de nuevos formatos que en otros países como Brasil se han desarrollado en cabeza de los almacenes en cadena, reduciendo así la existencia de estas empresas.

En conclusión el sector se encuentra en pleno desarrollo, la fuerte competencia ha hecho que las empresas desplieguen grandes campañas, inviertan y destinen recursos a la mejora continua. Los costos logísticos siguen siendo un problema debido a la mala planeación urbana; el manejo de la marca propia se ha acoplado a las necesidades de los consumidores y esta representando grandes cambios en los patrones de compra de los ciudadanos; la compra, distribución y exhibición de los productos representan los principios a analizar y así generar ventas, finalmente cabe mencionar que en la actualidad las estrategias basadas en el precio están constituyendo ejes estratégicos principales, sin embargo cada empresa se percata que si no se complementa con diferenciación y valor agregado al cliente, el final de estas grandes cadenas llegaría a su fin. De igual forma las tiendas de barrio y mini-mercados siguen constituyendo una opción viable en los clientes, el poco alcance de estas hace que la personalización del servicio sea excelente, sin embargo, las operaciones de estas están demasiado ligadas al siglo XX y se sitúan en localidades con ingreso per-cápita en 200.000 y 1'500.000, debido a que estas han sido remplazadas en barrios con mayores ingresos por los almacenes en cadena.

Resumiendo, las estrategias de Competitividad en la actualidad están<sup>37</sup>:

- 1. Amplia gama de productos:** Ofrecer la mas amplia gama de productos de consumo masivo, con la mayor variedad y surtido a los precios mas

---

<sup>36</sup> Datos Publicados por Nielsen Company brindados por Carrefour Colombia BEM (fuerza de ventas) 2008. (teniendo en cuenta que las tiendas de barrio se toma como un conglomerado de empresas que operan en la ciudad)

<sup>37</sup> JARAMILLO, OP CIT 35, 36, 37 Pág.

bajos del mercado supliendo todas las necesidades básicas diarias o mensuales en un solo lugar.

2. **Estar a la mano:** Ofrecer productos que suplen un necesidad especifica o simplemente suplen un consumo ocasional, los cuales se pueden encontrar en el mismo lugar de los productos de consumo masivo.
3. **Cross-merchandising:** Se basa en la combinación de productos o exhibición de estos en conjunto con artículos complementarios por medio de promociones generando así mercadeo ancla y esta dirigido a un determinado segmento de consumidores.

De igual forma, la integración de estas hace que el sector se encuentre en ese desarrollo constante, además se han desarrollado nuevas formas de ventas que elevan sus cifras dependiendo del mes y/o eventos especiales en el año, en conclusión el Retail esta desarrollando, investigando e innovando en sus operaciones, actividades de ventas, distribución, exhibición, etc. Convirtiéndose en el principal sector convexo de la industria.

## 7 TENDENCIAS DEL SECTOR

Las Tendencias y factores de cambio, son los elementos que marcaran la investigación definiendo así las variables que se analizaran en el estudio del sistema

### 7.1. Crecimiento demográfico de Bogotá:

**Fenómeno:** Aumento del número de habitantes de la ciudad por migraciones producto de la violencia y de la situación socio-económica del país, en forma desordenada que genera mayor demanda por servicios, productos especialmente en la capital del país.

**Actualidad:** La población en Bogotá ha crecido a una tasa promedio de 2.32 % (1993-2003). Sin embargo, las condiciones socio-económico-políticas del país han conllevado a un desplazamiento masivo hacia la ciudad creándose urbanizaciones piratas y engrosando los ya de por sí complicados problemas de la ciudad.

Las urbanizaciones y asentamientos piratas se destacan por estar situados en sitios remotos de la ciudad y por las condiciones poco favorables de salubridad, acceso a servicios, grandes superficies y demás aspectos de la capital

**El futuro:** el crecimiento de la población es una constante, la calidad y esperanza de vida también lo hacen. Sin embargo el número de personas en la capital aumentará pero no en la misma medida de años anteriores; pese al crecimiento de la tasa de crecimiento poblacional, las políticas para retornar los desplazados a sus lugares de origen y la política de seguridad democrática que se adelanta hace unos años hacen que el crecimiento real de la población en Bogotá no será tan elevado como en años anteriores, sin embargo es necesario ver el crecimiento de la población como una variable de cambio.

De igual forma la población juvenil seguirá siendo el mayor porcentaje dentro de la población, adicionalmente hay que tener en cuenta que en los próximos años existirá el relevo gerencial en los altos mandos de las compañías y de Bogotá.

**Como medirlo:** Número de habitantes: En el 2003: 6´861.499; Tasa de Crecimiento de la Población (1993-2003): 2.32%.

En el 2004: 7´029.928; Proyección Población Hombres (2004): 3´372.189; Proyección Población Mujeres (2004): 3´657.739.

La población de Bogotá representa 15 por ciento de la población colombiana. Tasa de crecimiento anual: 2,2%. Densidad: 3.529 personas por kilómetro cuadrado.

## **7.2. Grandes áreas de ventas:**

**Fenómeno:** el formato utilizado por las grandes superficies y del sector requiere de grandes espacios de exhibición y grandes áreas de parqueo.

**Actualidad:** El espacio utilizado por las grandes superficies y de las tiendas de Barrio son muy altos, análogamente cabe resaltar que todas las grandes superficies tiene un indicador de venta por Metro cuadrado.

**El Futuro:** En Bogotá el sector está entrando en la etapa de madurez en cuanto a la expansión. En este sentido y en conjunto con la tecnología, el uso excesivo de espacio empezará a reducirse con el desarrollo de

tiendas periféricas y un uso mas intensivo del Internet para la generación de domicilios.

**Como Medirlo:** Dentro del sector, FENALCO llega un registro de las ventas por metro cuadrado para lo cual las grandes cadenas de supermercados la utilizan como indicador de un buen law out dentro de cada sucursal existente.

Adicionalmente el sector del comercio el segundo con mayor ocupación en Bogotá después del sector industrial, de igual manera dentro de dicha rama económica, la distribución y venta de productos de consumo masivo representa mas de la mitad del área ocupada por el sector comercial.

### **7.3. Participación de las empresas en la ciudad:**

**Fenómeno:** la constante lucha por mayores ventas ocasiona y determina el posicionamiento de las empresas dentro del sector, las ventas determina la importancia de las empresas dentro del comercio de productos de consumo masivo en la ciudad

**Actualidad:** En la capital, el mercado esta dividido en dos principales grupos: las grandes cadenas y las tiendas de barrio. Debido a la gran acogida en el sector las tiendas de barrio poseen el 50% de las ventas en el sector, mientras que las grandes cadenas se dividen el porcentaje restante, en el cual, el grupo Cadenalco posee la mayoría de este porcentaje seguido por Carrefour y olímpica y otros formatos de hipermercados como Cafam y Colsubsidio.

**Futuro:** La dinámicas comerciales, las relaciones con los proveedores y la reducción de los costos producto de estandarización de procesos logísticos ofrecen mejores condiciones, artículos y promociones a los clientes, adicionalmente la alta tasa de mortandad de las PYMES empezara a desplazar la participación de mercados hacia empresas grandes como el éxito y Carrefour. De igual manera la solvencia económica de las grandes cadenas permite aumentar las aperturas y la expansión lo que incrementa los ingresos y por consiguiente la importancia de estas empresas en el sector comercial de Bogotá

**Como medirlo:** Cada semana la empresa Nielsen mide la participación de mercados a nivel de categoría y sector. Esta medición se realiza por el

acuerdo existente entre las empresas del sector y esta organización, servicio con el que cuentan y tiene un costo.

#### **7.4. Utilidades:**

**Fenómeno:** Las utilidades de las empresas del sector es el principal sustento y el fin que persigue cada una de estas. La generación de rentabilidad permite el desarrollo de las empresas del sector y contribuye al crecimiento económico de la ciudad

**Actualidad:** Actualmente para sobrellevar los costos de la operación el margen promedio de las empresas del sector están en función del espacio de ventas, la fuerza laboral y la carga impositiva de la ciudad. En este sentido para el 2000, el margen promedio en las empresas oscila entre el 10 y el 14%.

**Futuro:** Con el aumento de las dinámicas comerciales y las ofertas como la base para la generación de ventas, la inversión en precio para la competencia afectara directamente el porcentaje que representa la utilidad sobre los ingresos, sin embargo, el aumento de la venta genera ventas con economías a escala, es decir, que el aumento de los ingresos es la respuesta a menores márgenes de rentabilidad, pese a esto, la rentabilidad en dinero es mayor debido a la mayor venta de artículos.

**Como medirlo:** La utilidad se presenta en dos formatos: masa (plata) y tasa (porcentaje) en los cuales, el primero simplemente representa el dinero pagado por el cliente menos el costo al que la empresa comercializadora lo adquirió; y el segundo es la utilidad sobre los ingresos sin IVA.

#### **7.5. Cadenas y Alianzas Estratégicas:**

**Fenómeno:** Como opción de crecimiento y expansión de las grandes cadenas las alianzas estratégica representa un excelente alternativa, las alianzas, compras y fusiones llegan a influenciar los indicadores de gestión de las empresas del sector.

**Actualidad:** En la ciudad existen tres cadenas importantes: Cadenalco, Carrefour y Olímpica. Sin embargo, el formato que domina el mercado es la tienda de barrio; por este motivo estos grandes conglomerados de

hipermercados buscan la manera de expandirse y generar mayores ingresos que mejoren la rentabilidad y la participación de mercados.

**Futuro:** Teniendo en cuenta los deseos de expansión de las empresas del sector y la inexperiencia de las tiendas de barrio, las cadenas y los conglomerados seguirán absorbiendo pequeñas organizaciones en el sector, tal como ha sucedido recientemente con Cafam el cual se ha fusionado con el éxito.

**Como medirlo:** Esta variable del sistema se mide de acuerdo a la cantidad de empresas que integran un conglomerado, adicionalmente, por la cantidad de fusiones o alianzas comerciales dentro del sector.

#### **7.6. Altos costos de distribución:**

**Fenómeno:** pese al desarrollo en infraestructura vial, la creación del Transmilenio, el intento por crear un sistema integrado de transporte y el crecimiento del parque automotor particular; Bogotá sigue presentado problemas de movilidad, inseguridad y planeación urbana que hacen mas complicado el manejo de la mercancía, el transporte y sobretodo para perecederos el manejo de la merma.

**Actualidad:** Bogotá presenta graves problemas de movilidad, en los últimos años, con el aumento del parque automotor particular y en conjunto con la ineficiente planeación distrital y la volatilidad del precio del combustible, los costo de distribución representan un problema para las grandes cadenas de supermercados cosa que no sucede con las PYMES del sector. Las tiendas de barrio y mini mercados tiene ventajas en el manejo de stock debido a lo pequeño de su formato, el costo de bodegaje es pequeño y en ciertos casos inexistentes, sus compras están segmentadas a pequeños sectores por sucursal y gracias a la poca mercancía que maneja los costos de distribución no representan un problema. Por otro lado las grandes cadenas tiene serios problemas con el manejo de perecederos contribuye de igual forma sobre costos en la distribución.

**El futuro:** Bogotá, pese a sus problemas en infraestructura y desarrollo territorial se esta empezado proyectos de interés que mejoraran la movilidad y reducirán tiempos y costos de transporte; en cuanto a la gasolina el cambio es inminente, las investigaciones que se llevan acabo en la actualidad tendrán como resultado una nueva generación de energía

distinta al combustible fósil, mas económica, menos dañina para el ambiente y como mayor abundancia en el planeta. Los costos de almacenamiento serán menores y el impulso de mayores ventas hará que el porcentaje del costo de distribución sea cada vez menor.

**Como Medirlo:** Empresas grandes del sector miden el nivel de servicio en los proveedores, el tiempo de abastecimiento, el nivel de referencias no surtidas, la merma en Cross Docking y plataformas

### **7.7. Tecnología y Sistemas Empresariales:**

**Fenómeno:** Con el auge tecnológico de la actualidad, la incursión de las grandes superficies y el sector del Retail en Bogotá es inminente, los domicilios y la comodidad es un factor que la tecnología y los sistemas empresariales esta adoptando, tiendas virtuales y el mercado sin filas ni canastos es un nuevo formato de las grandes cadenas

**Actualidad:** Con la crisis de empleo y la inflación de Bogotá el abastecimiento diario en algunos sectores de la población hace del domicilio un factor importante para las ventas y la participación del mercado, que todavía marca una diferencia notable entre las grandes cadenas y los formatos de distribución pequeños o tiendas de barrio.

sin embargo las grandes cadenas por medio de la tecnología y los sistemas empresariales llevan un control mas detallado de cada ítem que compone la operación de los grande hipermercados, con estos sistemas el sector se ha podido desarrollar en Colombia a un niveles exponenciales teniendo en cuenta el almacenamiento de la información con fines de proyección futura. Sistemas como SAP, INFORMA, GENESIX Y ORACLE entre otros, permiten llevar un control mas estricto de estructuras enormes en las ventas por departamentos.

**El Futuro:** Con el transcurrir del tiempo y el avance tecnológico los clientes no tendrán que abandonar su casa para realizar un mercado, con la ayuda de Internet y sistema de integración las tiendas virtuales, los domicilios y el servicio en red se ira posicionando dentro de las ventas representativas del sector.

**Como Medirlo:** Durante el transcurso del 2008 los domicilios aumentaron de forma radical, se paso de 20% de venta por el formato de domiciliias a un 30% en las grandes cadenas, y las tiendas de barrio y mini mercados lo

utilizan como plus de su formato en la medida en que los domicilios aumenten se requerirá de una mayor y eficiente plataforma Tecnológica que soporte dichas ordenes y que integren la cadena de aprovisionamiento hasta el proveedor.

### **7.8. Calidad de los Productos de Marca Propia:**

**Fenómeno:** El desarrollo de la marca propia pone en la mente de los consumidores nuevas opciones en el proceso de compra. La generación de producto sustitutos permite que tanto la industria y el comercio muevan mayores volúmenes, ingresos y lo mas importante lo generan con rentabilidad.

**Actualidad:** En la actualidad el desarrollo de la marca propia tiene un auge importante, la creación de nuevos productos y marcas comerciales del distribuidor agrega nuevas elecciones en el proceso de compra de los consumidores, por consiguiente la calidad es un valor agregado que hasta ahora se esta integrando a los procedimientos de producción, adicionalmente la inversión en publicidad y mercadeo es un concepto nuevo para estos productos.

**Futuro:** En el futuro se espera mayor participación de la marca propia dentro del mix de surtido de las categorías, es decir, que el desarrollo de la marca del distribuidor estará presente en todas las categorías presentando alternativas adicionales de compra en los clientes. Esta será una de las principales características que diferenciara a las grandes cadenas de las tiendas de barrio ya que estos productos se ofrecen como alternativas más económicas que las marcas comerciales registradas.

**Como medirlo:** El principal indicador para medir la calidad de la marca propia es la aceptación por parte de los clientes, el comportamiento de los ingresos de estos productos determina el nivel de aceptación de los artículos en el mercado y los crecimientos y declives de estos muestran la calidad percibida por los consumidores.

### **7.9. Marcas propias:**

**Fenómeno:** Las grandes superficies dentro de su actividad comerciante, y en alianza con algunos proveedores tiene dentro del surtido productos con marca propia del distribuidor; y esta marca esta cada vez introduciéndose más y más dentro de los hipermercados.

**Actualidad:** Hoy en día, la marca propia de los grandes cadenas esta tomando mucha fuerza, en promedio representa mas del 30% del total de artículos exhibidos en las tiendas.

**El Futuro:** dentro de los hipermercados la marca propia llegara a representar el 50% de la exhibición, y en conjunto con el formato que competirá con la tienda de barrio hará que estos lleguen hasta los mini mercados y tiendas locales.

**Como Medirlo:** Calculando la participación y el margen de los productos considerados Marca propia, esto constituyen más del 30% de los artículos exhibidos y el 20% del margen de las compañías.

#### **7.10. Proveedores:**

**Fenómenos:** Los proveedores son vitales en el desarrollo de ventas y generación de utilidades en este sector, en conjunto con ellos se pueden llevar acabo Dinámicas Comerciales, eventos y publicidad.

**Actualidad:** las grandes Superficies y los proveedores en la mayoría de los casos trabajan de forma discontinua y pensando únicamente en el beneficio de cada empresa, la falta de cooperación, compromiso y estrategias comunes esta estancando el desarrollo de ventas e incrementando los costos de Almacenamiento, Stock y Transporte.

**El Futuro:** Con el tiempo todas las empresas del sector entablaran relaciones mas armoniosas que otorguen utilidades tanto para ellos como sus respectivos proveedores. Una vez suceda esto, la integración de la cadena de abastecimiento permitirá manejar menores costos, reducir el perdidas en mermas que afecten negativamente el margen y sobre todo elevara la rentabilidad tanto para el comerciante como para el productor elevando sus volumen de ventas para ambos.

**Como Medirlo:** Cada formato de comerciante posee proveedores estrella que maneja de forma exclusiva, incluso existen key account manager, los cuales se encargan de cada proveedor, cuando las ventas aumentan por dinámicas comerciales y los costos de dicha promoción disminuyen mejoran las relaciones entre proveedores y empresas del sector, de igual forma la entrega y el manejo de la mercancía por parte del proveedor influye de manera directa en el servicio, imagen y publicidad de las compañías de dicho sector, entre el 2008 y 2009 las relaciones con los

proveedores en entes económicos como Éxito y Carrefour hay mejorado, en este sentido vemos dinámicas mas fuertes y con mayores unidades y beneficio para el consumidor, el Retail y los proveedores.

#### **7.11. Imagen de Precio:**

**Fenómeno:** Debido al nivel promocional del sector, esta variable se considera como primordial en las estrategias de las empresas del sector. El 70% de la población de la ciudad es de estrato 1 y 2, esta característica hace que el precio sea un factor decisivo en la compra.

**Actualidad:** En la actualidad el precio es la principal estrategia promocional de las empresas del sector específicamente las cadenas de hipermercados. El surgimiento de consumidores caza ofertas es un concepto que empieza su desarrollo. La estrategia es sostenible gracias a los volúmenes que mueven este tipo de dinámicas comerciales

**Futuro:** La guerra de precios es un concepto que actualmente se esta viviendo, los consumidores se desarrollaran como clientes que buscan las mejores ofertas y cada vez la venta no promocional seguirá perdiendo su lugar en los ingresos de las empresas y para el formato de tiendas con ayuda del incremento del nivel educativo empezara a desarrollar este concepto a niveles locales y no masivos como lo hacen las cadenas de hipermercados.

**Como medirlo:** Los análisis de precios entre las empresas determinan el nivel e imagen de precio de cada una de las empresas en sus categorías, para el caso de las tiendas de barrio esta variable no representa gran importancia ya que los volúmenes que manejan estas empresas son bajos y no soportan descuentos fuertes en los proveedores.

#### **7.12. Aumento de las tiendas de barrio:**

**Fenómeno:** el formato de tienda pequeña ubicada entre los barrios tiene gran acogida entre la población Bogotana

**Actualidad:** con el aumento de la tasa de desempleo y el empleo temporal, los ciudadanos no poseen la capacidad adquisitiva para realizar mercados grandes, en su lugar hacen mercados diarios en tiendas de barrio donde se surte de manera diaria y muchas veces encuentran un mejor servicio y menores incomodidades. La informalidad del trato humano de este formato del sector hace amigable la compra para los clientes y consumidores,

adicionalmente permite dar créditos sin tantas molestias. Las diferencias de formatos da lugar a estructuras y estrategias que poseen un objetivo primordial pero con vías desarrollo totalmente distintas y en casos más específicos contradictorios.

**El Futuro:** las grandes superficies entraran a competir de manera directa con este formato ya que este, representa la mayoría de las ventas del sector.

**Como se Medirlo:** para el 2003 existían 320 instalaciones pertenecientes a cadenas importantes por su presencia en un amplio territorio<sup>38</sup>. De igual forma el 48% son mini mercado, almacenes no encadenados y lo tradicionalmente conocido como tienda de barrio, mientras que 38% pertenecía a grandes superficies y el restante 13,8% son de cajas de compensación, comisariatos y afines.

#### **7.13. Nivel de ingreso los ciudadanos:**

**Fenómeno:** el nivel de ingreso de las personas constituye la base de la economía bogotana ya que este esta directamente relacionado con el nivel de ventas del sector y en este sentido contribuye con le futuro del sector.

**Actualidad:** en el momento Bogotá cuenta con un nivel de ingreso por persona de 1'600.000 sin embargo esto no representa la realidad de la capital debido a que el nivel de ingreso inferior a 2 SMLV representa el 68% de la población.

**El Futuro:** Con el transcurrir del tiempo la brecha entre ricos y pobres será mucho mas grande, la inequidad en la distribución de la riqueza empeorara y el aumento del desempleo disminuirá los ingresos de los bogotanos.

**Como Medirlo:** en cada censo realizado por el DANE, se mide el nivel de ingresos de los ciudadanos por localidad, en donde se identifica nivel de pobreza, salario y un ranking de las localidades y estratos mejor pagos en la ciudad.

#### **7.14. Expansión de las grandes cadenas de supermercados:**

**Fenómeno:** Desde el inicio de las primeras cadenas de venta por departamentos, empezó un proceso de expansión en el cual entraron

---

<sup>38</sup> JARAMILLO, OP CIT Pág. 48

grandes inversiones extranjeras ya sea de forma directa o comprando alguna cadena ya existente; entre 2008 y 2009 Carrefour paso de 43 sucursales a tener 59 adicionalmente para este año se extenderá ese numero de tiendas en el país, teniendo en cuenta que 19 de estas se encuentran en Bogotá. Por otro lado, la alianza de Cafam y Éxito en cuanto a las droguerías e hipermercados hace de este fenómeno una característica importante a analizar.

**Actualidad:** Bogotá cuenta con mas de 30 sucursales de la cadena Casino, 19 de Carrefour, 36 de Sao y Olímpica y mas de 3200 mini mercados y formatos de Barrio.

**El futuro:** dentro de la capital de Colombia, el formato de barrio y mini mercados seguirá una tendencia al alza en el corto y mediano plazo, sin embargo las grandes cadenas de supermercados tiene intenciones de competir de manera directa en este formato, por lo tanto se encontrar en un futuro pequeños formatos parecidos a las tiendas de barrio pero bajo el control de una gran superficie, en este mismo sentido la expansión no solo será física, en su lugar la Internet entrara dentro de este proceso de expansión.

**Como Medirlo:** la expansión esta haciendo que la participación del mercado sea redistribuida, Carrefour y Éxito están entrando en una competencia directa, en el momento en el que alguno este generando mayor porcentaje de mercado la otra responderá con estrategias innovadoras y viceversa; la gran competencia en este sector de la economía tendrá como mayor beneficiario al consumidor, la fuerza de de ventas, el manejo de Stocks y el servicio al cliente marcaran las nuevas pautas para determinar una expansión exitosa.

#### **7.15. Desarrollo de la Infraestructura vial:**

**Fenómeno:** La infraestructura vial como desarrollo del comercio de la ciudad desempeña un papel importante en la distribución y satisfacción de las necesidades de los clientes. Para la distribución correcta y con el menor costo posible la integración adecuada de la logística con las vías de acceso y las calles de la ciudad es indispensable.

**Actualidad:** Actualmente la ciudad no cuenta con la adecuada infraestructura vial. Los problemas de movilidad triplican los tiempos de desplazamiento de mercancía al igual que los costos. Adicionalmente, este

problema vial perjudica las ventas de los fines de semana, días de mayor venta del sector del Retail en Bogotá.

**Futuro:** gracias a las constantes inversiones en la infraestructura vial la planeación urbana que se está realizando y el reordenamiento del transporte masivo se obtendrán mejoras en la movilización, disminución de costos y mejor respuesta a las necesidades de los clientes.

**Como medirlo:** El control de tiempos y movimientos al igual que la inexistencia de agotados son las principales formas de medir este fenómeno.

#### **7.16. Salario Promedio Por Localidad:**

**Fenómeno:** El nivel de ingreso promedio por persona es uno de los principales factores que determina el desarrollo del sector, análogamente, la división de la ciudad en localidades también determina el promedio de ingresos dotando de características particulares a los residentes de las localidades.

**Actualidad:** las 20 localidades de la capital presentan características salariales distintas, en términos generales el norte de la ciudad determina mayores ingresos, sin embargo, en la periferia de la ciudad se están ubicando centros familiares con gran capacidad adquisitiva que realizan su consumo en la ciudad por el auge comercial.

**Futuro:** Los planes económicos, el desarrollo de la industria y la entrada de capital extranjero a la ciudad mejorará el nivel de ingresos de cada uno de los ciudadanos elevando así el promedio de ingresos por localidad, adicionalmente, el buen comportamiento de indicadores económicos como la tasa de desempleo y la inflación contribuye al progreso del sector con la ayuda de buenos salarios.

**Como medirlo:** El nivel de ingresos por persona se encuentra integrado por los gastos y el ahorro, la DIAN tiene fuentes de información que permite integrar el nivel de ingresos, gastos y ahorros de cada ciudadano para así calcular la carga impositiva por ingresos y patrimonio.

#### **7.17. Inflación:**

**Fenómeno:** La inflación representa la variación de precios al consumidor, esta variable afecta directamente el desarrollo del sector y que esto puede

alterar los ingresos de los productos altamente sensibles a variaciones en el precio

**Actualidad:** Hoy en día la ciudad al igual que el resto del país cuenta con un inflación baja, característica económica que ha impulsado al sector a incrementar sus ingresos y en conjunto con las buenas relaciones que se están estableciendo con los proveedores se generan mejores utilidades.

**Futuro:** Las políticas económicas, específicamente, monetarias por parte del banco de la república están impulsando al sector con inflaciones bajas permitiendo que las condiciones de la ciudad sean viables para el crecimiento, por consiguiente el crecimiento de los ingresos en el comercio seguirá su trayecto y dependerá de las estrategias que genere cada una de las empresas de Retail y tiendas de barrio.

**Como medirlo:** Cada 3 mese el DANE realiza medición de esta indicador y lo segmenta de acuerdo al sector y actividad industrial o comercial.

#### **7.18. Venta Basada en las Dinámicas Comerciales:**

**Fenómeno:** En los últimos años el crecimiento y/o aumento de ingresos esta basado en las dinámicas comerciales, los descuentos y promociones están marcando la mentalidad de los clientes quienes cada vez buscan mejores precios y economía en sus gastos.

**Actualidad:** Actualmente las ventas por dinámicas, folletos y promociones representan del 60% al 70% de las ventas de las grandes cadenas de hipermercados, este fenómeno no se presenta en las tiendas de barrio

**Futuro:** A medida que transcurre el tiempo los constantes incrementos de las ventas producto de las dinámicas comerciales obliga a las cadenas a realizar cada vez mayores eventos, promociones, folletos y dinámicas a tal punto que todos los días existirán descuentos ocasionando una guerra de precios en la cual solo puede existir un líder.

**Como medirlo:** Las grandes empresas del Retail calcula la participación de las dinámicas en las ventas de cada mes, obteniendo así el peso de las promociones y descuentos dentro de las ventas mensuales.

### 7.19. Gasto de los Ciudadanos:

**Fenómeno:** Esta variable representa el porcentaje de gasto promedio que tiene los ciudadanos con respecto a sus ingresos.

**Actualidad:** los ciudadanos gastan entre el 60 y 70 por ciento de su salario en el consumo que suplente sus necesidades, es decir en la compra de productos de consumo masivo. Este porcentaje es alto ya que la mayoría de habitantes de Bogotá no poseen ingresos superiores a los 2 SMMLV.

**Futuro:** Con la baja inflación presente en los últimos periodos en la ciudad, en términos adquisitivos las personas tienen mayor capacidad de adquisición de productos ya que con el mismo dinero se pueden comprar más productos, de igual forma los clientes seguirán difiriendo el gasto con la ayuda del sector financiero para la adquisición de bienes y servicios

**Como medirlo:** Según la teoría económica, los ingresos pueden ser utilizados en 3 alternativas, la inversión, el ahorro y el gasto; en este sentido, se puede saber cuanto gastan los ciudadanos en el consumo ya que el sector financiero determina el ahorro y la DIAN pueden identificar la inversión con su flujo de información.

### 7.20. Tasa de Desempleo:

**Fenómeno:** Este fenómeno consiste en el porcentaje que representa la cantidad de personas económicamente activas sin ocupación laboral sobre la totalidad de la población económicamente activa.

**Actualidad:** Desde hace varios años la ciudad cuenta con una tasa de desempleo de dos dígitos entre 10% y 20%, teniendo en cuenta que la reducción es considerable gracias al impulso de la industria y el comercio

**Futuro:** Pese al ligero aumento en el 2009, con el nuevo presidente la meta es reducir este indicador a un solo dígito, con la ayuda de inversiones y atracción de capital extranjero, en este caso el crecimiento del sector brindara apoyo para la mejora de este indicador ya que mayores ingresos en el comercio conlleva incremento del PIB y la demanda ocasionando desplazamiento en la curva de oferta y demanda exigiendo mayores esfuerzo en la industria y el comercio que se suplente con mayor fuerza de trabajo y capital.

**Como medirlo:** Cada mes el DANE genera las estadísticas que reflejan la tasa de desempleo en la ciudad.

#### **7.21. Ventas sin efectivo:**

**Fenómeno:** En sector financiero como agente desarrollador del comercio crea el dinero plástico, el cual consisten en la posibilidad de cancelar con tarjetas de crédito o debito según se acomode a los clientes, evitando el manejo de efecto y otorgando la posibilidad a sus clientes de diferir en varias cuotas mensuales la compra de productos.

**Actualidad:** A excepción de las tiendas de barrio, las empresas del sector utilizan este medio de pago como un alternativa que incremente los ingresos, cerca del 50% de las compras se realizan con dinero plástico, adicionalmente, de ese 50% el 20% se ejecutan con crédito

**Futuro:** Las empresas que utilizan este medio de pago empiezan a agregar descuentos ligados a pagos con tarjetas incrementando las operaciones financieras lo que permite mejores relaciones entre el comercio y el sector financiero, el incremento de las operaciones bancarias y créditos será un constante al largo plazo.

**Como medirlo:** El área de servicios financieros de las cadenas de hipermercados y el sector financiero tiene detallado el uso de las tarjetas o dinero plástico identificando que compra se realizan con este medio para ya que esto permite generar mejores dinámicas y con gran impacto.

#### **7.22. Importancia de las Importaciones:**

**Fenómeno:** Por la falta de tecnificación y desarrollo de la industria, las grandes cadenas y algunos formatos mas pequeños utilizan las importaciones como estrategia diferenciadora, los productos importados suplen artículos en categorías en las que la industria no puede desarrollarse.

**Actualidad:** En promedio las importaciones realizadas oscilan entre 25 mil y 30 mil dólares al año. En lo corrido del año las importaciones están superando los 27 mil dólares

**Futuro:** esta variable presentara crecimientos debido a las ventajas comparativas que se desarrollan en los demás países incluido Colombia

**Como medirlo:** Dentro de los controles aduaneros se encuentra el detalle valorado de las importaciones que se realizan mes a mes en el país, de igual manera en la balanza comercial se presenta y especifica este rublo de la ecuación económica.

#### **7.23. Mortandad de las PYMES:**

**Fenómeno:** La falta de teoría, investigación y producción intelectual en el sector la mortandad de empresas pequeñas como las tiendas de barrio es bastante alta pese a la gran acogida por los clientes.

**Actualidad:** Cerca del 40% de las empresas del sector terminan su operación después de un año según las estadísticas de la cámara de comercio de Bogotá.

**Futuro:** Con las capacitaciones que la cámara de comercio ofrece y la necesidad de los empresarios del sector de generar mayores beneficios la operatividad de las tiendas de barrio empezara a tener mejores análisis y mediciones de resultados

**Como medirlo:** La cámara de comercio realiza mediciones y recolección de datos que les permiten identificar la mortandad de las PYMES del sector.

#### **7.24. Inversión en investigación y desarrollo:**

**Fenómeno:** Las grandes empresas de Retail destinan parte de sus beneficios a la inversión en investigación y desarrollo como base para el crecimiento sostenible

**Actualidad:** Actualmente solo las grandes empresas y algunos formatos no tan grandes están destinando utilidades a la inversión, el desarrollo de nuevos productos y métodos o procedimientos que disminuyan costo y aumenten los ingresos

**Futuro:** Con el incremento del conocimiento de los empleados del sector, el uso de análisis de datos y aplicación de educación formal, la inversión en investigación y desarrollo será una constante en las empresas del sector, mejorando la competitividad, procedimientos y rendimientos de las organizaciones.

**Como medirlo:** Este fenómeno puede medirse con la cantidad de producción intelectual relacionada con el sector, la aplicación de

consultores, expertos y el uso del benchmarking que retroalimente al sector par el mejoramiento de los beneficios

#### **7.25. Tasa de Interés Bancario:**

**Fenómeno:** Este fenómeno representa el valor porcentual que esta dispuesto a pagar o a cobrar el sector financiero por la captación o colocación de dinero en el mercado.

**Actualidad:** Por ahora la tasa de intervención del banco de la república esta entre un mínimo de 3% y un máximo de 4%, rango que conserva desde abril del año en curso.

**Futuro:** La relación existente entre el comportamiento de la economía y la tasa de interés intervenida por el banco de la república es la variable de ajuste que se tiene para la corrección del mercado, con los pronósticos económicos de los expertos, la baja inflación, el crecimiento económico y la valoración del peso colombiano ante el mundo hace que este elemento se comporte fluctuantemente, en el corto plazo puede presentar disminuciones, aspecto que favorece el consumo y la producción e inversión, sin embargo, en momentos en que la inflación no cumpla con el estimado esta se alterar para corregir estos cambios económicos tanto de la ciudad como del país.

**Como medirlo:** Cada 3 meses el consejo del banco de la república se reúne para determinar las políticas monetarias a utilizar y si la economía requiere un ajuste, en este momento el banco puede fijar la nueva tasa de interés o ratificar el rango en el que se encuentra.

#### **7.26. Inversión en publicidad y mercadeo:**

**Fenómeno:** Este fenómeno representa la inversión que tienen las empresas del sector en mercado y publicidad; los comerciales en televisión, prensa y folletos hacen parte de esta inversión, adicionalmente el lanzamiento de productos o desarrollos requieren que los clientes lo conozcan con fin de generar una diferenciación con las demás empresas del sector

**Actualidad:** Actualmente solo las grandes cadenas de hipermercados y algunos formatos como los mini mercados, ven este elemento como una característica diferenciadora sobre las empresas del sector, es inversión es utilizada en general para lanzamiento o promoción de precios especiales, la

principal estrategia de esta inversión es ser el líder en precios basándose en las relaciones y poder de negociación con los proveedores.

**Futuro:** La necesidad de inversión en mercadeo y publicidad es inminente, análogamente, las estrategias de precio solo permiten un líder, por consiguiente, el resultado de la inversión en investigación y desarrollo da campo de acción a la publicidad y el mercadeo, por consiguiente este aspecto se consolidara como variable calve del sistema

**Como medirlo:** Las empresas del sector tiene un presupuesto mensual de inversión en publicidad y mercadeo los cuales depende del comportamiento de las ventas en el año pasado, por consiguiente la medición se realiza identificando del sector comercial, los folletos, eventos, publicaciones en televisión y prensa y el lanzamiento de nuevos productos.

#### **7.27. Distribución Empresarial del sector:**

**Fenómeno:** Consiste en la distribución de las empresas del sector en la ciudad, según la distribución económica evidenciada en los ingresos promedio por localidad, la presencia de las tiendas de barrio tiene fuerte impacto en lugares con bajos ingresos, de igual manera, las grandes cadenas se consolidan en el resto de la ciudad, teniendo en cuenta que localidades como suba, Rafael Uribe y Usaquén entre otros son la principal fuente de ingresos del comercio.

**Actualidad:** El dominante indiscutible en la ciudad es el formato de tienda de barrio, las grandes cadenas son el siguiente formato dentro de los cuales dominan Carrefour y el grupo Cadenalco (surtimax, Pomona, Carulla),

**Futuro:** Con la expansión de las grandes cadenas de hipermercados, la presencia de pequeños establecimientos alrededor de la ciudad la competencia entre las tiendas de barrio y las grandes cadenas será aun mayor, la presencia de Carrefour Express y éxito Express cambiara la distribución del sector en la ciudad

**Como medirlo:** Esta variable se mide con la cantidad de puntos de venta que operan por localidad, aspecto que permite comparar la superficie de venta con la participación de mercados.

## 8 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Para obtener bases sólidas en el estudio prospectivo del Retail el uso del ANÁLISIS ESTRUCTURAL como herramienta representa el primer paso a desarrollar y así construir lo que Godet en su libro llama *“las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema”*<sup>39</sup>. El uso de esta herramienta constituye parte vital del diseño de escenarios, ya que, la búsqueda y el entendimiento de los eventos que suceden alrededor de las empresas determinan el presente, son el resultado de sucesos pasados y representan las bases del futuro, tal y como se menciona en el libro *“Enseñando Prospectiva”*; *“la importancia de la búsqueda, el conocimiento y la comprensión de los eventos externos e internos que afectan el objeto estudiado”*<sup>40</sup>.

El resultado de esta importancia, es el “pensamiento sistémico”, que según Noguera citando a Godet, los sistemas se presentan como una serie de componentes que bajo su desempeño se ven afectados y de igual forma influyen en el comportamiento que se presenta por los demás elementos. En este sector se encuentra que las empresas que operan, guardan una relación marcada con su entorno y el desempeño de cada una de estas. Cuando empresas con gran capacidad financiera, deciden realizar inversiones, o modificar estándares o modus operandi, no solo cambian eventos o circunstancias internas, esta transformación se refleja en el comportamiento del mercado, la participación de ventas y las estrategias, entre otras, de igual forma, este cambio es resultado de un análisis extenso de las mismas variables que se mencionaron, en conclusión, el sector muestra indicios de un comportamiento similar a los sistemas; motivo por el cual, la utilización del Análisis Estructural la cual “sientan sus bases en la comprensión del fenómeno bajo el pensamiento sistémico”<sup>41</sup> constituye una

---

<sup>39</sup>GODET, OP CIT 68 Pág.

<sup>40</sup>NOGUERA, OP CIT 17 Pág.

<sup>41</sup>IBID Pág. 17.

alternativa viable en la construcción de la base prospectiva que fundamenta el diseño de escenarios del Retail, objetivo principal de este proyecto.

Así mismo esta herramienta necesita una serie de expertos, los que gracias a su experiencia y conocimiento del sector pueden determinar qué aspectos del entorno interno y externo de las empresas, en este sentido, y teniendo en cuenta que los expertos consultados son:

**Miguel Augusto Gallego** – Gerente pricing Departamento desarrollo de ventas

**Carrefour Colombia.**

**Lina María Renjifo** – Gerente Sección Ofimática

**Carrefour Colombia.**

**Álvaro Díaz Restrepo** – Jefe de sección Desarrollo de ventas

**Carrefour Colombia.**

**Luis Marentes** – Administrador tienda de Barrio.

**Independiente**

Con la ayuda de estos especialistas y el análisis estructural, que “*a través de la matemática matricial permite identificar las variables esenciales*”<sup>42</sup>. Características que reúne la subjetividad a manos de los expertos ya mencionados con la teoría de la matemática matricial, arrojando como resultado las bases para el diseño de escenarios del Retail en Bogotá.

---

<sup>42</sup> GUZMAN VÁSQUEZ, Alexander, ROJAS MALAVER, Natalia, RIVERA RODRIGUEZ, Hugo Alberto, Análisis estructural. Técnica de la prospectiva : Universidad del Rosario. Facultad de administración. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá : 2005. 14 Pág.

A continuación, se describe cada paso tal y como se menciona en la metodología y que es recomendado por Ángela Noguera en el texto “Enseñando Prospectiva” el cual se basa en los principios descritos por Michel Godet.

## 8.1 IDENTIFICACIÓN, LISTADO Y DEFINICIÓN DE VARIABLES CLAVE

La siguiente tabla muestra el listado de variables que se van a utilizar en sistema estudiado:

Tabla 1: LISTADO Y DEFINICION DE VARIABLES CLAVE

N°	VARIABLE	SIGLA MIC MAC	DESCRIPCION
1	Tasa de Crecimiento Poblacional	Crec. Pobl	Es aquella cifra que muestra el crecimiento de la población Residente en Bogotá.
2	Ventas por metro cuadrado	Vts M2	Permite identificar la relación existente entre las ventas y la superficie de ventas
3	Participación de Mercados	Part. Merc	Describe la distribución del mercado dentro de las empresas del sector. Adicionalmente esta distribución de la torta del mercado se realiza por las ventas que genere cada una de las empresas
4	Utilidades	Util.	Es la rentabilidad obtenida por las empresas del sector después de gastos e ingresos organizacionales
5	Cadenas y Alianzas estratégicas	Cad. Alian	Variable que describe el comportamiento de las empresas dentro del sector, analizando y mostrando compras, Absorciones y alianzas que se presenten.
6	Tarifas de Distribución	Tar. Distr	Muestra el costo de la distribución dependiendo del peso en función de la distancia y varia de acuerdo a las localidades y las empresas de transporte
7	Sistemas de Integración Empresarial	SIS. int.	Son todas las ayudas relevantes que la tecnología presenta y que integran la información dentro de las compañías, de igual forma son la forma de control del flujo de la información.

8	Calidad de los productos de marca propia	Marc. Prop	Variable que describe la percepción que tienen los consumidores frente a las marcas propias exhibidas por las cadenas de supermercados
9	Participación de la marca propia	Part MDD	Describe el porcentaje de participación de las marcas propias de las grandes cadenas dentro del surtido ofrecido en las tiendas
10	Relación con los proveedores	Rela Prove	Mide las relaciones que poseen los proveedores con las empresas del sector con el fin de determinar un aporte o contracción frente al desarrollo del objeto de estudio. (consulta de empleados y dueños de tiendas)
11	Imagen de Precio	Ima Prec.	describe el posicionamiento de cada empresa dentro de los consumidores en cuanto al precio como factor decisivo
12	Numero de Tiendas de Barrio que Operan	Tien Barr.	Número de empresas conocidas como tiendas de barrio en Bogotá con respecto a la totalidad del sector
13	Ingreso Per. Cápita	Ing PerCap	Mide el nivel de ingreso de las personas por localidad, lo que representa gran peso en el nivel de ventas de los productos de consumo masiva como los abarrotes y perecederos. Esta variable afecta de forma directa el desarrollo del sector estudiado
14	Migración de Personas con Capacidad Adquisitiva	Migr Per	Mide el número de personas que migran a Bogotá y que poseen gran capacidad Adquisitiva
15	Aperturas de las Grandes Cadenas	Ape GC	representa el numero de nuevos establecimientos dedicados a la comercialización de productos básicos por parte de los almacenes en cadena
16	Inversión en Infraestructura Vial	Inv Vial	Es el nivel de inversión en infraestructura vial por parte del gobierno en términos monetarios
17	Salarios Promedio por Localidad	Sala Loca	Es Aquella cifra que describe el nivel de ingresos de los ciudadanos por localidad
18	IPC	IPC	Es el comportamiento histórico del indicador IPC que representa el índice de precios al consumidor de aquellos productos considerados dentro de la canasta básica en la economía bogotana
19	Descuentos	Desc.	Mide la calidad de los descuentos en los consumidores, presentando así una imagen

			de cada empresa del sector en los clientes
20	% de Gasto de los Ciudadanos	% Gast	Representa el nivel de gasto de las personas con respecto al salario que poseen
21	Tasa de Desempleo	Tasa Emple	Es el porcentaje que representa la participación de las personas que no poseen trabajo de la población económicamente activa.
22	Tarjetas de crédito y pagos Electrónicos	Tar Cred.	Variable que describe el uso del dinero plástico en la compra de productos de consumo masivo, de igual forma la capacidad de endeudamiento de los ciudadanos
23	Importaciones	Impo	Variable representa el nivel de importaciones del sector, teniendo en cuenta el peso de los productos importados dentro del surtido ofrecido por las empresas del sector
24	Tasa de Mortalidad de las PYMES	Mort. PYME	Indicador que muestra el nivel de desaparición de las pequeñas y micro empresas en Bogotá
25	Inversión en Investigación y Desarrollo	Inv Inves	Muestra la cantidad monetaria de inversión en cuanto a la investigación y el desarrollo del sector
26	Tasas de Intereses Bancarios	Intere Ban	Permite observar el nivel de la tasa de interés para captar y prestar dinero por parte de las entidades bancarias, tanto para los usuarios como para las empresas del sector
27	Inversión en publicidad y mercadeo	Inv Pub Me	Muestra el dinero invertido en publicidad y mercadeo determinando así la importancia de este factor en el sector
28	Factores Legales y tributarios	Fact Legal	Muestra las oportunidades o amenazas del sector en cuanto a barreras de entrada y sostenimiento de las condiciones legales de la ciudad
29	Nivel Educativo de los empleados del Sector	Educa Sec	Muestra el nivel promedio de estudios presente en los empleados directamente relacionados con la actividad del sector
30	Poder de Negociación	Nego	Muestra el poder de negociación de los proveedores de acuerdo a la realidad del sector
31	Distribución empresarial del sector	Dist Sect	Es la distribución de las sucursales de las empresas del sector identificando la competencia periférica directa e indirecta

Fuente: Focus group con los expertos consultados

Estas variables surgieron de una lluvia de ideas planteada a los expertos, en el proceso se establecieron los elementos de mayor impacto en el sector de acuerdo a influencia y dependencia en la variabilidad del sector.

## **8.2 CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE LAS RELACIONES DE LAS VARIABLES**

Después de haber identificado, listado y definido las variables, se procede a la utilización de la herramienta MIC MAC.

En este software se deben incluir el autor del estudio y los expertos que se escogieron para el desarrollo del proyecto (aspecto que se definió al inicio del análisis estructural). Una vez hecho esto se procede a calificar la relación que tiene cada variable descrita en el paso 7.1 y como criterio de evaluación se presenta un rango de posibles calificaciones para cada relación presente<sup>43</sup>:

0 = Para variables que no guardan ninguna relación

1 = Para variables que guardan una relación débil.

2 = Para variables con relación moderada.

3 = para variables con relación fuerte.

P = Relación de variables no inmediata sino con horizonte de potenciarse en futuro

Cuyo resultado se observa en la siguiente tabla:

---

<sup>43</sup> NOGUERA HIDALGO, Ángela Lucía. Enseñando Prospectiva : Introducción. Bogotá : editorial universidad del Rosario, 2009. 19 Pág.

Tabla 2: TABLA DE CALIFICACION DE LAS VARIABLES

	Crec. Pobl	Vts M2	Part. merc	Util.	Cad. Alian	Tar. distr	SIS. int.	Marc. Prop	Part MDD	Rela Prove	Ima Prec.	Tien Barr.	Ing PerCap	Migr Per	Ape GC	Inv Vial	Sala Loca	IPC	Desc.	% Gast	Tasa Emple	Tar Cred.	Impo	Mort. PYME	Inv Inves	Intere Ban	Inv Pub Me	Fact Legal	Educa Sec	Nego	Dist Sect
Crec. Pobl	0	3	3	3	2	1	0	1	1	0	2	3	3	3	2	3	3	2	1	1	3	1	0	0	1	2	2	0	2	1	2
Vts M2	2	0	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	0	2	2	1
Part. merc	2	3	0	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	0	2	2	3
Util.	2	2	2	0	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2
Cad. Alian	1	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	1	1	1	2	0	3	1	3	3	2	3	3
Tar. distr	1	2	1	3	2	0	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	0	1	2	1	0	0	3	2	1	1
SIS. int.	1	2	1	2	2	2	0	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	0	0	2	3	0	3	1	2	0	3	2	2
Marc. Prop	0	2	3	3	2	2	2	0	3	3	3	3	2	1	2	0	0	2	3	2	1	1	2	0	3	0	3	1	2	3	2
Part MDD	0	2	3	3	2	1	2	3	0	3	3	3	2	1	1	0	0	1	3	0	0	1	2	0	2	0	3	1	2	2	2
Rela Prove	2	1	1	3	3	2	0	3	2	0	3	3	0	0	2	1	0	0	3	0	0	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1
Ima Prec.	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	0	3	2	1	1	0	1	3	3	1	1	2	2	2	1	2	0	1	1	3	1
Tien Barr.	3	2	3	1	2	2	1	1	1	3	3	0	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	3	0	2	0	2	2	2	2
Ing PerCap	3	3	2	2	1	0	0	2	1	0	2	2	0	3	1	0	3	2	2	3	3	2	1	1	0	2	0	2	2	0	1
Migr Per	3	3	2	2	1	1	0	1	1	0	1	1	3	0	2	1	3	2	1	1	3	0	1	1	1	0	2	1	2	0	2
Ape GC	P	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	0	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	
Inv Vial	1	1	1	2	2	3	0	0	0	0	1	1	1	2	2	0	1	2	1	0	2	0	1	2	1	1	2	2	0	1	0
Sala Loca	3	3	2	2	1	1	0	1	2	0	2	1	3	2	3	0	0	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	0	0
IPC	3	3	2	2	0	2	0	2	2	0	3	1	2	2	1	1	1	0	3	2	1	1	0	2	0	2	1	1	0	0	0
Desc.	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	3	1	0	0	3	2	0	3	2
% Gast	2	2	2	P	1	1	0	2	2	1	1	1	2	1	1	0	1	3	2	0	0	2	2	1	0	1	2	0	1	0	1
Tasa Emple	3	2	2	P	0	1	0	1	2	1	1	1	3	3	2	0	3	3	2	2	0	3	2	2	1	2	1	1	2	0	1
Tar Cred.	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0	1	1	1	0	1	3	3	2	1	0	2	1	1	3	2	2	1	1	1
Impo	2	3	2	P	2	2	2	2	2	3	2	0	0	0	1	0	0	2	1	2	0	1	0	0	2	0	3	2	0	2	1
Mort. PYME	2	2	2	1	3	0	2	2	2	2	2	3	0	0	1	1	0	1	2	1	2	2	1	0	2	1	1	1	3	3	3
Inv Inves	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	0	0	3	0	0	1	2	1	2	0	2	3	0	0	3	1	2	2	2
Intere Ban	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	3	3	1	3	2	3	0	3	1	0	2	0	2	2	0	0	0
Inv Pub Me	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	0	0	0	3	0	0	1	3	2	3	0	2	3	3	0	0	2	1	2	2
Fact Legal	2	1	0	2	2	2	0	1	1	1	1	1	3	0	3	1	3	0	1	0	2	1	2	2	1	3	2	0	2	2	0
Educa Sec	3	1	2	2	2	0	2	2	1	3	2	2	1	1	1	0	2	1	2	1	2	1	1	2	3	0	2	2	0	3	2
Nego	1	1	1	3	2	2	1	3	2	3	3	3	0	0	2	0	0	1	3	1	0	0	2	3	1	0	2	0	2	0	1
Dist Sect	2	3	3	2	2	1	0	2	2	1	2	3	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	1	3	2	0	2	0	2	2	0

© ULPOR-EPTA-MICMAC

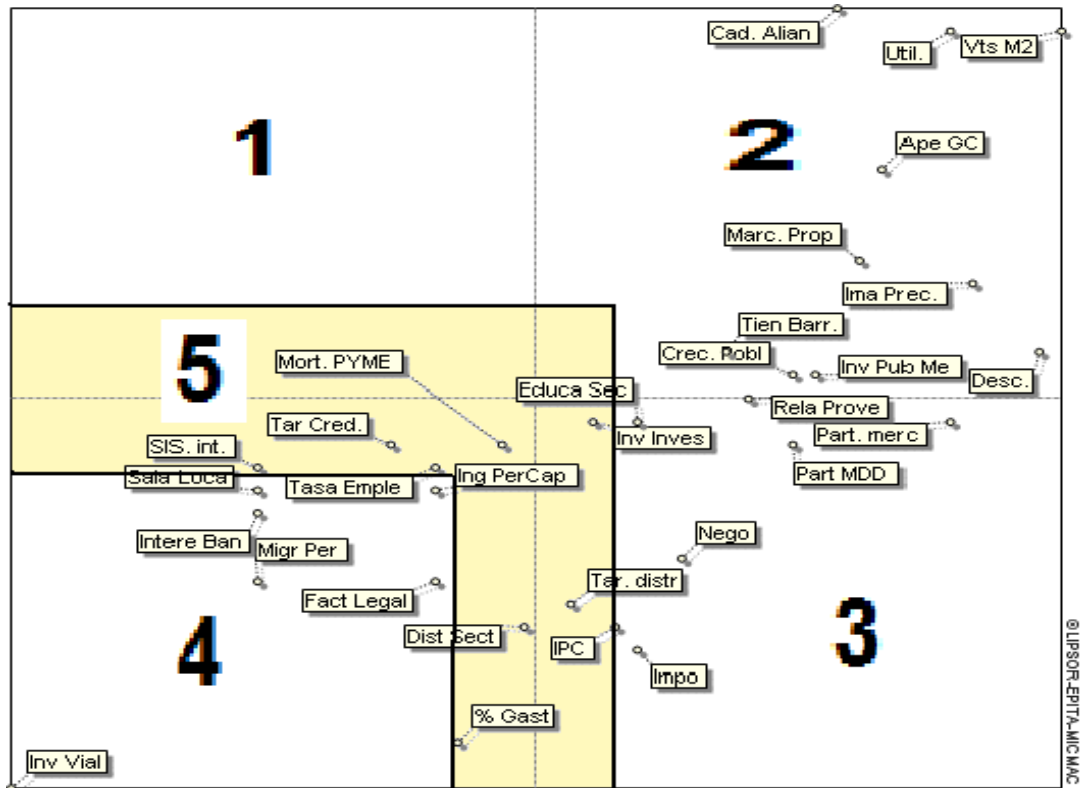
Fuente: Herramienta Mic Mac Matriz de influencia directa

Esta calificación se basa en la experiencia de los expertos, por lo tanto es la apreciación final resultado de la consolidación de las respuestas de los expertos consultados. Cabe mencionar que este ejercicio se hizo en una sola sesión con la presencia de todos los expertos con el fin de generar una nueva lluvia de ideas que pusiera en la mesa de trabajo las ideas particulares de cada persona examinada.

### 8.3 GRÁFICOS DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA

En el siguiente grafico se muestra el nivel de influencia y dependencia en el corto plazo de cada unas de las variables escogidas en el sistema, el cual sirve para determinar la inestabilidad del sector:

ILUSTRACIÓN 1: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA DIRECTA

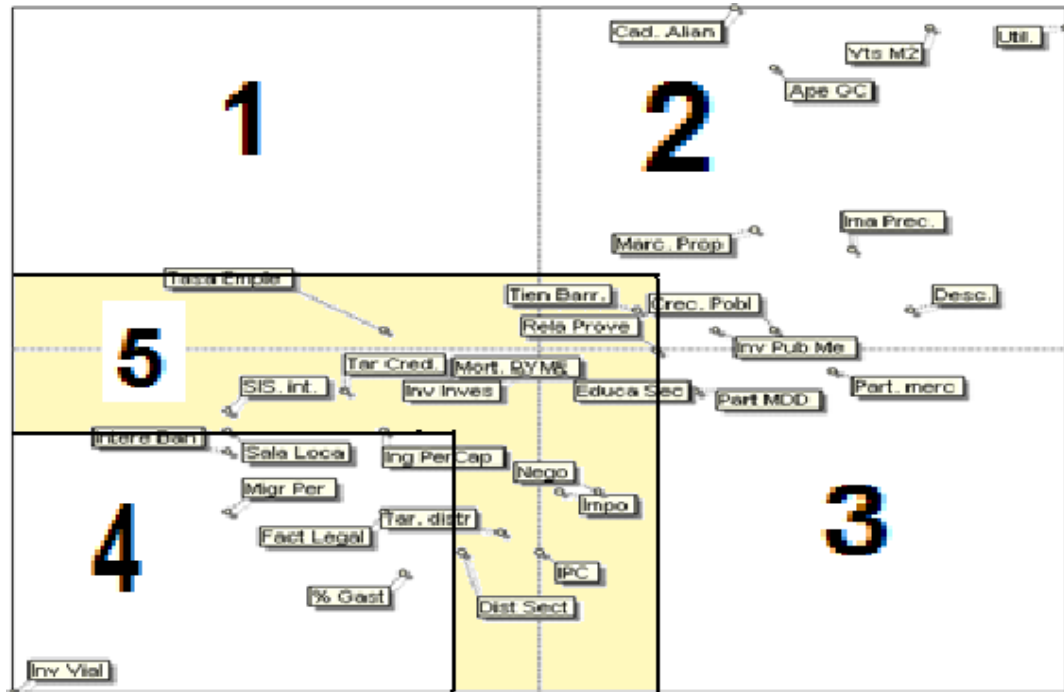


Fuente: Herramienta Mic Mac reporte de resultados del corto plazo

Como se puede observar en el corto plazo se espera un sistema atacado por la incertidumbre, la volatilidad del sector permite establecer que el nivel de influencia y dependencia para el corto plazo es inestable, debido a que las variables mas importantes del sector se ubican en el cuadrante 2 donde los niveles de influencia y dependencia son altos. Este es el principal argumento que permite afirmar que futuro inmediato del sector es inestable y depende del comportamiento de las variables fundamentales del sector como las ventas o las utilidades.

De la misma manera sucede con la grafica de mediano y largo plazo, en las cuales predomina la inestabilidad del sistema. Para mediano plazo variables como las ventas y las utilidades presentan altos niveles de influencia y dependencia.

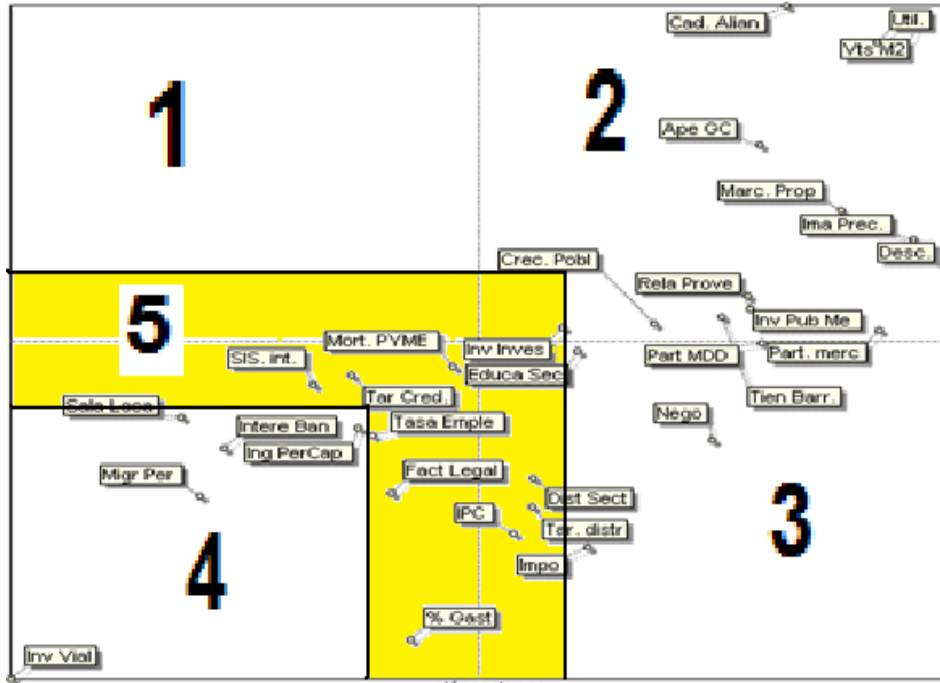
*ILUSTRACIÓN 2: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA DIRECTAS POTENCIALES*



Fuente: Herramienta Mic Mac reporte de resultados del mediano plazo

De igual manera es necesario resalta la poca influencia y dependencia que marca la inversión en infraestructura vial, y en la transición entre el corto y el largo plazo vemos que las variables pelotón se alejan y dejan las mas inestables con sus altos niveles de influencia y dependencia, de igual manera el sistema sigue siendo inestable en todos los periodos analizados.

ILUSTRACIÓN 2: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA INDIRECTA



Fuente: Herramienta Mic Mac reporte de resultados del Largo plazo

A partir de lo anterior y según la metodología definida la calificación de las variables dentro del plano de influencia y dependencia se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: CLASIFICACION DE LAS VARIABLES

<b>CONFLICTO</b>	Ventaspormetrocuadrado
	Utilidades
	CadenasyAlianzasestrategicas
	Calidaddelosproductosdemarcapropia
	ImagendePrecio
	AperturasdelasGrandesCadenas
	Descuentos
<b>DEPENDENCIA</b>	Inversionenpublicidadymercadeo
	ParticipaciondeMercados
	NivelEducativodelosempleadosdelSector

<b>INDIFERENCIA</b>	Tarifas de Distribucion
	Ingreso Per. Capita
	Migracion de Personas con Capacidad Adquisitiva
	Inversion en Infraestructura Vial
	Salarios Promedio por Localidad
	% de Gast de los Ciudadanos
	Tasas de Intereses Bancarios
	Factores Legales y tributarios
	Distribucion empresarial del sector
<b>PELOTÓN</b>	Tasa de Crecimiento Poblacional
	Sistemas de Integracion Empresarial
	Participacion de la marca propia
	Relacion con los proveedores
	Numero de Tiendas de Barrio que Operan
	IPC
	Tasa de Desempleo
	Tarjetas de credito y pagos Electronicos
	Importaciones
	Tasa de Mortalidad de las PYMES
	Inversion en Investigacion y Desarrollo
	Poder de Negociacion

Fuente: análisis de resultados de los planos de influencia y dependencia

Como se observa en la tabla anterior no se encontraron variables de poder, caso contrario de las variables de conflicto, dependencia, indiferencia y pelotón.

### 8.3.1 LAS VARIABLES DE CONFLICTO

*“pueden ser entendidas como aquellas variables que podrían estar generando situaciones de doble vía, dada la influencia en otras variables del sistema, y de estar condicionadas por el comportamiento de las*

*variables que las influyen*<sup>44</sup> y se encuentran en el cuadrante 2 (uno). En este cuadrante de conflicto se encontraron:

**Las ventas por metros cuadrados** es la variable que a lo largo de la existencia del sector condiciona las utilidades del corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que es el principal ingreso de las empresas. El desarrollo de este variable se encuentra altamente ligado con la participación del mercado; cuanto mas alta sea para una empresa mayor serán las ventas, sin embargo, como este es un indicador que mide la optimización del espacio con respecto a las ventas es posible que un elevado nivel de ingresos no incremente las ventas por metro cuadrado, es decir, que existe un fuerte dependencia de la variable con respecto al posicionamiento en el mercado, pero su comportamiento esta sistémicamente entrelazado con el desempeño de otras variables. Cuando los indicadores económicos de la ciudad (IPC e Ingreso per-cápita, salario promedio, tasa de desempleo e intereses bancarios) presentan niveles estables y favorables los bogotanos siente confianza y respaldo en su capacidad adquisitiva lo que resulta en un incrementando el gasto; las ventas del Retail en Bogotá se basan en el comportamiento de indicadores económicos como el IPC y el ingreso per-cápita desencadenando un incremento o disminución del el porcentaje de gasto de los Bogotanos y una variación del salario promedio en las distintas localidades de la ciudad, análogamente, la alteración de la demanda de bienes y servicios tiene efectos directos en la tasa de empleo, desde el punto de vista económico, las ventas del sector son efecto de una reacción en cadena que empieza en alteraciones en el IPC que influye directamente en el ingreso per-cápita, el salario promedio y los intereses bancarios, arrojando como resultado transiciones en la productividad de los sectores convexos al Retail mejorando o empeorando la tasa de desempleo de la ciudad, es decir, si el

---

<sup>44</sup> NOGUERA, OP CIT 25 Pág.

IPC se encuentra en niveles saludables el ingreso per-cápita, el salario promedio y los intereses bancarios mejoran, adicionalmente, los precios no sufren alteraciones considerables por consiguiente el comportamiento de las ventas se incrementa de forma saludable y sostenible. Cuando el ingreso per-cápita es alto la adquisición de bienes y servicios es mucho mas fácil, efecto que se presenta de la misma manera en el salario promedio. Por el lado financiero, se podría decir que la alteración de las tasa de interés afecta los niveles de moneda en la ciudad causando efectos en la elección entre el ahorro y el consumo, paralelamente, el uso del dinero plástico (tarjetas de crédito) se ve afectado por las tasa bancarias lo que incentiva o restringe el consumo.

Así como las variables económicas de la ciudad afectan las ventas del sector, indicadores demográficos como la migración de personas, también presentan niveles de influencia altos en este componente del sistema, cuando el numero de migraciones aumenta, sucede lo mismo con la demanda y como consecuencia las ventas del sector.

Cuando todos los indicadores anteriores presentan niveles óptimos para el desarrollo, las empresas del sector incrementan sus niveles de ventas abriendo nuevas tiendas en la ciudad, por este motivo un incremento de las ventas puede ser el resultado de la apertura de nuevas sucursales en la ciudad.

La consecuencia de alteraciones en las variables anteriormente señalada arroja como resultado una variación en las ventas, de igual forma, cuando el nivel de ingresos de las empresas del sector se ve afectado empieza un efecto domino que se ve reflejado en la inversión en investigación y desarrollo, la apertura de nuevas tiendas la participación del mercado y los descuentos. Como en toda organización los ingresos constituyen parte vital de la operación el desarrollo de esta limita o impulsa el interior de las

compañías, para realizar investigación y desarrollo se necesita ingresos con rentabilidad sostenible, de la misma manera funciona para las aperturas de las grandes cadenas; todo tipo de estudio o inversión requiere de capital algo que es otorgado por los niveles de ingresos, sin embargo, estos deben ser rentables, es decir que, el margen no puede ser menor al coste de la operación.

En conclusión esta es una variable que según su desempeño y desarrollo en el largo plazo condiciona los componentes del sistema. Se puede apreciar un nivel de influencia y dependencia importante, razón por la cual es considerada como una variable de conflicto; adicionalmente, es uno de los principales indicadores del sector por su estrecha relación con las estrategias, objetivos, misión y visión de las organizaciones del Retail, aspectos de vital importancia en la perdurabilidad del sistema.

**Las utilidades** representan el objetivo primordial de las empresas. Para el sector esta variable es uno de los principales indicadores que mide la gestión, razón por la cual, se considera como elemento del estudio. Teniendo en cuenta, que la rentabilidad en términos generales representa los ingresos menos los costos y gastos, su comportamiento está altamente ligado con diferentes componentes del Retail tanto internos como externos.

De igual manera que la variable anterior, las utilidades son susceptibles de variaciones impulsadas por componentes externos; en primer lugar, la migración de personas ocasiona un aumento de la demanda de bienes y servicios en la ciudad teniendo efectos directos sobre las ventas y la utilidad. Ahora bien, si al impacto demográfico que ocasiona una migración en el sector se tienen en cuenta variables que inciden económicamente en las utilidades como la tasa de desempleo, el salario promedio y el ingreso per-cápita, los beneficios están directamente relacionados con el nivel de ventas, los cuales están condicionados por el comportamiento de la

economía de la ciudad. (Cuando la migración de personas a la ciudad es económicamente activa o con poder adquisitivo, la demanda de bienes y servicios es saludablemente incrementada, adicionalmente, variables económicas como la tasa de desempleo, el salario promedio por localidad y el ingreso per-cápita se alteran de manera positiva mejorando las condiciones de vida en la ciudad estableciendo un ambiente propicio para un consumo sostenible; aspecto que eleva las ventas y por consiguiente altera el nivel de utilidades del sector, sin embargo este efecto puede tomar un rumbo poco viable para las organizaciones que comercializan productos de consumo masivo si la ciudad presenta migraciones ocasionadas por la violencia, bajos ingresos salariales o inestables niveles de precios al consumidor).

Como implicaciones internas, los descuentos, las dinámicas comerciales, la apertura de nuevas tiendas, las relaciones con los proveedores y la participación de artículos importados en el mix de surtido alteran los niveles de rentabilidad. Teniendo en cuenta que el 60% de las ventas de las cadenas de supermercados están basadas en los descuentos y dinámicas comerciales<sup>45</sup>, las relaciones con los proveedores constituyen la principal variable que pueden alterar las empresas del sector para mantener niveles razonables de rentabilidad. Cabe mencionar que los descuentos y las dinámicas comerciales impactan de manera directa en las utilidades que el sector genere y la imagen de precios que se tiene.

Si las utilidades son determinadas por el comportamiento de elementos del sistema estudiado, también puede desarrollar o contraer variables del sector. Cuando la utilidad obtenida es considerable, la inversión en investigación y desarrollo, publicidad y mercadeo y la apertura de nuevas sucursales en la ciudad es una buena opción para los dirigentes y accionistas para incrementar la rentabilidad. Con el dinero obtenido por las

---

<sup>45</sup> NILSEN, OP CIT

utilidades se empiezan procesos expansionistas y/o estandarización de procesos que maximicen los beneficios; el conocimiento de las necesidades y tendencias de los clientes como resultado de investigaciones de mercados busca incrementar la participación de mercados y por consiguiente las utilidades, de igual manera, todo es impulso mercantil producto de las inversiones, mejoran los productos para los clientes, fortalece las relaciones con proveedores que contribuyen con mejores promociones que desencadenan mejores descuentos. Esta sucesión de eventos son el producto de alteraciones en los beneficios partiendo de la premisa que *“cuando existe una relación saludable entre el sector industrial y comercial, las utilidades para ambos permiten un desarrollo sostenible de la economía beneficiando a los clientes por medio de la satisfacción de sus necesidades y conocimiento de su cultura”*.

Las Utilidades se considera una variable de conflicto debido a su nivel influencia y dependencia; su comportamiento esta condicionado por el desempeño de elementos externos que a su vez modifican componentes internos que se encuentran directamente ligados con esta variable, de igual manera la alteración de la rentabilidad tiene como resultado variaciones de elementos del sector, la existencia de beneficios conlleva la responsabilidad de mantenerlos en el futuro para garantizar la perdurabilidad de las empresas y su uso como fuente en el desarrollo de proyectos. Es preciso afirmar que en el momento que una de las variables mencionadas sufre alteraciones surgen un efecto cíclico en la cual toda consecuencia reflejada en las utilidades genera efectos en los demás componentes del sistema incluidos los que provocaron este cambio.

Durante los últimos años el sector ha sufrido cambios que han alterado la operación de las empresas del Retail; la existencias de **cadena y alianzas estratégicas** se presenta como una variable de conflicto por su alto nivel de influencia y dependencia. Para el corto y mediano plazo el nivel de

dependencia no es importante, sin embargo, para el futuro la dependencia se encuentra marcada por la apertura de nuevas tiendas o sucursales (las cadenas de supermercados se caracterizan por su expansión a lo largo de la ciudad, un gran número de tiendas centralizadas y manejadas por una determinada administración), las utilidades (en la búsqueda de mayor rentabilidad, las alianzas estratégicas pueden ser una opción para elevarlas) y el poder de negociación (cuando se busca tener mayor poder de negociación ser una cadena de hipermercados o realizar alianzas estratégicas mejora las condiciones de negociación para las empresas).

Cuando las cadenas de hipermercados alteran su estructura física u organizacional, ya sea incrementando el número de sucursales o cambiando su dueño, el efecto en el mercado y sectores convexos es notable, el impacto sobre la distribución del mercado es considerable; cuando existen alianzas, compras o adquisiciones en las empresas del sector el nivel de cobertura se ve modificado, la incorporación de sucursales a un conglomerado modifica la competencia periférica, es decir, las estrategias de competencias definidas por localidad o sucursal varían de acuerdo al tipo de alianza, compra o adquisición. En el mismo sentido este fenómeno mercantil ocasiona variaciones en las relaciones con los proveedores, cuando se eleva la compra a los proveedores, la participación de mercados y la cantidad de sucursales en la ciudad producto de la expansión o alianzas estratégicas de los conglomerados del sector el poder de negociación con los proveedores inclina la balanza.

En conclusión esta variable posee un nivel de influencia y dependencia alto, la alteración de este elemento conlleva variaciones en el mercado ya sea incrementando o impidiendo su desarrollo. Este componente determina las características comerciales de las empresas del sector y representa una variable a desenvolverse en el futuro.

**La calidad de los productos de marca propia** se considera una variable de conflicto y resultado de las inversiones en investigación y desarrollo, publicidad y mercadeo y las relaciones con los proveedores; en este sentido, este elemento del sistema es la consecuencia de alteraciones en las variables mencionadas anteriormente. Cuando estos productos tienen gran aceptación en los consumidores la demanda sufre cambios, los cuales, influyen directamente en la oferta y a su vez en la producción de los sectores convexos (mayor compra mejora las condiciones de negociación para las empresas del sector). Por consiguiente, este componente es un determinante en las relaciones con los proveedores y el poder de negociación, adicionalmente, las utilidades que se obtienen en la comercialización de estos productos son fuente de financiamiento para nuevos proyectos en control de calidad o pautas publicitarias que impulsen la marca propia. El resultado de variaciones en la calidad de los productos con marca del distribuidor termina afectando las inversiones en investigación y desarrollo y publicidad y mercadeo; de igual forma estas alteraciones al tener impacto directo sobre los clientes también impulsa o contrae las ventas alterando de esta manera la participación del mercado.

Gran parte del éxito de las empresas de Retail se debe a “**La imagen de precio**”. Como las variables anteriores, esta es el resultado de interacciones de elementos del sector y de igual manera marca el desempeño y competitividad de las empresas del Retail. Teniendo en cuenta que la participación del mercado esta basada en el comportamiento de las ventas de las empresas del sector, la imagen de precio se encuentra directamente ligada con el porcentaje que represente cada organización en el sector; en este sentido, este componente es el resultado de “la distribución de la torta”, por lo tanto, esa repartición del mercado también puede ser analizada como la imagen de precio de cada compañía.

Las utilidades como condicionantes de los precios son otra causa que limita esta variable; es decir que, Los niveles de rentabilidad son la base para la conformación de precios, sin embargo, una buena imagen de precio no constituye estrictamente bajas utilidades, por el contrario a lo largo del desarrollo del sector las empresas mas competitivas del Retail no sacrifican las utilidades por la imagen de precio, en su lugar han desarrollado relaciones con los proveedores que amortizan el impacto de los precios entre el proveedor y el distribuidor, generando mayores ganancias para ambos cimentados en la producción con economías a escala.

Adicionalmente, los descuentos constituyen otro factor determinante de la imagen de precios de las firmas; en el corto plazo, la reducción de precios por dinámicas comerciales o promociones tiene efectos directos sobre la imagen de precio, pero este no es un efecto perdurable en el tiempo, el excesivo uso de dinámicas o descuentos minimiza su impacto en los clientes ya que rompe con su principal objetivo “impulsar las ventas por un tiempo determinado basado en un baja sustancial de precios”.

Como resultado de la imagen de precios, los niveles de ventas se ven alterados (menores precios incrementan las ventas) y por consiguiente la participación del mercado cambia su distribución; teniendo en cuenta que esta variable tiene impacto directo en el mercado, las estrategias de posicionamiento basadas en este elemento representa gran peligro para las empresas del sector, ya que, una alteración de esta variable concluye en un guerra de precios en la cual solo existe un ganador y es el que menos pierda, por consiguiente, la apreciación que tengan los clientes del precio es factor importante en el proceso de compra por parte de los consumidores, sin embargo, las estrategias fundamentadas principalmente en esta variable llevan al sector por un camino estrecho el cual muy pocas empresas pueden cruzar.

Para un desarrollo sostenible **Las aperturas de las grandes cadenas** representan un elemento necesario para una expansión razonable. Cuando la participación de mercados esta en niveles competitivos dentro del sector y producto de elevadas ventas la idea de nuevas sucursales en la ciudad constituyen una buena alternativa. Los ambientes propicios para la expansión surgen de elementos como el salario por localidad, el crecimiento de la población y el ingreso per-cápita de la ciudad, en conclusión, para la generación de nuevos ingresos fundamentados la apertura de nuevas sucursales es necesario un ambiente propicio otorgado por el desarrollo de las empresas del sector y de la ciudad.

Análogamente, las consecuencias de alteraciones en esta variable son muchos, en primer lugar, el incremento de las ventas producto de una mayor cobertura en la ciudad tiene dos posibles efectos; mayores ingresos mejoran la participación en el mercado, al igual que sucede con las utilidades, de igual manera, una mayor cobertura impulsa el desarrollo de la ciudad (los ciudadanos acceden mas fácil a servicios ofrecidos por las grandes cadenas), ya que se invierte menos tiempo y dinero en las compras lo que mejora la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y mejora los niveles habitacionales de la capital, impulsando el crecimiento poblacional. De igual manera, nuevas sucursales implica un aumento de las tiendas a aprovisionar de mercancía para la venta, aspecto que incrementa los costos de distribución.

En conclusión, esta variable de conflicto genera un ciclo con el desarrollo de la ciudad, es decir, que esta condiciona y depende del nivel de progreso de la ciudad, y representa una alternativa viable para la expansión de las grandes empresas del sector.

Cuando se habla de los **Descuentos** se hace referencia a una variable de conflicto debido a su influencia y dependencia en el sistema, de acuerdo al

nivel de descuentos de las empresas del sector se puede determinar el comportamiento de ventas, las utilidades y la participación de la marca propia sobre las ventas. Sin embargo, este es un efecto en doble vía, así como el nivel de ventas puede ser explicado por los niveles de descuentos al igual que la participación de mercados y las utilidades, este elemento del sistema también es influenciado por las variables ya mencionadas. Por lo general la primera estrategia para incrementar en el corto plazo la venta es el uso de los descuentos, aspecto que impacta de forma directa las utilidades y la participación del mercado; adicionalmente, para la implementación de promociones o dinámicas comerciales es necesario un análisis profundo que contemple los objetivos en términos rentables, cifra de venta y ganancia en la participación del mercado. Por lo tanto esta es una variable que depende de las mismas variables a las que influye generando un ciclo el cual debe estar equilibrado por el conocimiento del cliente producto de las inversiones en investigación y desarrollo.

Dentro del Retail, **La inversión en publicidad y mercadeo** es uno de los principales elementos que garantizan la perdurabilidad, sin embargo, este no es un elemento que solo influencia el desempeño de otras variables, por el contrario, al encontrarse en el cuadrante de conflicto es influenciado y su vez determina el comportamiento de otras variables. En primer lugar, es una de las principales herramientas utilizadas en el sector para incrementar la participación de mercados incentivando la venta por medio de la promoción y el manejo de la imagen corporativa y de igual forma para ganar participación de mercados la inversión en publicidad y mercadeo se debe alterar según la programación de descuentos (además de tener un muy buen precio, este se debe comunicar para que los consumidores lo perciben), productos de marca propia (la publicidad de los productos con marca del distribuidor debe ser impactante ya que se compite con marcas ya consolidadas), las importaciones (son productos traídos de otro país

pero no cuentan con personal directo en a ciudad que impulse la mercancía) y la inversión en investigación y desarrollo (esta inversión puede determinar cuanto se debe invertir en determinados productos para el lanzamiento, posicionamiento o re lanzamiento de productos).

Esta variable como se puede observar, representa un elemento indispensable para la planeación y puesta en marcha de estrategias que buscan mayores ventas, participación de mercado y utilidades.

En conclusión, las variables ubicadas en el cuadrante de conflicto definido en el libro *“enseñando prospectiva en baja”*<sup>46</sup>, muestran un clara dependencia e influencia en el sistema, la característica principal de estos elementos es la alterabilidad por parte de las empresas del sector, y que su desarrollo depende del comportamiento de otras variables del Retail, conformando así el eje principal sobre el cual se mueve en el corto, mediano y largo plazo el comercio de productos de consumo masivo.

### 8.3.2 VARIABLES DE DEPENDENCIA

Son aquellas que *“presentan una influencia baja en el sistema estudiado; este factor hace que se consideren variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con las cuales presentan relaciones”*<sup>47</sup> y se encuentran en el cuadrante 3 con altos niveles de dependencia y bajos de influencia.

**La participación de mercados** es el resultado de las operaciones realizadas por cada una de las empresas del sector y en forma general representa la efectividad, eficacia y la planeación de la estrategia comercial. Análogamente podemos afirma la poca influencia que tiene esta en los demás componentes del sistema estudiado, simplemente es una variable

---

<sup>46</sup> NOGUERA, OP CIT 25 Pág.

<sup>47</sup> IBID 25 Pág.

que muestra el desempeño de cada organización como resultado de acciones, planes y cambios realizados en los demás elementos. Retomando que la participación de mercados es el resultado que compara las ventas de las empresas del sector nuestro primer influyente son las ventas ya que determinan como queda distribuida la torta, análogamente, variables internas como la apertura de nuevas sucursales (mayores ventas implica mayor participación de mercado), las cadenas de supermercados y alianzas estratégicas (las alianzas o adquisición de pequeñas empresas del sector aumenta la participación modifican la distribución del mercado), la imagen de precio (afecta directamente la venta, factor determinante de la participación de mercados), el numero de tiendas de barrio (Formato de mayor acogida por la población bogotana y aglomerado con mayor participación en el sector) y la marca propia son (productos con marca del distribuidor que afecta directamente la venta lo que determina la distribución de la torta).

La baja influencia de esta variable se debe al efecto cíclico que ocasiona; es decir, la participación de mercados influencia en cierta medida la venta, sin embargo, la alteración de los ingresos resulta de nuevo en una alteración del porcentaje que representan las empresas en el mercado.

Por otro lado **El nivel educativo de los empleados** del sector responde a las políticas en la administración del recurso humano, el nivel que se describe es la consecuencia de las relaciones a algunas variables del sistema, sin embargo, contraria a la variable anterior esta se encuentra ubicada en los extremos del cuadrante de dependencia, lo que quiere decir que, su dependencia es alta, pero su influencia no es tan baja, en otras palabras, se puede decir que los resultados de otros elementos del sistema pueden estar influenciados por el nivel educativo del sector, un buen manejo del “Know How” pues conllevar mejores practicas y planes comerciales mas efectivos que eleven los indicadores de gestión del sector;

la alteración en el poder de negociación puede ser importante al igual que la inversión en investigación y desarrollo, mercadeo y publicidad.

Lo interesante de esta variable es que su dependencia esta ligada con la mortandad de las PYMES. La competencia con grandes cadenas como Éxito, Carrefour y Olímpica requiere niveles educativos altos, por consiguiente la tasa de mortandad de las PYMES del sector determina que tanto nivel educativo se tiene en los empleados de las empresas de Retail.

Al igual que las variables de conflicto, todavía se encuentran elementos propios y alterables del sector, tanto el nivel educativo como la participación de mercados constituyen conceptos que apropiadamente explotados garantizan un crecimiento saludable generando ambientes propicios para la perdurabilidad del sistema.

### 8.3.3 VARIABLES DE INDIFERENCIA

*Son variables “con niveles de influencia y dependencia relativamente bajos...considerándose así componentes del sistema que no ejerce un peso relevante en las relaciones, pero que dependiendo de su naturaleza y teniendo en cuenta el conocimiento y reflexión de los expertos, pueden potenciar su movimiento hacia los diferentes cuadrantes del grafico de influencia y dependencias”<sup>48</sup>*

Teniendo en cuenta la ubicación en la grafica de influencia y dependencia la variable “**Tarifas de distribución**” es considerada como un componente de indiferencia. Su estado actual muestra bajos niveles de dependencia e influencia, si embargo, su capacidad de potencializarse en un futuro la convierte en un factor primordial en el sector; su principal dependencia radica en la infraestructura vial y la secretaria de movilidad. Partiendo que las tarifas de distribución son una relación entre el costo logístico y la

---

<sup>48</sup> NOGUERA, OP CIT 25 Pág.

distancia, la importancia de las vías en la capital es el elemento principal que desarrolla o contrae esta variable; análogamente, existen otras variables que influyen en el comportamiento del costo logístico como lo son las ventas (hay tiendas que requieren de un abastecimiento diario por sus niveles de venta, mientras otras no), las aperturas de nuevas sucursales y alianzas estratégicas (con el incremento de tiendas en el ciudad, las tarifas de distribución varían ya que la mercancía debe llegar a mas lugares).

Las consecuencias de alteraciones en esta variable se ven reflejadas en el precio de los productos y en las utilidades, sin embargo, esta influencia solo se manifiesta con alteraciones considerables de los costos logísticos, motivo por el cual los expertos consideran que es una variable que se puede ser importante en el sector.

Como primer factor externo al sector el “**Ingreso per-cápita**” se considera como un componente ubicado en el cuadrante de indiferencia. Su nivel de dependencia e influencia esta ligado con el crecimiento de la población, la migración de personas, los salarios por localidad, el porcentaje del gasto de los ciudadanos y los factores legales, pero la principal influencia en el Retail cae sobre en las ventas, teniendo en cuenta que, el ingreso per cápita representa en términos generales los ingresos por ciudadano, alteraciones en esta unidad del sistema puede considerarse como una causa de variaciones en los niveles de venta de las empresas del sector en Bogotá.

La importancia a largo plazo de esta variable esta sustentada en el impacto que puede tener sobre las ventas (recordando la jerarquía de esta variable en el sistema, una variación en los ingresos de las empresas del Retail causados por modificaciones del ingreso per cápita, desplazaría su interacción en entorno al cuadrante de conflicto).

**Migración de personas con capacidad adquisitiva**, es una variable demográfica que se ve afectada por gran cantidad de interacciones de los

componentes de la ciudad; como principal causante de alteraciones en el sistema el ingreso per cápita y la tasa de desempleo sobresalen como elementos que modifican el comportamiento de esta variable. Paralelamente a los efectos en elementos externos que tiene este componente, consecuencias como la variación de la demanda, alteraciones en las ventas y las aperturas de nuevas sucursales, motivo por el cual, la ubican en el cuadrante de indiferencia donde su nivel de influencia y dependencia es bajo, sin embargo, puede llegar a representar un papel importante en el sector según su desempeño.

La **Inversión en infraestructura vial** como desarrollador de sectores constituye una variable causante de cambios. Existen variables como la cantidad de vehículos en la ciudad que influyen directamente sobre esta variable pero no se tienen en cuenta para este estudio por su baja y casi inexistente relación, pese a no poseer dependencia importante por variables del sistema su principal característica para el sistema radica en la influencia que puede llegar a tener con las tarifas de distribución, al tener esta relación directa se puede inferir variaciones de los niveles de inversión en la estructura vial de la ciudad afecta de manera directa los costos logísticos y por consiguiente los precios y la venta (variables importantes del Retail).

El **Salario promedio por localidad** es otra variable externa que al estar condicionada por la migración de personas y el ingreso per cápita también tiene consecuencias en variables importantes en el sector como las ventas, la apertura de sucursales y las utilidades. Teniendo en cuenta que esta variable es una aproximación estadística al salario que poseen los bogotanos, su desempeño esta ligado con los niveles de migración y el ingreso per cápita de la ciudad, así mismo, las alteraciones producidas por las variables mencionadas pueden llegar a incentivar el gasto de las personas incrementando o contrayendo la demanda de bienes y productos, por la tanto, la importancia que puede llegar a tener esta variable en un

futuro la ubica en el cuadrante de indiferencia con posibilidades de desplazarse a otro cuadrante con mayor influencia o dependencia en el sistema.

El “**Porcentaje de gasto de los ciudadanos**” es el componente mas importante de los que se ubican en el cuadrante de indiferencia debido a su influencia y dependencia con las ventas. Las alteraciones sufridas en esta variable son el resultado de las interacciones entre la tasa de desempleo, la migración de personas, el ingreso per cápita, el salario promedio y las ventas. Cuando los niveles de ingresos se ven afectados la demanda también lo hace, en este sentido la economía debe corregir esa alteración y nivelar el mercado por medio de la oferta; la modificación de esta oferta permite que sectores convexos de la industria se desarrolle o se contraigan, y tal sinergia, tiene como resultado la ampliación o reducción en la fuerza laboral de los proveedores y las organizaciones del sector. El efecto en doble vía generado por alteraciones del gasto permite afirmar que “las variables que determinan cambios en el gasto de los ciudadano también modifican su desempeño basándose en el rumbo que tenga esta variable”, es decir esta es la variable mas cercana al cuadrante de conflicto pero conservando las características de los elemento indiferentes.

Con el desarrollo financiero de la ciudad surgieron nuevas maneras que impactar el consumo, el origen de tarjetas de crédito y compras a cuotas dio inicio a las “**Tasa de interés bancario**”. Esta variable es una de las principales relaciones existentes entre el sector financiero y el comercial; el uso de las tarjetas o dinero plástico afecta de manera directa esta variable, puesto que representa el costo del uso del dinero, adicionalmente, factores legales como la tasa de usura y la tasa de interés fijada por el banco de la república limitan las alteraciones de esta variable para evitar abusos y cobros exagerados. La correlación de este elemento con el sector es la capacidad de impulsar o frenar el nivel de ventas, análogamente, se puede

establecer el impacto de este medio de pago en la mortalidad de las PYMES (El uso de Datafonos se restringe a organizaciones pertenecientes al régimen de grandes contribuyentes) y finalmente el desempeño de esta variable influye en el uso de tarjetas de créditos por motivos explicados anteriormente.

Los **Factores legales y tributarios** se encuentran ligados al los resultados de la operación, hay que tener en cuenta que el impuesto sobre las ganancias es alrededor del 34%, adicionalmente, el IVA, el ICA y otra serie de impuestos incurridos dentro de la operación que afecta de forma tangencial el desarrollo de esta variable. Como resultado de modificaciones en la legislación tributaria e impositiva, los intereses bancarios, el ingreso per cápita, las ventas y las utilidades se pueden ver afectadas; cuando la legislación cambia, es probable que de igual forma lo hagan las tasas de interés, el ingreso por ciudadano, las ventas y en consecuencia las utilidades. La principal característica por la cual este elemento no es considerado en el cuadrante de conflicto es su exigente proceso y requerimientos para modificarlo, las modificaciones tributarias deben ser aprobadas en la cámara y el senado sometándose a infinidad de debates y votaciones, en este sentido, un cambio en esta variable puede llegar alterar el sistema en gran medida, sin embargo, dadas las complicaciones para la reforma tributaria su nivel de influencia baja pero se considera componente importante en el futuro.

**Distribución empresarial del sector** es una variable que mide el nivel de competencia al lo largo de la ciudad. La ubicación y próximas aperturas de las sucursales son el resultado de las cadenas y alianzas, la mortalidad de las PYMES y el número de tiendas de barrio. En Bogotá, existen pequeños nichos de mercados caracterizados por salarios, necesidades y exigencias determinadas, en este sentido las empresas del sector determinan la rentabilidad de una sucursal en los barrios con fines expansionistas o para

aumentar la participación del mercado, definiendo áreas de cobertura y alcances. Una vez la distribución del sector se ha alterado esta tendrá efectos sobre gran cantidad de variables en las cuales sobresalen la mortalidad de las PYMES del sector, el número de tiendas de barrio y la inversión en investigación y desarrollo; la importancia de esta variable en el sector radica en la relación con componentes determinantes del sistema; las el resultado en las ventas, las utilidades y la participación del mercado son consecuencias a largo plazo, sin embargo, en el corto plazo este elemento ataca variables de cambios tendenciales y no contundentes del sistema razón por la cual se ubica en el cuadrante de indiferencia.

Como se observa, el impacto de las variables de indiferencia en el sector pueden representar cambios y nuevos rumbos del sector, en este cuadrante del Retail en Bogotá las variables ajenas al sector entrar a formar parte del desarrollo del Retail y por medio de estas se observa la relación existente con la economía de la ciudad, es decir, a partir de estos componentes se muestra la sinergia del sector y su entorno.

#### 8.3.4 VARIABLES DE PELOTÓN

**Tasa de crecimiento poblacional** se considera como una variable de pelotón debido a su ubicación dentro del cuadrante de influencia y dependencia; gracias a su comportamiento el cual no puede definirse ni enmarcarse en alguno de los 4 cuadrantes existe una relación que condiciona el desempeño de este elemento a las variaciones del sistema teniendo en cuenta que el resultado puede ser incierto; el desempeño de este componente es determinado por el rumbo que tengan los indicadores habitacionales de la ciudad (el ingreso pre-cápita, la migración de personas, la tasa de empleo y la educación del sector) y algunos componentes internos del sector, como la apertura de sucursales y los descuentos.

Como consecuencia el rol que asuma este elemento afecta indicadores sociales como la tasa de desempleo y el ingreso per-cápita.

Para obtener mejores utilidades, descuentos y negociación la **Participación de la marca propia** en el mix de surtido de las grandes cadenas se considera una buena opción que empieza con una inversión en investigación y publicidad.

Como resultado o consecuencia a causa de esta variable, la inversión en investigación y publicidad cambia, el nivel de imitación de las empresas del sector se altera dependiendo de los artículos de MDD<sup>49</sup> presentes en las grandes cadenas, es decir, la participación de mercado, las relaciones con los proveedores, la imagen de precio y la cantidad de tiendas de barrio que operan en la ciudad se ven modificadas.

Por Consiguiente alteraciones en el sistema hacen que esta variable tome caminos alternos dependiendo de las falencias de que presente el sistema en ese momento.

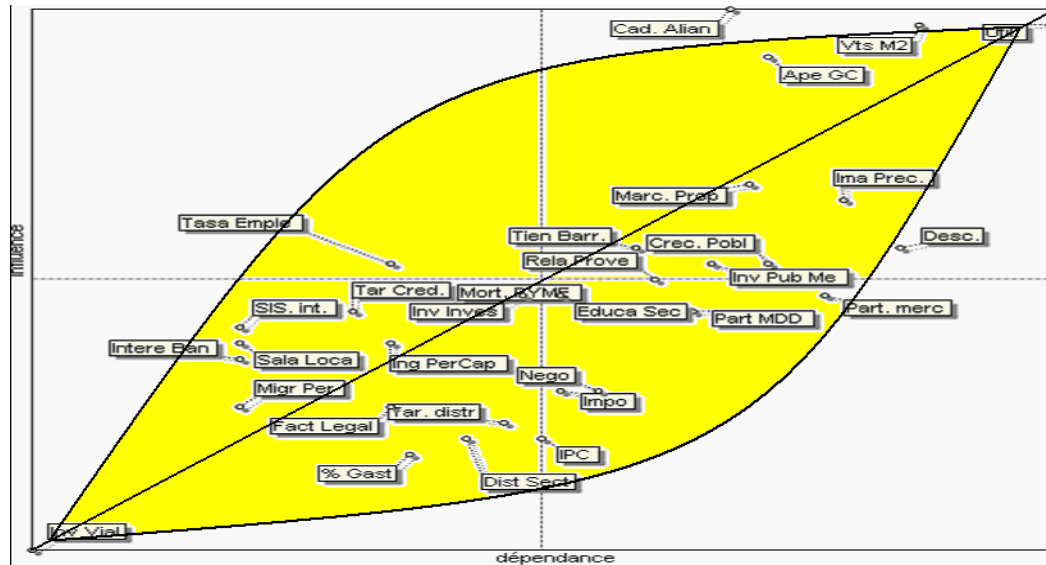
#### **8.4 ESTABILIDAD DEL SISTEMA**

Dadas las condiciones establecidas por la herramienta basada en el modelo propuesto por Michel Godet, el Retail en Bogotá es un sistema inestable tanto en el corto, mediano y largo plazo. La ubicación de variables como las ventas, utilidad imagen de precios y descuentos (principales elementos de competencia en el sector) en cuadrante de poder donde se genera la inestabilidad del sistema hace del cambio una constante y por consiguiente consecuencias impredecibles. Tal como se expreso en el análisis del punto anterior las variables camaleón e indiferencia poseen una influencia y dependencia baja, sin embargo su posibilidad de potencializarse hacia el cuadrante de poder agregando mayor inestabilidad al sistema.

---

<sup>49</sup> Siglas Utilizadas para referirse a los productos de Marca Propia

### ILUSTRACIÓN 3: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA



Fuente: resultados del reporte de la Herramienta Mic Mac plano de influencia y dependencia

En conclusión las variables reciben el efecto de otras y de igual manera afectan el desempeño de los componentes del sistema, resultado que permite afirmar que *“las relaciones existentes en el sistema hacen que cualquier alteración o variación conlleve a modificaciones en la operación del sector de manera drástica e inesperada, análogamente, elementos considerados indiferentes pueden desplazar su nivel de influencia y dependencia a cuadrantes mas relevantes en el Retail, aspecto que aumenta la inestabilidad del sistema estudiado”*<sup>50</sup>.

Para sobrellevar este efecto negativo para la planeación y formulación de estrategias es necesario el estudio riguroso de las variables, focalizando los esfuerzos en los principales indicadores de gestión del sector los cuales representan la base de la inestabilidad del sistema; la inversión para la mejora sigue siendo la base del desarrollo de nuevos productos, procedimientos y clientes.

<sup>50</sup> Punto de vista del autor de este documento

## 8.5 INTERPRETACIÓN DE GRÁFICOS DE RELACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Una vez identificado y analizado la estabilidad del sistema por medio de la grafica de influencia y dependencia se procede al análisis de los gráficos de relación.

Para este análisis se genero la siguiente tabla que contiene el resumen de las graficas de relaciones de corto, mediano y largo plazo:

Tabla 4: TABLA DE RELACION DE LAS VARIABLES DEL SISTEMA

N°	VARIABLE	TIPO	GRAFICO	RELACIONES	
				ENTRADAS	SALIDAS
1	TasadeCrecimientoPoblacional	PELOTÓN	<b>DIRECTAS</b> <b>RTOPLAZO</b>	IngPerCap-MigrPer-TasaEmple-EducaSec	TasaEmple-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS</b>	EducaSec-TasaEmple-ApeGC-IngPerCap-MigrPer	TasaEmple-ApeGC-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	EducaSec-TasaEmple-ApeGC-IngPerCap-MigrPer	TasaEmple-ApeGC-IngPerCap
2	Ventaspor metrocuadrado	CONFLICTO	<b>DIRECTAS</b> <b>RTOPLAZO</b>	Part.Merc-IngPerCap-MigrPer-ApeGC-SalaLoca-IPCDesc.-%Gast	InvInves-Desc.-ApeGC-Part.merc
			<b>INDIRECTAS</b>	IntereBan-TasaEmple-Desc.-IPC-SalaLoca-Part.merc-Util.-MigrPer	%Gast-Desc.-ApeGC-Part.Merc-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	IntereBan-TasaEmple-Desc.-IPC-SalaLoca-Part.merc-Util.-MigrPer	%Gast-Desc.-ApeGC-Part.Merc-IngPerCap

3	Participación de Mercados	DEPENDENCIA	<b>DIRECTAS</b>	VtsM2-Cad.Alianc-Marc.Prop-PartMDD-ImaPrec.-TienBarr.-IngPerCap-MigrPer-ApeGC	Desc.-ApeGC-VtsM2-Tar.distr
			<b>INDIRECTAS</b>	ApeGC-VtsM2-Marc.Prop-PartMDD-Tien Barr.	VtsM2
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	ApeGC-VtsM2-Marc.Prop-PartMDD-Tien Barr.	VtsM2
4	Utilidades	CONFLICTO	<b>DIRECTAS</b>	MigrPer-Desc.	Desc.-PartMDD-RelaProve-ImaPrec.
			<b>INDIRECTAS</b>	Impo-TasaEmple-% Gast-Desc.-ApeGC-RelaProve,	Desc.-RelaProve-ImaPrec.
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	Impo-TasaEmple-% Gast-Desc.-ApeGC-RelaProve,	Desc.-RelaProve-ImaPrec.
5	Cadenas y Alianzas estratégicas	CONFLICTO	<b>DIRECTAS</b>	NINGUNA	DistSect-Nego
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	RelaProve
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	NINGUNA	RelaProve
6	Tarifas de Distribución	INDIFERENCIA	<b>DIRECTAS</b>	VtsM2-ImaPrec.-InvVial	NINGUNA
			<b>INDIRECTAS</b>	InvVial-ApeGC-ImaPrec.	NINGUNA
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	InvVial-ApeGC-ImaPrec.	NINGUNA
7	Sistemas de Integración Empresarial	PELOTÓN	<b>DIRECTAS</b>	NINGUNA	NINGUNA
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	NINGUNA
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	NINGUNA	NINGUNA

			<b>S</b>		
8	Calidad del os producto sdemarcap ropia	CONFLIC TO	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	InvInves- InvPubMe-Nego	Nego- InvPubMe- InvInves- Part.merc
			<b>INDIRECTAS</b>	Nego-Inv Pub Me	Nego- InvPubMe- InvInves- Mort.PYME- Part.merc
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	Nego-Inv Pub Me	Nego- InvPubMe- InvInves- Mort.PYME- Part.merc
9	Participaci ondelamar capropia	PELOTÓ N	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	Util.-Desc.- InvPubMe	InvPubMe- Part.merc- RelaProve- ImaPrec.- TienBarr.
			<b>INDIRECTAS</b>	Nego-InvPubMe- Desc.	InvPubMe- Desc.- Part.merc- RelaProve- ImaPrec.- TienBarr
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	Nego-InvPubMe- Desc.	InvPubMe- Desc.- Part.merc- RelaProve- ImaPrec.- TienBarr
10	Relacionco nlosprovee dores	PELOTÓ N	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	Util.-PartMDD	Util.-ImaPrec.
			<b>INDIRECTAS</b>	Util.-Part MDD	Util.
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	Util.-Part MDD	Util.
11	Imagende Precio	CONFLIC TO	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	Util.-PartMDD- Desc.	VtsM2- Part.merc- Tar.distr
			<b>INDIRECTAS</b>	Util.-Part MDD	Tar.Distr
			<b>INDIRECTAS</b>	Util.-Part MDD	Tar.Distr

			<b>POTENCIALES</b>		
12	Numero de Tiendas de Barrio que Operan	PELOTÓN	<b>DIRECTAS CO</b>	PartMDD-Nego-	Mort.PYME-
			<b>RTO PLAZO</b>	DistSect	Part.merc
			<b>INDIRECTAS</b>	DistSect-Nego-	DistSect-
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	PartMDD	Part.merc
13	Ingreso Per .Capita	INDIFERENCIA	<b>DIRECTAS CO</b>	Crec.Pobl-	TasaEmple-
			<b>RTO PLAZO</b>	MigrPer-	%Gast-
			<b>INDIRECTAS</b>	SalaLoca-%Gast-	SalaLoca-
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	TasaEmple-	VtsM2-
				FactLegal-	Part.merc-
				TasaEmple-	MigrPer
				FactLegal-	TasaEmple-
				TasaEmple-	%Gast-
				SalaLoca-	SalaLoca-
				Crec.Pobl-MigrPer	Crec.Pobl-
				FactLegal-	MigrPer
				TasaEmple-	TasaEmple-
				%Gast-	%Gast-
				SalaLoca-	SalaLoca-
				Crec.Pobl-MigrPer	Crec.Pobl-
				FactLegal-	MigrPer
14	Migracion de Personas con Capacidad Adquisitiva	INDIFERENCIA	<b>DIRECTAS CO</b>	IngPerCap-	TasaEmple-
			<b>RTO PLAZO</b>	TasaEmple	SalaLoca-
			<b>INDIRECTAS</b>	TasaEmple-	Crec.Pobl-
				IngPerCap	VtsM2-
				TasaEmple-	IngPerCap
				TasaEmple-	TasaEmple-
				IngPerCap	SalaLoca-
				TasaEmple-	Crec.Pobl-
				IngPerCap	VtsM2-
				TasaEmple-	IngPerCap
15	Aperturas de las Grandes Cadenas	CONFLICTO	<b>DIRECTAS CO</b>	VtsM2-Part.Merc-	Part.merc-Util.-
			<b>RTO PLAZO</b>	SalaLoca	Tar.distr
			<b>INDIRECTAS</b>	Sala Loca-	Crec.Pobl-
				Crec.Pobl	Part.merc-Util.-

					Tar.distr
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	Sala Loca-Crec.Pobl	Crec.Pobl-Part.merc-Util.-Tar.distr
16	Inversione nInfraestructuraVial	INDIFERENCIA	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	NINGUNA	Tar.distr
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	Tar.Distr
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	NINGUNA	Tar.Distr
17	SalariosPr omediopor Localidad	INDIFERENCIA	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	IngPerCap-MigrPer	ApeGC-VtsM2-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS</b>	IngPerCap-MigrPer	ApeGC-VtsM2-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	IngPerCap-MigrPer	ApeGC-VtsM2-IngPerCap
18	IPC	PELOTÓN	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	NINGUNA	VtsM2-ImaPrec.
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	VtsM2
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	NINGUNA	VtsM2
19	Descuentos	CONFLICTO	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	VtsM2-Util.-PartMDD	VtsM2-Util.-PartMDD
			<b>INDIRECTAS</b>	Vts M2-Util.-Part MDD	VtsM2Util.-PartMDD
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	Vts M2-Util.-Part MDD	VtsM2Util.-PartMDD
20	%deGasto delosCiudadanos	INDIFERENCIA	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	IngPerCap-MigrPer	VtsM2-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS</b>	TasaEmple-VtsM2-IngPerCap	Util.
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	TasaEmple-VtsM2-IngPerCap	Util.
21	TasadeDesempleo	PELOTÓN	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	Crec.Pobl-IngPerCap-MigrPer	Crec.Pobl-IngPerCap-MigrPer
			<b>INDIRECTAS</b>	Crec.Pobl-IngPerCap-	%Gast-Crec.Pobl-

				MigrPer	VtsM2-Util.- IngPerCap- MigrPer
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	Crec.Pobl- IngPerCap- MigrPer	%Gast- Crec.Pobl- VtsM2-Util.- IngPerCap- MigrPer
22	Tarjetasde creditoypa gosElectro nicos	PELOTÓ N	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	IntereBan	IntereBan
			<b>INDIRECTAS</b>	Intere Ban	IntereBan
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	Intere Ban	IntereBan
23	Importacio nes	PELOTÓ N	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	NINGUNA	InvPubMe
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	InvPubMe-Util.
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	NINGUNA	InvPubMe-Util.
24	TasadeMo rtalidaddel asPYMES	PELOTÓ N	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	TienBarr.- InvInves- InvPubMe-Nego- DistSect	DistSect-Nego- EducaSec
			<b>INDIRECTAS</b>	Dist Sect-Nego- IntereBan- InvInves- Marc.Prop	Nego- EducaSec- InvPubMe- InvInves
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	Dist Sect-Nego- IntereBan- InvInves- Marc.Prop	Nego- EducaSec- InvPubMe- InvInves
25	Inversione nInvestiga cionyDesa rrollo	PELOTÓ N	<b>DIRECTASCO RTOPLAZO</b>	Marc.Prop- InvPubMe- EducaSec	InvPubMe- Mort.PYME- Marc.Prop
			<b>INDIRECTAS</b>	EducaSec- InvPubMe- Mort.PYME- Marc.Prop	InvPubMe- Mort.PYME
			<b>INDIRECTAS POTENCIALE S</b>	EducaSec- InvPubMe- Mort.PYME- Marc.Prop	InvPubMe- Mort.PYME

26	Tasas de Intereses Bancarios	INDIFERENCIA	<b>DIRECTAS</b>	TarCred.-FactLegal	TarCred.
			<b>RTOPLAZO</b>		
			<b>INDIRECTAS</b>	FactLegal-TarCred.	Mort.PYME-TarCred.-Vts M2
27	Inversione npublicidad ymercado	CONFLICTO	<b>INDIRECTAS</b>	FactLegal-TarCred.	Mort.PYME-TarCred.-Vts M2
			<b>POTENCIALES</b>		
			<b>INDIRECTAS</b>	Marc.Prop-PartMDD-Impos-InvInves	InvInves-Mort.PYME-Marc.Prop-PartMDD
28	Factores Legales y tributarios	INDIFERENCIA	<b>INDIRECTAS</b>	InvInves-Mort.PYME-Impos-Marc.Prop-PartMDD	Inv Inves-Marc.Prop-Part MDD
			<b>POTENCIALES</b>	InvInves-Mort.PYME-Impos-Marc.Prop-PartMDD	Inv Inves-Marc.Prop-Part MDD
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	IntereBan-IngPerCap
29	Nivel Educativo de los empleados del Sector	DEPENDENCIA	<b>RTOPLAZO</b>	NINGUNA	Intere Ban-IngPerCap
			<b>INDIRECTAS</b>	NINGUNA	Intere Ban-IngPerCap
			<b>POTENCIALES</b>	NINGUNA	Intere Ban-IngPerCap
30	Poder de Negociacion	PELOTÓN	<b>INDIRECTAS</b>	Mort.PYME	Nego-InvInves-Crec.Pobl
			<b>RTOPLAZO</b>	Mort.PYME	Nego-Inv Inves-Crec.Pobl
			<b>INDIRECTAS</b>	Mort.PYME	Nego-Inv Inves-Crec.Pobl
30	Poder de Negociacion	PELOTÓN	<b>RTOPLAZO</b>	Cad.Alian-Marc.Prop-Mort.PYME-EducaSec	Mort.PYME-Marc.Prop-TienBarr.
			<b>INDIRECTAS</b>	EducaSec-Mort.PYME-Marc.Prop	Mort.PYME-Marc.Prop-PartMDD-Tien Barr.

			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	EducaSec-Mort.PYME-Marc.Prop	Mort.PYME-Marc.Prop-PartMDD-TienBarr.
31	Distribución empresarial del sector	INDIFERENCIA	<b>DIRECTAS CORTO PLAZO</b>	Cad.Alian-Mort.PYME	Mort.PYME-TienBarr.
			<b>INDIRECTAS</b>	Cad.Alian-TienBarr.	,Mort.PYME-TienBarr.
			<b>INDIRECTAS POTENCIALES</b>	Cad.Alian-TienBarr.	,Mort.PYME-TienBarr.

Fuente: Herramienta Mic Mac resultado del análisis de los gráficos de relaciones directas, indirectas e indirectas potenciales

Esta información es necesaria en la construcción de las variables conflicto del sistema, ya que se deben poner al análisis de cada uno de los expertos para que en una sesión de lluvia de ideas se establezca.

## 8.6 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVE

Después del análisis y consideraciones de los expertos se llega a la conclusión que las variables conflicto clave son:

Tabla 5: TABLA DE IDENTIFICACION DE VARIABLES CLAVE

N°	VARIABLE	TIPO	PLANTEAMIENTOS	
			PROBLEMAS	SOLUCIONES
1	Ventas por metro cuadrado	CONFLICTO	La contracción de la economía en los últimos años ha hecho que las ventas disminuyan	mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector
2	Utilidades	CONFLICTO	los altos costos logísticos y fijos en conjunto con la baja productividad producida por el bajo nivel educativo del sector hace que los recursos no sean aprovechados al máximo y el nivel de	puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución,

			utilidad sea bajo	almacenamiento y exposición
3	Tarifas de Distribución	INDIFERENCIA	la baja calidad de la infraestructura vial de la ciudad, los problemas de movilidad y la mala plantación ciudadana hace que los costos de distribución aumenten considerablemente atentando contra las utilidades de las empresas	Destinar parte de los ingresos de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución
4	Calidad de los productos de marca propia	CONFLICTO	La imagen de precio bajo hace que en la mentalidad de los consumidores no este muy clara la calidad, por ende se presupone una calidad mala de estos productos	Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un artículo de calidad a bajo costo, posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy buena calidad
5	Relación con los proveedores	CAMALEON	no se establecen relaciones que encaminen los objetivos del comprador y el vendedor, por lo tanto cada empresa piensa en su beneficio sin tener en cuenta que trabajando en equipo se pueden lograr mejores resultados y mayores beneficios para ambas empresas	Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con los proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector
6	Inversión en Investigación y Desarrollo	CAMALEON	La baja inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas del sector hace que no se tenga claridad de las variables que afectan el mercado y a los consumidores, por ende el desarrollo del sector se ve estancado	Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez mas a los requerimientos de los consumidores, impulsando así por una mejor venta

Fuente: Análisis resultado de la tabla de relación de las variables del sistema

## **9 GENERACIÓN DE ESCENARIOS A PARTIR DE HIPOTESIS BASADAS EN LAS VARIABLES CLAVE**

La solución a los problemas planteados en la tabla que identifica las variables conflicto son la base en la generación de las hipótesis que con la ayuda de los expertos conformaran el escenario tendencial y los escenarios alternativos.

Cuando los problemas son formulados en términos de pregunta, surgen las hipótesis de futuro principal componente en la creación de los escenarios de futuro; en esta etapa de la investigación las 6 hipótesis de futuro son puestas al análisis y calificación de los expertos, procedimiento que pone a reflexión de los especialistas la probabilidad de ocurrencia de los eventos.

### **9.1 HIPÓTESIS DE FUTURO**

Cuando se culmina el análisis estructural en el cual se identifica las variables de conflicto del sistema, los problemas y las posibles soluciones se terminan los cimientos de la investigación. Para iniciar con el proceso de diseño de escenarios esta información es el insumo principal en la construcción de las hipótesis de futuro, debido a su importancia dentro del sistema.

Después de la consideración de los expertos se concluyo que los ingresos son la principal fuente en la generación de rentabilidad motivo por el cual las ventas y las utilidades se consideraron como insumo en la construcción de las hipótesis, en este mismo sentido, la inversión en investigación y desarrollo, la imagen de precio, la calidad de la marca propia, el factor humano y los costos logísticos son la base de esta parte de la investigación, y que su desempeño en el sector determina el camino de este en el futuro. Como se observo en la fase anterior del proyecto, las variables conflicto

presentan altos niveles de influencia y dependencia en las políticas gubernamentales, demográficas y económicas.

En este sentido, la siguiente tabla organiza la información con la que se estructuraron las hipótesis de futuro:

**Tabla 6: HIPOTESIS DE FUTURO**

	<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUCIONES</b>	<b>HIPOTESIS DE FUTURO</b>
<b>Hipótesis 1</b>	La contracción de la económica en los últimos años ha hecho que las ventas disminuyan	mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector	<b>¿Qué tan probable es que el gobierno implemente una política que mejore los indicadores económicos de la ciudad y que las empresas del sector desarrollen e implementen un agresivo plan comercial que logre elevar las ventas del sector?</b>
<b>Hipótesis 2</b>	los altos costos logísticos y fijos en conjunto con la baja productividad producida por el bajo nivel educativo del sector hace que los recursos no sean aprovechados al máximo y el nivel de utilidad sea bajo	puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución, almacenamiento y exposición	<b>¿Qué tan probable es que exista una gestión del conocimiento que permita desarrollar las capacidades del talento humano de los empleados de las empresas del sector con el fin de elevar las utilidades disminuyendo costos de almacenamiento, distribución, exposición y fijos?</b>
<b>Hipótesis 3</b>	la baja calidad de la infraestructura vial de la ciudad, los problemas de movilidad y la mala planeación ciudadana hace que los costos de distribución aumenten considerablemente atentando contra las utilidades de las empresas	Destinar parte de los ingresos de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución	<b>¿Qué tan probable es que el gobierno implemente inversiones en infraestructura vial que disminuyan los costos de distribución de mercancía para las empresas del sector?</b>
<b>Hipótesis 4</b>	La imagen de precio bajo hace que en la mentalidad de los consumidores no esté muy clara la calidad, por ende se presupone una calidad mala de estos productos	Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un artículo de calidad a bajo costo, posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy	<b>¿Qué tan probable es que los productos de marca propia de las grandes superficies sean reconocidos en la mente del consumidor como baratos y de buena calidad una vez implementado un plan de</b>

		buena calidad	mercadeo?
<b>Hipótesis 5</b>	no se establecen relaciones que encaminen los objetivos del comprador y el vendedor, por lo tanto cada empresa piensa en su beneficio sin tener en cuenta que trabajando en equipo se pueden lograr mejores resultados y mayores beneficios para ambas empresas	Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con lo proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector	<b>¿Qué tan probable es que se desarrollen planes de cooperación que conviertan a los proveedores del sector en los principales socios comerciales para generar mayores beneficios para ambas partes?</b>
<b>Hipótesis 6</b>	La baja inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas del sector hace que no se tenga claridad de las variables que afectan el mercado y a los consumidores, por ende el desarrollo del sector se ve estancado	Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez mas a los requerimientos de los consumidores, impulsando así por una mejor venta	<b>¿Qué tan probable es que las empresas del sector destinen cada vez mas recursos a la investigación y desarrollo de productos que cumplan las expectativas y necesidades de los consumidores y así elevar las innovaciones y por consiguiente el rendimiento de las empresas del sector?</b>

Fuente: Resultado del análisis de la tabla de identificación de variables clave

Teniendo en cuenta que el máximo de hipótesis permitidas en la herramienta Smic son 6, el razonamiento en la selección de las variables se determino de la relación entre el impacto y la variación que sufren las variables en el sector<sup>51</sup>.

## 9.2 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MATRICES DE IMPACTO CRUZADO

Una vez se definen las hipótesis de futuro, se hace necesaria la calificación de cada de estas como un probabilidad de ocurrencia, es decir, cada hipótesis puede tener un valor entre 0 y 1, valoración que se realizó por medio de una encuesta a cada experto consultado. Esta evaluación se presenta en dos modalidades:

<sup>51</sup> Las Variables escogida están sujetas a la subjetividad y experiencia de los expertos, como se menciona en la metodología planteada por Godet, el ejercicio prospectivo esta sujeto al la experiencia de los expertos consultados.

### 9.2.1 CALIFICACIÓN DE PROBABILIDAD SIMPLE

Esta modalidad es una calificación directa sobre las hipótesis, es decir, que en esta fase se realizó una apreciación probabilística lineal sin condicionar la ocurrencia de una hipótesis con otra del sistema. Los resultados de la encuesta se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7: CALIFICACION DE PROBABILIDAD SIMPLE

	ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
HIPOTESIS 1	70%	58%	80%	51%	68%
HIPOTESIS 2	80%	75%	75%	51%	70%
HIPOTESIS 3	60%	70%	65%	61%	75%
HIPOTESIS 4	55%	60%	59%	79%	64%
HIPOTESIS 5	70%	90%	95%	80%	85%
HIPOTESIS 6	50%	60%	50%	40%	60%

Fuente: Aplicación de la encuesta a los expertos consultados en la investigación

Según la calificación expuesta por los expertos se puede afirmar que las tiendas de barrio poseen menos expectativas o influencias del entorno micro y macro económico en su negocio, mientras expertos formados en grandes cadenas ven el Retail como la interacción de la económica de la ciudad y sus resultados los atribuyen a la adecuada relación entre la industria y el comercio.

### 9.2.2 CALIFICACIÓN DE PROBABILIDAD COMPUESTA

En este procedimiento de calificación se realiza una valoración que contrasta las hipótesis de futuro y condiciona la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis al desarrollo de otra.

Existen dos fases en la calificación compuesta, en primer lugar se condiciona la ocurrencia de una hipótesis con la ocurrencia de las otras 5 y

en la segunda valoración la posibilidad de ocurrencia de un evento en el futuro esta ligado a la no ocurrencia de los demás sucesos.

### 9.2.2.1 CALIFICACIÓN PROBABILIDAD COMPUESTA DE OCURRENCIA

En la siguiente tabla “**relación de probabilidad compuesta de Ocurrencia**” muestra la Calificación que los expertos otorgaron a la ocurrencia de un evento si las demás hipótesis ocurrían:

Tabla 8: TABLA DE CALIFICACION PROBABILIDAD COMPUESTA DE OCURRENCIA

		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	85%	80%	75%	70%	77%
	HIPOTESIS 3	65%	60%	55%	50%	57%
	HIPOTESIS 4	75%	70%	65%	60%	67%
	HIPOTESIS 5	75%	70%	65%	60%	67%
	HIPOTESIS 6	55%	50%	45%	40%	47%

		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 1	95%	90%	85%	80%	87%
	HIPOTESIS 3	65%	60%	55%	50%	57%
	HIPOTESIS 4	80%	75%	70%	65%	72%
	HIPOTESIS 5	85%	80%	75%	70%	77%
	HIPOTESIS 6	65%	60%	55%	50%	57%

		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
HIPOTESIS 3	HIPOTESIS 1	95%	90%	85%	80%	87%
	HIPOTESIS 2	0%	0%	0%	0%	0%
	HIPOTESIS 4	0%	0%	0%	0%	0%
	HIPOTESIS 5	0%	0%	0%	0%	0%
	HIPOTESIS 6	0%	0%	0%	0%	0%

		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
HIPOTESIS 4	HIPOTESIS 1	35%	30%	25%	20%	27%
	HIPOTESIS 2	65%	60%	55%	50%	57%
	HIPOTESIS 3	55%	50%	45%	40%	47%
	HIPOTESIS 5	95%	90%	85%	80%	87%
	HIPOTESIS 6	95%	90%	85%	80%	87%

		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
HIPOTESIS 5	HIPOTESIS 1	70%	65%	60%	55%	62%
	HIPOTESIS 2	85%	80%	75%	70%	77%
	HIPOTESIS 3	65%	60%	55%	50%	57%

	<b>HIPOTESIS 4</b>	95%	90%	85%	80%	87%
	<b>HIPOTESIS 6</b>	95%	90%	85%	80%	87%
		<b>ALVARO</b>	<b>ANDRES</b>	<b>LINA</b>	<b>LUIS</b>	<b>MIGUEL</b>
<b>HIPOTESIS 6</b>	<b>HIPOTESIS 1</b>	85%	80%	75%	70%	77%
	<b>HIPOTESIS 2</b>	95%	90%	85%	80%	87%
	<b>HIPOTESIS 3</b>	75%	70%	65%	60%	67%
	<b>HIPOTESIS 4</b>	95%	90%	85%	80%	87%
	<b>HIPOTESIS 5</b>	85%	80%	75%	70%	77%

Fuente: Fuente: Aplicación de la encuesta a los expertos consultados en la investigación

La tabla relaciona la calificación probabilística entre las hipótesis partiendo de una condición positiva en la ocurrencia de las hipótesis, adicionalmente, en la calificación por parte de los especialistas del sector encontramos valoraciones en con 0% de probabilidad aspectos que se resaltaron como hipótesis de futuro que no guardan relación fuerte uno con el otro pero son determinantes en el futuro del sector.

#### 9.2.2.2 CALIFICACIÓN PROBABILIDAD COMPUESTA DE NO OCURRENCIA

En la siguiente tabla “**relación de probabilidad compuesta de No Ocurrencia**” se muestra la Calificación que los expertos otorgaron a la ocurrencia de un evento si las demás hipótesis ocurrían:

Tabla 9: TABLA DE CALIFICACION COMPUESTA DE NO OCURRENCIA

		<b>ALVARO</b>	<b>ANDRES</b>	<b>LINA</b>	<b>LUIS</b>	<b>MIGUEL</b>
<b>HIPOTESIS 1</b>	<b>HIPOTESIS 2</b>	15%	20%	25%	30%	23%
	<b>HIPOTESIS 3</b>	35%	40%	45%	50%	43%
	<b>HIPOTESIS 4</b>	25%	30%	35%	40%	33%
	<b>HIPOTESIS 5</b>	25%	30%	35%	40%	33%
	<b>HIPOTESIS 6</b>	45%	50%	55%	60%	53%
		<b>ALVARO</b>	<b>ANDRES</b>	<b>LINA</b>	<b>LUIS</b>	<b>MIGUEL</b>
<b>HIPOTESIS 2</b>	<b>HIPOTESIS 1</b>	5%	10%	15%	20%	13%
	<b>HIPOTESIS 3</b>	35%	40%	45%	50%	43%
	<b>HIPOTESIS 4</b>	20%	25%	30%	35%	28%
	<b>HIPOTESIS 5</b>	15%	20%	25%	30%	23%
	<b>HIPOTESIS 6</b>	35%	40%	45%	50%	43%

		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
<b>HIPOTESIS 3</b>	<b>HIPOTESIS 1</b>	5%	10%	15%	20%	13%
	<b>HIPOTESIS 2</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>HIPOTESIS 4</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>HIPOTESIS 5</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>HIPOTESIS 6</b>	0%	0%	0%	0%	0%
		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
<b>HIPOTESIS 4</b>	<b>HIPOTESIS 1</b>	65%	70%	75%	80%	73%
	<b>HIPOTESIS 2</b>	35%	40%	45%	50%	43%
	<b>HIPOTESIS 3</b>	45%	50%	55%	60%	53%
	<b>HIPOTESIS 5</b>	5%	10%	15%	20%	13%
	<b>HIPOTESIS 6</b>	5%	10%	15%	20%	13%
		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
<b>HIPOTESIS 5</b>	<b>HIPOTESIS 1</b>	30%	35%	40%	45%	38%
	<b>HIPOTESIS 2</b>	15%	20%	25%	30%	23%
	<b>HIPOTESIS 3</b>	35%	40%	45%	50%	43%
	<b>HIPOTESIS 4</b>	5%	10%	15%	20%	13%
	<b>HIPOTESIS 6</b>	5%	10%	15%	20%	13%
		ALVARO	ANDRES	LINA	LUIS	MIGUEL
<b>HIPOTESIS 6</b>	<b>HIPOTESIS 1</b>	15%	20%	25%	30%	23%
	<b>HIPOTESIS 2</b>	5%	10%	15%	20%	13%
	<b>HIPOTESIS 3</b>	25%	30%	35%	40%	33%
	<b>HIPOTESIS 4</b>	5%	10%	15%	20%	13%
	<b>HIPOTESIS 5</b>	15%	20%	25%	30%	23%

Fuente: Fuente: Aplicación de la encuesta a los expertos consultados en la investigación

La tabla relaciona la calificación probabilística entre las hipótesis partiendo de una condición negativa en la ocurrencia de las hipótesis, adicionalmente, en la calificación por parte de los especialistas del sector encontramos valoraciones en con 0% de probabilidad aspectos que se resaltaron como hipótesis de futuro que no guardan relación fuerte uno con el otro pero son determinantes en el futuro del sector

### 9.2.3 IDENTIFICACIÓN NÚCLEO TENDENCIAL DE ESCENARIOS

El Núcleo tendencial de escenarios surge del análisis de los resultados arrojados por la herramienta (Smic) después de hacer la respectiva valoración de las hipótesis por parte de los expertos. La herramienta permite identificar dos tipos de escenarios:

### 9.2.3.1 ESCENARIO TENDENCIAL

Este escenario surge de la calificación de probabilidad simple y presupone un comportamiento lineal sobre las hipótesis de futuro. La calificación directa sobre estas sin tener en cuenta la influencia de las demás hipótesis contempla un futuro que se enfrenta a una realidad estática, es decir, se mantiene en una posición sin evidenciar crecimiento.

Después del análisis de los expertos surge el escenario tendencial para el Retail en Bogotá representado en la siguiente tabla:

Tabla 10: ESCENARIO TENDENCIAL

Hipótesis	PROBABILIDAD	CONFIGURACION	DECISION
1-Política del gobierno y planes comerciales	0,544	1	PROBABLE
2 - La gestión del conocimiento en la generación de rentabilidad	0,514	1	PROBABLE
3 - Inversión en infraestructura vial para disminuir costos	0,472	0	NO PROBABLE
4 - La MDD en la mente en los consumidores	0,482	0	NO PROBABLE
5 - Los proveedores como socios comerciales	0,571	1	PROBABLE
6 - Inversión en investigación y desarrollo	0,488	0	NO PROBABLE

Fuente: Herramienta Smic Información neta probabilidad simple

Dentro de escenario tendencial encontramos que las políticas de seguridad que fortalecen la credibilidad del país en el mundo y en los colombianos tiene efectos positivos dentro de la capital y sus indicadores económicos, pese a que en la actualidad el nivel de desempleo es alto, los ciudadanos tienen altas expectativas sobre la economía de la ciudad, la llegada de

capitales extranjeros y el aumento del nivel educativo de los residentes impulsa la migración de personas con capacidad financiera deseos de estudios universitarios y el mejoramiento de la calidad de vida en la ciudad. Esta serie de cambios gubernamentales desarrollan la demanda y los deseos de compra, principal insumo del sostenimiento del sector comercial, aumentando positivamente los indicadores financieros de las empresas del sector. Después de un bajo crecimiento del PIB en Colombia producto de la crisis económica mundial se evidencia una recuperación aspecto que motiva la generación de agresivos planes comerciales que mejores aun mas las ventas y la rentabilidad del sector, motivo por el cual la primera hipótesis puede presentarse como un hecho probable en el futuro del Retail, sin embargo, este crecimiento se esta basando en las dinámicas comerciales, es decir, las mayores ventas se producen por las promociones, folletos o eventos comerciales que realizan las empresas del sector, acción que genera inestabilidad y eleva el nivel de competencia entre las empresas asentada en el precio.

Por otro lado existe cierto grado de incertidumbre por parte de los expertos en cuanto a la baja formación promedio de la ciudad, aun los niveles de ingresos no alcanzan para mantener la familia y destinar recursos al crecimiento educativo, la mortandad de las PYMES es muy alta y según estudios de la cámara de comercio se deben a la falta de educación e instrucción, adicionalmente, deficiencias en indicadores como la tasa de desempleo hace que el manejo de la delincuencia y la violencia sea un trabajo arduo y tedioso aspecto que no tiene efectos positivos en el sector y principal razón por la que esta hipótesis se encuentra en el limite que la considera como un evento que ocurrirá (50%).

Como resultado del aumento de la demanda y el mejoramiento de los indicadores económicos de la ciudad, el sector empezara a estandarizar más los procesos logísticos, el aumento de del volumen transportado

reduce los costos y el ingreso de capital y “know how” extranjero establece nuevos procedimientos logísticos que minimizan los costos y generan mejor rentabilidad y respuesta a las necesidades de los clientes en la ciudad.

Pese a las mejoras operativas en el manejo logístico de la mercancía la ciudad presenta serios problemas viales la falta de planeación e inversión en infraestructura vial hace que tiempos y movilización de mercancía en la ciudad sea más complicado, en la actualidad existen proyectos interesantes de organización vial de la ciudad, sin embargo, la existencia de intereses particulares de ciertos actores involucrados en la movilidad no permite el adecuado desarrollo de las inversiones, este es uno de los principales motivos que identificaron los expertos y que según el escenario tendencial no permitirá que esta hipótesis sea probable en un futuro.

La ineficiencia logística producto de la mala administración en material vial por parte del gobierno hace que el sector encamine sus esfuerzos en la búsqueda de socios comerciales que puedan sobre suplir ese sobre coste logístico, las empresas del sector han entendido que los proveedores son los principales generadores de rentabilidad y estrategias que contemplen beneficios mutuos han provocado crecimientos y relaciones comerciales fuertes; sin embargo, la gran competencia existente en el sector desarrolla estrategias basadas en el precio y que solo pueden ser sostenibles con grandes volúmenes, aspecto que volatiliza el mercado produciendo grandes picos en los cuales el único beneficiado es el consumidor final quien se empieza a convertir en caza ofertas, en conclusión, es probable que los proveedores se conviertan en los socios comerciales mas importantes de las empresas del sector dada la conciencia que se tiene sobre la generación de utilidades basadas en buenos acuerdos y negociaciones.

El afán por la generación de utilidades en el corto plazo no permite visualizar el futuro con claridad, la vivencia del día a día no permite hacer

que los esfuerzos y procedimientos se desarrollen para el corto plazo restringiendo la inversión en investigación, desarrollo y publicidad (característica de las tiendas de barrio). Teniendo en cuenta esta condición las grandes cadenas de hipermercado desarrollan productos con marca del distribuidor llamada marca propia, el sentido de este tipo de distribución basado en las relaciones comerciales con los proveedores es ofrecer productos que explotan el reconocimiento de la marca del distribuidor, sin embargo, el surgimiento de consumidores caza ofertas impulsa agresivos planes comerciales basados en el precio, los cuales son impulsados por reducciones de costos; la alteración de los costos no siempre conlleva al deterioro de las materias primas, pese a esto, la industria colombiana por su bajo nivel educativo y su ineficiencia productiva da por hecho este aspecto bajando considerablemente la calidad de los productos; en este sentido, el posicionamiento de la marca propia en los consumidores no llega muy lejos sin adecuados planes de capacitación y eficiencia productiva que elimine desperdicios y genere economías a escala.

Es claro que en este escenario tendencial las condiciones macroeconómicas son óptimas para el desarrollo del sector, sin embargo, la falta de experiencia, conocimiento e investigación de los consumidores colombianos no permite la eficiencia del sector; adicionalmente, la falta de planeación urbana genera obstáculos en la creación de utilidades y respuesta a las necesidades de los clientes, el principal detractor de este escenario lineal es la inversión en investigación y desarrollo de las empresas del sector y la infraestructura vial de la ciudad.

### **9.2.3.2 ESCENARIOS ALTERNATIVOS**

Los escenarios presentados como alternativos son la respuesta al enfoque sistémico al que se somete a los expertos en la valoración de las

hipótesis, es decir, que el resultado obtenido de la herramienta Smic producto de la valoración de probabilidad compuesta da lugar a los escenarios alternativos.

Según la construcción del núcleo tendencial planteado en el libro de Ángela Noguera, los escenarios Alternativos para el sector del Retail son:

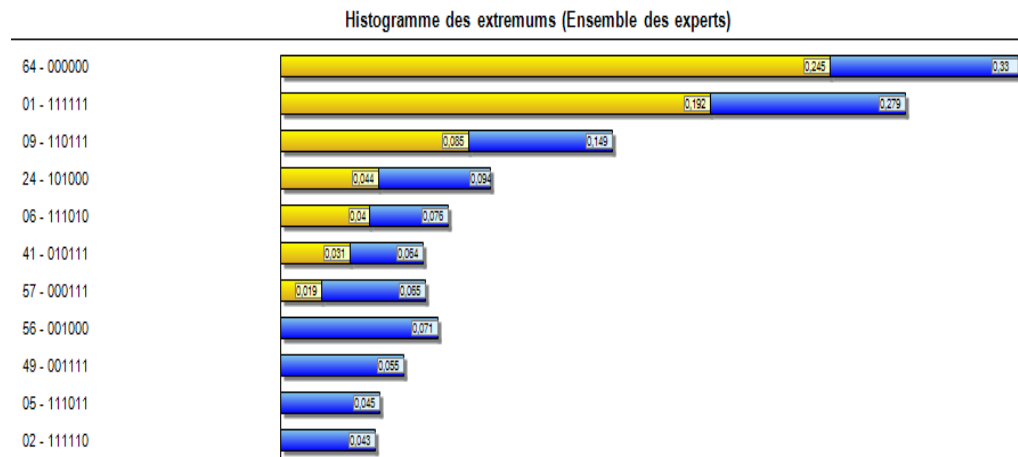
Tabla 11: Escenarios Alternativos

CONFIGURACION	PROB	NOMBRE
000000	33,00%	Crisis Económica
111111	27,90%	Desarrollo Industrial y Económico
110111	14,90%	Desarrollo económico a elevados costos
101000	9,40%	sector sin coherencia con el entorno
111010	7,60%	Guerra de precios

Fuente: Herramienta Smic análisis del histograma de escenarios alternativos

El cual se obtiene de la siguiente grafica en la cual se especifica la probabilidad de los escenarios alternativos:

ILUSTRACIÓN 4: HISTOGRAMA DE ESCENARIOS ALTERNATIVOS



Fuente: Herramienta Smic tratamiento de la información neta, análisis de contraste con el histograma de extremos

Según el gráfico los escenarios alternativos responden en el histograma a los que mayor probabilidad registran en el informe de la herramienta Smic.

## Crisis Económica

El escenario denominado “Crisis Económica” se caracteriza por la falta de condiciones para el cumplimiento de las hipótesis en el futuro, la siguiente tabla muestra las características particulares del escenario que pueden conllevar a ubicar al sector en esta complicada situación:

Tabla 12: CRISIS ECONOMICA

HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	ENTRADAS	SALIDAS
mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector	0	No se logró integrar las políticas económicas con la realidad de la ciudad, los indicadores económicos no se presentaron niveles óptimos para el desarrollo por consiguiente se deterioró la calidad de la demanda ocasionando que los agresivos planes comerciales no funcionaran	Part.Merc- IngPerCap- MigrPer- ApeGC- SalaLoca- IPCDesc.- %Gast	InvInves- Desc.- ApeGC- Part.merc
puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución, almacenamiento y exposición	0	No se logró establecer una política de desarrollo profesional y de capacitación que permitiera enfocar los esfuerzos hacia un solo objetivo, si a esto se le suma la baja ineficiencia de los empleados en la ciudad producto de la falta de educación y políticas del R.R.H.H de las empresas. concluyendo en el incremento de costos operativos	Impo- TasaEmple- % Gast- Desc.- ApeGC- RelaProve,	Desc.- PartMDD- RelaProve- ImaPrec.
Destinar parte de los ingresos de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución	0	El gobierno no destinó recursos a la planeación vial de la ciudad, el pico y placa fue la única medida que se adoptó para el mejoramiento del tráfico, sin embargo, el estado de las vías no es el adecuado y los recursos para la reparación y planificación se destinaron a otras obras de la ciudad.	VtsM2- ImaPrec.- InvVial	
Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un artículo de calidad a bajo costo,	0	las empresas del sector no lograron obtener los beneficios para destinarlos en inversión en investigación, desarrollo y	InvInves- InvPubMe- Nego	Nego- InvPubMe- InvInves- Mort.PYME-

posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy buena calidad		publicidad que posicionara los productos de marca propia en la mente de los consumidores como un buena alternativa de compra		Part.merc
Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con lo proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector	0	En la búsqueda de resultados, las empresas del sector se preocuparon por sus ingresos y utilidades sin tener en cuenta que las buenas relaciones comerciales traen beneficios para ambas partes. En este sentido los proveedores fueron explotados de tal forma que se generaron utilidades en el corto plazo pero sin la posibilidad de tener un desarrollo sostenible de la industria y el comercio	Util.- PartMDD	Util.- ImaPrec.
Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez mas a los requerimientos de los consumidores, impulsando así por una mejor venta	0	Debido al bajo impacto de la marca propia, el desarrollo de nuevos productos no se ve como una opción viable en la generación de rentabilidad ya que estos recursos se deben utilizar en la operación diaria de las empresas del sector	Marc.Prop- InvPubMe- EducaSec	InvPubMe- Mort.PYME- Marc.Prop

Fuente: Análisis tabla de escenarios alternativos configuración escenario 1

En conclusión este escenario presenta dificultades tanto internas como externas, el pésimo manejo gubernamental en las políticas de desarrollo ciudadano debilita la demanda y contrae el gasto de los ciudadanos al reducir el ingreso, adicionalmente desmejora la calidad de vida haciendo cada día menos habitable la capital de Colombia. En ese intento por sobrevivir, las empresas del sector destinan sus utilidades a la operación de la misma, es decir, que la falta de rentabilidad no permite adecuados niveles de inversión que desarrolla el crecimiento sostenible. En este sentido el desarrollo y posicionamiento de la Marca propia es un proceso costos que no se esta dispuesto a asumir en tiempo de crisis.

Adicionalmente los costos logísticos son elevados gracias a la poca inversión en la infraestructura vial, sumando así otro problema en la operatividad de las empresas que sigue restando dinero a las ganancias.

## Desarrollo Industrial y Económico

Caso contrario al escenario anteriormente descrito, el buen posicionamiento del sector comienza con buenos indicadores financieros que en primera instancia mejoran la calidad de vida de los ciudadanos; las políticas de la alcaldía y la planeación urbana empiezan a bajar la tasa de desempleo y subir indicadores como el ingreso per cápita y el ingreso promedio por localidad, estimulando la demanda impulsando así el consumo. Ese aumento de los ingresos para las empresas se empieza a utilizar en el desarrollo de estrategias y planes comerciales que pretenden acrecentar la participación de mercado ya sea por medio de la inversión en investigación y desarrollo o la inversión en publicidad y mercadeo. Esta serie de acontecimientos desenvuelve controles de calidad sobre los productos de marca propia, acción que permite llevar productos de muy buena calidad a los clientes y empezar a crear buena imagen de los artículos con marca del distribuidor.

Tabla 13: DESARROLLO INDUSTRIAL Y ECONOMICO

HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	ENTRADAS	SALIDAS
mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector	1	El gobierno logro potencializar los sectores de la economía de la capital, el impulso tuvo impactos positivos en la industria y la calidad de vida de los ciudadanos desarrollando la demanda e incrementando el gasto.	Part.Merc- IngPerCap- MigrPer- ApeGC- SalaLoca- IPCDesc.- %Gast	InvInves- Desc.- ApeGC- Part.merc
puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así lo esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución, almacenamiento y	1	Las empresas del sector son mas eficientes y eficaces, el nivel educativo del sector se incremento considerablemente y la curva de aprendizaje hace que se siga mejorando, se ha minimizado el costo de distribución y almacenamiento al igual que se maximizo el espacio de	Impo- TasaEmple- % Gast- Desc.- ApeGC- RelaProve,	Desc.- PartMDD- RelaProve- ImaPrec.

exposición		venta potencializando la exhibición de la mercancía.		
Destinar parte de los ingresos de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución	1	El gobierno logra desarrollar los planes de ordenamiento territorial, la inversión en la infraestructura vial mejora la movilidad y los tiempos de desplazamientos en la ciudad, aspecto que mejora la operación logística y los costos de las empresas del sector.	VtsM2- ImaPrec.- InvVial	
Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un artículo de calidad a bajo costo, posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy buena calidad	1	Al mejorar procesos y procedimientos logísticos y operativos, la rentabilidad de las empresas mejora, por consiguiente los recursos destinados a marketing son cada vez más grandes desarrollando mejores productos de marca propia y en conjunto con publicidad desarrollar su imagen e impacto en los consumidores.	InvInves- InvPubMe- Nego	Nego- InvPubMe- InvInves- Mort.PYME- Part.merc
Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con los proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector	1	el incremento de las condiciones de la ciudad e ingresos de las empresas del sector permitió que se desarrollaran planes de cooperación entre los proveedores y los distribuidores creando socios comerciales fuertes que generan beneficios para ambas partes	Útil.- PartMDD	Útil.- ImaPrec.
Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez más a los requerimientos de los consumidores, impulsando así por una mejor venta	1	debido al gran impacto de los planes publicitarios sobre la marca propia, las grandes cadenas de hipermercados desarrollaron productos de marca propia de cada categoría, de igual forma se logró la correcta planeación de lay out	Marc.Prop- InvPubMe- EducaSec	InvPubMe- Mort.PYME- Marc.Prop

Fuente: Análisis tabla de escenarios alternativos configuración escenario 2

## Desarrollo Económico a Elevados Costos

En este escenario las políticas de generación de empleo, estabilidad de la inflación, crecimiento del PIB entre otros se presentaron como principales actores del crecimiento del sector, la estimulación de la demanda permitió crecimientos sostenibles, sin embargo, la ciudad no pudo desarrollar adecuados planes viales que mejoren las calidades de las vías; motivo por el cual, las condiciones económicas de la ciudad se

presentan como variables favorables para el crecimiento, pero, no se esta maximizando las utilidades debido a la falta de infraestructura vial, los sobrecostos de la logística son altos pero estos no sobresalen en la utilidad ya que son opacados por el volumen que mueve el sector gracias al gran impulso que tiene la demanda.

La siguiente tabla muestra la configuración del escenario que por sus características presenta crecimiento del sector sin la minimización adecuada de los costos:

**Tabla 14: DESARROLLO ECONOMICO A ELEVADOS COSTOS**

HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	ENTRADAS	SALIDAS
mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector	1	El gobierno logro potencializar los sectores de la economía de la capital, el impulso tubo impactos positivos en la industria y la calidad de vida de los ciudadanos desarrollando la demanda e incrementando el gasto .	Part.Merc-IngPerCap-MigrPer-ApeGC-SalaLoca-IPCDesc.-%Gast	InvInves-Desc.-ApeGC-Part.merc
puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así lo esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución, almacenamiento y exposición	1	Las empresas del sector son mas eficientes y eficaces, el nivel educativo del sector se incremento considerablemente y la curva de aprendizaje hace que se siga mejorando, se ha minimizado el costo de distribución y almacenamiento al igual que se maximizo el espacio de venta potencializando la exhibicion de la mercancía.	Impo-TasaEmple-% Gast-Desc.-ApeGC-RelaProve,	Desc.-PartMDD -RelaProve-ImaPrec.
Destinar parte de los ingreso de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución	0	El gobierno en material vial y de movilidad en Bogotá no pudo superar sus problemas, durante mucho tiempo se ah invertido en la mejora de la malla vial, sin embargo, las malas contrataciones y licitaciones han hecho el trabajo mal. Adicionalmente no se han modificado las arterias viales de la	VtsM2-ImaPrec.-InvVial	

		ciudad convirtiendo la movilidad de la ciudad en un caos.		
Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un artículo de calidad a bajo costo, posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy buena calidad	1	En la búsqueda de mayores beneficios las grandes cadenas siguen el desarrollo de productos con la marca del distribuidor, estas empresas encontraron el principal diferenciador para sus clientes y estrategia competitiva contra las tiendas de barrio	InvInves-InvPubMe-Nego	Nego-InvPubMe-InvInves-Mort.PY ME-Part.merc
Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con los proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector	1	para superar el sobrecoste logístico producto de la mala infraestructura, las alianzas comerciales crean esfuerzos en conjunto para estimular mas la demanda y generar mayores beneficios tanto para la industria como el comercio	Útil.-PartMDD	Util.-ImaPrec.
Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez mas a los requerimientos de los consumidores, impulsando así por una mejor venta	1	Las empresas del sector cuentan ahora con personal mas capacitado, motivo que ha conllevado la generación de inversiones para conocer mejor al consumidor y ofrecer mejores productos y acuerdos con las necesidades de sus clientes	Marc.Prop-InvPubMe-EducaSec	InvPubMe-Mort.PY ME-Marc.Pro p

Fuente: Análisis tabla de escenarios alternativos configuración escenario 3

## Sector Sin Coherencia con el entorno

En este escenario el sector es poco congruente con su entorno ya que la ciudad presenta grandes condiciones para desarrollar el sector, la falta de capacitación, de procesos y procedimientos que se acomoden a la operación y lectura del entorno no permite maximizar los ingresos; en este escenario la variable principal de desarrollo es la generación de ofertas, aspecto que genero los consumidores caza ofertas quienes solo aprovechan promociones o dinámicas comerciales, adicionalmente, el gobierno logro implementar los planes de mejoramiento vial mediante la

inversión y la superación de la corrupción en las licitaciones para la reparación y construcción de infraestructura vial, pese a esto, la configuración del escenario permite afirmar que el sector no aprovecha las mejoras de la ciudad y sigue con procesos obsoletos y poco eficientes.

Los agresivos planes comerciales de este escenario se basaron en los precios, sin la adecuada educación en el sector las ventas se basan en un ejercicio financiero básico, sin artículos que impulsen aun mas la demanda. El impulso de nuevos productos, nuevos desarrollos e innovaciones se truncado por la falta de inversión en investigación y publicidad producto de la baja rentabilidad que se obtiene del ejercicio, sumando a esto la deterioro de las relaciones comerciales con los socio estratégicos del sector (industria) acrecentó mas la guerra de precios.

La configuración que describe el comportamiento de este escenario es:

**Tabla 15: SECTOR SIN COHERENCIA CON EL ENTORNO**

HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	ENTRADA S	SALIDAS
mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector	1	El gobierno logro potencializar los sectores de la economía de la capital, el impulso tuvo impactos positivos en la industria y la calidad de vida de los ciudadanos desarrollando la demanda e incrementando el gasto.	Part.Merc-IngPerCap-MigrPer-ApeGC-SalaLoca-IPCDesc.-%Gast	InvInves-Desc.-ApeGC-Part.merc
puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así lo esfuerzos al cumplimiento de los	0	No se logro establecer una política de desarrollo profesional y de capacitación que permitiera enfocar los esfuerzos hacia un solo objetivo, si a esto se le suma la baja ineficiencia de los empleados en la ciudad producto de la falta	Impo-TasaEmple-% Gast-Desc.-ApeGC-RelaProve,	Desc.-PartMDD-RelaProve-ImaPrec.

objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución, almacenamiento y exposición		de educación y políticas del R.R.H.H de las empresas. concluyendo en el incremento de costos operativos		
Destinar parte de los ingresos de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución	1	Las inversiones efectuadas por el gobierno dieron lugar a mejoras de la infraestructura vial, la logística de la ciudad ahora cuenta con posibilidades de desarrollo, minimización de costos y movilización de mercancía a gran escala aspecto que produce mayores utilidades para la empresas del sector	VtsM2- ImaPrec.- InvVial	
Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un artículo de calidad a bajo costo, posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy buena calidad	0	las estrategias de marketing de los productos de marca propia fueron mal manejadas, los productos con marca registrada fueron mejor impulsados y cumplían mejor con las necesidades de los clientes, motivo por el cual los productos de marca propia no resultaron como una oportunidad de negocio para los distribuidores	InvInves- InvPubMe- Nego	Nego- InvPubMe- InvInves- Mort.PYME -Part.merc
Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con los proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector	0	En la búsqueda de resultados, las empresas del sector se preocuparon por sus ingresos y utilidades sin tener en cuenta que las buenas relaciones comerciales traen beneficios para ambas partes. En este sentido los proveedores fueron explotados de tal forma que se generaron utilidades en el corto plazo pero sin la posibilidad de tener un	Util.- PartMDD	Util.- ImaPrec.

		desarrollo sostenible de la industria y el comercio		
Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez mas a los requerimientos de los consumidores, impulsando asi por una mejor venta	0	Debido al bajo impacto de la marca propia, el desarrollo de nuevos productos no se ve como una opción viable en la generación de rentabilidad ya que estos recursos se deben utilizar en la operación diaria de las empresas del sector	Marc.Prop-InvPubMe-EducaSec	InvPubMe-Mort.PYME-Marc.Prop

Fuente: Análisis tabla de escenarios alternativos configuración escenario 4

El ejercicio de la venta esta compuesto por una serie de variables ligada al comportamiento de la economía, por esto se puede decir: *“vender a costo es sencillo, lo realmente complicado es crear una venta equilibrada entre la rentabilidad de los proveedores y de los distribuidores que ofrezca beneficios perceptibles a los clientes sin forzar el mercado y generando utilidades para la industria y el Retail en Bogotá sostenibles en el futuro”*

### Guerra de Precios

En este escenario tanto el gobierno como el sector lograron acoplarse a las exigencias del mercado, el entorno macroeconómico presenta niveles saludables que impulsan e incentivan la demanda y el gasto en los ciudadanos, en este mismo sentido las empresas, generaron relaciones comerciales interesantes con los proveedores, con los cuales han desarrollado grandes eventos comerciales donde el precio es el principal diferenciador entre las organizaciones del sector.

Las principales características de este escenario se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 16: ESCENARIO GUERRA DE PRECIOS

HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN N	ACCIONES EFECTUADAS	ENTRADA S	SALIDAS
mejorando los indicadores económicos de la ciudad en conjunto con un plan comercial agresivo que fomente las ventas y un mayor consumo nivelado con un mayor ingreso de los ciudadanos se puede establecer un flujo saludable de las ventas en el sector	1	El gobierno logro potencializar los sectores de la economía de la capital, el impulso tubo impactos positivos en la industria y la calidad de vida de los ciudadanos desarrollando la demanda e incrementando el gasto.	Part.Merc-IngPerCap-MigrPer-ApeGC-SalaLoca-IPCDesc.-%Gast	InvInves-Desc.-ApeGC-Part.merc
puesta en marcha de un programa de capacitación que desarrolle y potencialice las habilidades y actitudes de los empleados del sector direccionando así lo esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de las empresas y en la misma vía desarrollar planes que minimicen el costo de distribución, almacenamiento y exposición	1	Las empresas del sector son mas eficientes y eficaces, el nivel educativo del sector se incremento considerablemente y la curva de aprendizaje hace que se siga mejorando, se ha minimizado el costo de distribución y almacenamiento al igual que se maximizo el espacio de venta potencializando la exhibición de la mercancía.	Impo-TasaEmple-% Gast-Desc.-ApeGC-RelaProve,	Desc.-PartMDD-RelaProve-ImaPrec.
Destinar parte de los ingresos de la ciudad a la inversión en infraestructura vial que sea digna de la capital del país y en conjunto con un desarrollo y planeación distrital se logre disminuir los tiempos de entrega y costos de la distribución	1	Las inversiones efectuadas por el gobierno dieron lugar a mejoras de la infraestructura vial, la logística de la ciudad ahora cuenta con posibilidades de desarrollo, minimización de costos y movilización de mercancía a gran escala aspecto que produce mayores utilidades para la empresas del sector	VtsM2-ImaPrec.-InvVial	
Poner en marcha un plan de mercadeo que impulse la marca propia como un articulo de	0	las estrategias de marketing de los productos de marca propia fueron mal	InvInves-InvPubMe-Nego	Nego-InvPubMe-InvInves-Mort.PYME

calidad a bajo costo, posicionando estos productos en la mente de los consumidores como un producto de muy buena calidad		manejadas, los productos con marca registrada fueron mejor impulsados y cumplían mejor con las necesidades de los clientes, motivo por el cual los productos de marca propia no resultaron como una oportunidad de negocio para los distribuidores		-Part.merc
Establecer planes de negociación e integración con los proveedores que tenga como resultado mejores relaciones con lo proveedores con el fin de realizar convenios comerciales que aumenten las utilidades, rotación de inventarios y ventas de las empresas conectadas en el sector	1	para superar el sobrecoste logístico producto de la mala infraestructura, las alianzas comerciales crean esfuerzos en conjunto para estimular mas la demanda y generar mayores beneficios tanto para la industria como el comercio	Util.- PartMDD	Util.- ImaPrec.
Destinar un porcentaje de la utilidad a la inversión en investigación y desarrollo que permita realizar innovaciones que se acomoden cada vez mas a los requerimientos de los consumidores, impulsando así por una mejor venta	0	La inversión en investigación y desarrollo paso a otro plano en el sector, el mal resultado obtenido en la marca propia refleja la falta o mala inversión y el afán por la obtención de utilidades hace que las empresas no piense en mejoras o desarrollo de nuevos productos aspecto que queda en manos de la industria.	Marc.Prop- InvPubMe- EducaSec	InvPubMe- Mort.PYME -Marc.Prop

Fuente: Análisis tabla de escenarios alternativos configuración escenario 5

El problema de este escenario y la razón principal por la que el precio es el principal diferenciador es la falta de inversión en investigación y desarrollo, pese a los desarrollos que se hicieron de marca propia las empresas del sector no invirtieron en la promoción de estos, adicionalmente no existe oferta distinta a los precios y sin desarrollo de

nuevos productos por parte de los distribuidores el movimiento del mercado queda en manos de la industria.

## 10 ESCENARIO APUESTA

Pese a que la probabilidad obtenida por el escenario crisis económica, los expertos optaron por el escenario de “**desarrollo industrial y económico**”. La expectativa en la economía colombiana es grande, luego del mandato de Uribe, se ha recuperado la confianza en el país y las adecuadas intervenciones del banco de la república han tenido efectos positivos dentro de los indicadores económicos como el PIB y la inflación. Después de un época en la que el mundo afrontó una crisis financiera Colombia fue uno de los países que registró crecimiento, la curva de aprendizaje sobre el manejo económico de la ciudad esta elevándose y el impulso que el gobierno esta dando al sector comercial en la estimulación de la demanda y el poder adquisitivo de los ciudadanos, se traslada en el aumento de la producción del sector industrial generando economías a escala y entrando en una nueva revolución industrial en la ciudad y todo el país.

Para los expertos y el creador de este proyecto, la principal incertidumbre que genera este escenario, es la inversión en infraestructura vial y el comportamiento de ciertos indicadores económicos como el ingreso promedio por localidad y la tasa de desempleo, dentro de los planes de movilidad actuales se contempla la organización del transporte masivo, sin embargo, no hay claridad en los planes de ordenamiento territorial que permita visualizar mejoras en los procesos logísticos de la industria y el comercio en la ciudad. Sumándose al esfuerzo del gobierno, el sector entendió que el capital humano debe ser capacitado y orientado al cumplimiento de los objetivos y desarrollo de estrategias inter-funcionales que beneficien a las empresas. Las tiendas de barrio seguirán teniendo la

atención al cliente como diferenciador, mientras las grandes cadenas explotan su imagen como distribuidores para desarrollar productos que ofrecen necesidades de precio pero manteniendo rentabilidad para el proveedor y el distribuidor. En conclusión este escenario es el más indicado y al cual debe desplazarse el sector por medio del desarrollo de estrategias, objetivos, misión y visión que permitan un crecimiento sostenible y en armonía con el su entorno.

## 11 RECOMENDACIONES

Siendo las ventas, las utilidades y la imagen de precio las variables más influyentes y dependientes del sistema<sup>52</sup>, se crea una inestabilidad en el sector basada en la interacción de los componentes del Retail en Bogotá, esta relación tiene como engranes las características económicas, sociales, políticas y demográficas de la ciudad que marcan el desempeño de las empresas del sector y su capacidad en la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades<sup>53</sup> como el pilar de la planeación estratégica. Con base en lo anterior, la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno debe ser eficiente, entre mas rápido las empresas identifiquen las alteraciones del mercado mejor será su proceso de adaptación.

Para la lectura correcta del comportamiento del mercado se hace indispensable relaciones comerciales fuertes con la industria; como se observo a lo largo del estudio, la importancia de la correcta interacción del comercio con las manufactureras constituye la principal fuente de desarrollo para el sector. Sin embargo, variables como el poder de negociación, los descuentos y la imagen de precio, llevan a grandes superficies a presionar la industria para el logro de objetivos al corto plazo; comportamiento que lleva al límite las capacidades de los proveedores ocasionando que la mortandad de

---

<sup>52</sup> Ver Gráficos de Influencia y Dependencia

<sup>53</sup> Características del análisis DOFA

las PYMES y micro empresas sea mas alta, por este motivo, la generación de fuertes alianzas comerciales generan crecimientos sostenibles y garantizan el desarrollo de la ciudad tanto comercial como industrialmente.

Producto de la inestabilidad descrita al inicio de este capítulo y la necesidad de una rápida adaptación de las empresas del sector ante los cambios del mercado conlleva a la generación de nuevos procedimientos y lineamientos en la operación de las empresas; es importante que la creación de labores que trabajen el cumplimiento de objetivos diarios que permitan desarrollar las estrategias generadas en la adaptación sean acordes a los lineamientos impuestos por el mismo sector y por el entorno de Bogotá. Lo que realmente se debe resaltar en esta recomendación es la necesidad de satisfacción de los clientes, por consiguiente, la empresa que lo logre en menor tiempo y con altos estándares de calidad tendrá ventajas comparativas (corto plazo) o absolutas (largo plazo) sobre sus competidores.

En la necesidad de expansión de las grandes superficies se interponen las tiendas de barrio. Este formato cuenta con una gran acogida por parte de los bogotanos, motivo por el cual se ha dificultado la cobertura de los grandes hipermercados en la ciudad. Gracias a esta ventaja, las tiendas de barrio han llegado a tener el 50% de participación en el mercado, sin embargo, esta oportunidad esta basada en un modelo simple de comercialización y que suple necesidades básicas de los clientes, obteniendo así ventas comparativas sobre ubicación geográfica en la ciudad. Por consiguiente se debe garantizar la perdurabilidad de estas empresas por medio del desarrollo de estrategias y planes comerciales que conviertan esa ventaja comparativa en una absoluta la cual sea difícil de imitar o suplantar. Para lograr este objetivo la alteración de variables del sistema como la inversión en investigación y desarrollo y el nivel educativo de las empresas conlleva a la racionalización de las organizaciones.

En conclusión el esfuerzo y el trabajo arduo sobre las variables que afectan los resultados en el sector en conjunto con la formación y capacitación teórica harán que las empresas impulsen, generen y creen espacios propicios para el crecimiento. La adaptación como proceso estratégico en la generación de ventajas ante los competidores es importante, al igual, que el aprovechamiento de las alteraciones económicas, políticas, sociales y demográficas que presente la ciudad.

## 12 CONCLUSIONES

En la interacción de los componentes del sector con las variables externas se encontró un sistema inestable tal como se muestra en el punto 7.4 donde elementos claves como las ventas, las utilidades, las cadenas y alianzas de hipermercados y la imagen de precio fomentan el efecto domino, en el cual cualquier alteración en el sector influye en los conceptos mencionados anteriormente y al mismo sentido estos cambian las condiciones de internas y externas del sector.

Al igual que los factores internos dependen del desarrollo del sector y de la economía de la ciudad, los indicadores económicos, políticos, sociales y demográficos también se ven influenciados por el desempeño y resultados de las ventas, las utilidades y demás variables del sistema; por consiguiente, la principal característica del sector es la relación con su entorno, por la naturaleza del negocio y nivel de integración con la industria el Retail sirve como indicador que mide el grado de eficiencia de la economía de la ciudad, teniendo en cuenta que, la calidad del desempeño de componentes como las ventas, las utilidades y la imagen de precio en conjunto pueden llegar a demostrar la eficiencia o falta de desarrollo de la industria, la logística y el nivel educativo de los habitantes de la ciudad.

La inestabilidad del sistema estudiado esta basada en el nivel de influencia y dependencia con el entorno, el constante cambio genera incertidumbre en el futuro inmediato y a largo plazo, en este sentido, la capacidad de acoplarse a las variaciones del macro entorno denota flexibilidad en procesos y procedimientos en la operatividad de las empresas. Teniendo en cuenta que, el formato dominante del sector son las tiendas de barrio, las cuales no poseen el capital y la experiencia que tiene las grandes cadenas de hipermercados, sin embargo, pero esa inexperiencia y falta de capital no ha impedido ni impedirán el crecimiento de las pymes (tiendas de barrio o mini mercados).

La centralización de procedimientos por parte de los grupos empresariales en el sector, burocratizan la operatividad convirtiéndolas en organizaciones rígidas y difícilmente acoplables a los cambios del entorno, aspecto que favorece aun mas el crecimiento de las pequeñas empresas del sector, pero, esta ventaja no durara mucho teniendo partiendo del hecho que la inversión en investigación y desarrollo de los conglomerados del sector es la principal fortaleza.

La expectativa del sector frente a la economía de la ciudad es buena, el crecimiento de la demanda ofrece oportunidades de progreso que no solo se reflejan en el Retail, por el contrario sectores convexos como la industria se ven beneficiados. La integración de varios sectores de la economía permite afirmar que el Retail es el reflejo de la buena operación de la ciudad; pese a esta expectativa, hay que tener presente que los ciclos económicos marcan el desarrollo y evolución de Bogotá, por consiguiente, las bonanzas económicas que representa el sector no será igual a lo largo del tiempo, en lugar de esto, la incertidumbre que se menciona hace que se deba contemplar el cambio como una constante, por consiguiente variaciones en los ciclos económicos puede llegar a perjudicar los ingresos del sector, la industria y por ende la ciudad.

La generación de planes estratégicos, la formulación de objetivos claros y la visión de las empresas en el largo plazo es el insumo principal en el crecimiento y desarrollo del mismo; los expertos y conocedores del Retail en Bogotá tiene muy claro el enfoque sistémico al que se enfrentan y con la ayuda de grupos como Carrefour y casino las curvas de aprendizaje se vuelven interesantes para el estudio y capacitación de los empleados del sector, aspecto que ha creado bases solidas en el crecimiento y manejo de las empresas.

El escenario apuesta responde a las necesidades de la economía y generación de beneficios de las empresas; el incremento de la inversión e ingreso de capital extranjero a la ciudad crea credibilidad en el país y en la capital, siendo este la materia prima en la transición entre el escenario presente hoy y el apuesta. De igual forma, se hace necesaria la creación de planes estratégicos contingentes que permitan mayor flexibilidad logrando mayores oportunidades de lectura del mercado y sus cambios.

Finalmente, el escenario apuesta apunta a un desarrollo económico sostenible de entre la economía de la ciudad y las empresas del sector, sin embargo, el estudio también permite inferir que esta transición entre el escenario actual y el apuesta se encuentra sobre una línea delgada que limita con el escenario denominado CRISIS ECONOMICA; malas decisiones desde el punto de vista político y empresarial pueden llevar al sector a entrar en crisis afectando así el comportamiento de las variables internas del sector y los factores económicos, políticos, sociales y demográficos, en este sentido, las recomendaciones realizadas en el punto anterior permite que esta transformación del Retail en la ciudad sea hacia el escenario apuesta.

### 13 BIBLIOGRAFIA:

- **NOGUERA HIDALGO**, Ángela Lucia : Enseñando Prospectiva : Introducción. Bogotá : editorial universidad del Rosario, 2009.
- **GODET, Michel** : La caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica : Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—D. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective, Prospektiker, Abril de 2000.
- **JARAMILLO, Raúl** : El Comercio de distribución masiva. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2005.
- **MIKLOS, Tomás** : Planeación Prospectiva una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa, 2003.
- **GODET, Michel** : De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia Michel Godet. Editorial Alfaomega, Bogotá 1999.
- **GABIÑA, Juanjo** : El futuro revisitado La reflexión prospectiva como arma estratégica y decisión. Editorial Alfaomega, Bogotá 1997.