

ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE RETAIL EN BOYACÁ

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF RETAIL SECTOR IN BOYACÁ

José Yesid Cuesta Numpaque*

Fecha de entrega: 10-04-2013
Fecha de Aprobación: 11-05-2013

RESUMEN:**

El presente artículo ha sido elaborado con el propósito de analizar las estrategias que permiten a las empresas del sector retail crear ventajas competitivas, pues, ante la realidad actual, en la que Colombia se está proyectando entre los países más atractivos para la inversión del comercio minorista, y frente al evidente interés de poderosas compañías de abrir espacio en el mercado del departamento de Boyacá para el desarrollo del comercio, las cadenas tradicionales boyacenses se ven obligadas a enfrentar este reto para que sean más eficientes y estratégicas y para garantizar la supervivencia de sus negocios, ya que no se puede desconocer que la aparición de nuevos actores (hipermercados) ha ido paralelamente de la mano de la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos de ellos, PYMES), incapaces de aprovechar las economías de escala y ámbito devenidas de las nuevas reglas de juego, que supone la oferta competitiva de los hipermercados.

PALABRAS CLAVE:

ventajas competitivas, sector retail, estrategia, hipermercados, crecimiento empresarial.

SUMMARY

This article has been prepared for analyzing the strategies that allow retail company's create competitive advantages, therefore faced with the current situation, in which Colombia is been projected among the most attractive for retail investment, and in front of the obvious interest of powerful

* *Administrador de empresas de la Uptc.*

companies to open space in the market of Boyacá Department for the development of trade, traditional chains of this Department are forced to face this challenge to be more efficient and to ensure the survival of their business, since we cannot ignore that the emergence of new actors (hypermarkets) has gone hand in hand alongside the gradual disappearance of traditional players (many of them SEM's), unable to take advantage of economies of scale and scope of the new game rules, which is the competitive supply of hypermarkets.

KEYWORDS: competitive advantages, retail sector, strategy, hypermarkets, corporate growth.

RÉSUMÉ

Cet article a été développé dans le but d'analyser les stratégies qui permettent aux entreprises dans le secteur de détail

1. INTRODUCCIÓN

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

El ingreso de grandes hipermercados al mercado colombiano o su consolidación a través de procesos de integración empresarial, hizo que la organización industrial tradicional del sector se viera

à créer des avantages compétitifs, depuis avant la réalité actuelle, détaillant, que la Colombie est prévue entre les pays plus attrayants pour le commerce de l'investissement et contraire à l'intérêt évident de puissantes sociétés d'espace libre sur le marché du département de Boyacá pour le développement du commerce Boyacá traditionnel chaînes sont obligés de faire face à ce défi pour les rendre plus efficace et plus stratégique et d'assurer la survie de leur entreprise, depuis est ne peut pas ignorer que l'émergence de nouveaux acteurs (hypermarchés) est allé dans le même temps de la main de la disparition progressive des participants traditionnels (dont beaucoup de PME), incapable de tirer parti des économies d'échelle et gamme devenidas des nouvelles règles du jeu qui est la gamme concurrentielle d'hypermarchés.

alterada significativamente.

La aparición de nuevos actores (hipermercados) ha ido paralelamente de la mano de la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos de ellos, PYMES), incapaces de aprovechar las economías de escala y ámbito devenidas de las nuevas reglas de juego, que supone la oferta competitiva de los hipermercados. De otra parte, la consolidación de economías de escala y ámbito por los hipermercados ha permitido a estos nuevos actores ofrecer a los consumidores mejoras significativas en términos de precio y calidad (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012), aparte de ser uno de los principales generadores de empleo e impulsores del desarrollo económico.

En efecto, el negocio minorista en Colombia en los últimos años ha tenido una destacable evolución con la entrada de nuevos jugadores a lo largo y ancho

del país, lo cual les ha permitido a los consumidores poder seleccionar la mejor opción de compra, de ahí que las estrategias del negocio minorista se han diversificado con objeto de fidelizar y conquistar nuevos clientes (Silva, 2012).

Además, Colombia se está proyectando entre los países más atractivos para la inversión del comercio minorista, según la revista Portafolio (2013), la cual informó que el país ascendió cinco puestos y se ubicó en la casilla número 18, como se desprende del Índice Global de Desarrollo del Retail (GRDI, por sus siglas en inglés), que realiza el Instituto de Consumo de la firma A.T. Kearney y en el cual se clasifican las 30 naciones con mejor ambiente para la inversión de este sector.

El estudio señala que las perspectivas a largo plazo para Colombia son favorables, si se tiene en cuenta el crecimiento de la economía, el control de la inflación, una tasa de cambio flotante y la estabilidad macroeconómica.

Más específicamente del sector, el informe hace un recuento de las movidas más recientes que se han registrado en el mercado colombiano, como la llegada de la cadena portuguesa Jerónimo Martins, la venta de las operaciones locales de Carrefour a la chilena Cencosud, y la expansión de Almacenes Éxito.

Por supuesto, el mercado minorista del departamento de Boyacá no ha sido ajeno a esta evolución, pues también ha sufrido impacto a raíz de la entrada de las grandes superficies en la región, las cuales están desarrollando estrategias de crecimiento muy agresivas que provocan importantes cambios dentro del sector.

De manera que, ante esta situación, surge el interrogante que motiva este trabajo:

¿Cuáles son las estrategias que permiten a las empresas crear ventajas competitivas? Pues el evidente interés de poderosas compañías de abrir espacio en el mercado de la región para el desarrollo del comercio, es un desafío a las cadenas tradicionales para que sean más eficientes y estratégicas y para garantizar la supervivencia de sus negocios (Cortés, 2011).

Con el propósito de responder a esta pregunta, el presente artículo de reflexión, se divide en cuatro capítulos:

El primer capítulo, Marco teórico, tiene tres grandes divisiones: en la primera parte se estudian los aspectos generales de la estrategia, crecimiento empresarial y ventaja competitiva; en la segunda, se analiza el sector retail, su descripción, estructura e importancia, entre otros aspectos; y en la última parte se narra brevemente la historia de algunos supermercados propios del departamento de Boyacá.

El Capítulo 2 se refiere tanto a la metodología empleada, que para este trabajo fue el método descriptivo, como a las fuentes utilizadas: libros de autores expertos en el tema, legislación nacional (Código de Comercio), artículos de revistas especializadas, datos de instituciones públicas (como el Dane y la Superintendencia de Industria y Comercio, entre otras) y de agremiaciones privadas (Fenalco), así como información obtenida de Internet.

En el Capítulo 3 se muestran los resultados de este estudio, los cuales presentan, entre otros, una tendencia que puede ser muy importante para el sector retail tradicional de Boyacá: el “encogimiento” de los hipermercados y la preferencia de los consumidores de comprar sus productos en lugares más pequeños y más cercanos a su hogar. Y, por último, en el Capítulo 4 se exponen las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Aspectos generales de la estrategia, crecimiento empresarial y ventaja competitiva

Las empresas que actúan de manera estratégica son aquellas que se adaptan a la evolución de los mercados adelantándose a sus exigencias, creándoles necesidades futuras. Muchos son los autores que definen la estrategia, como Strategor (1995, p. 3) quien establece que la estrategia es “elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que ésta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio”. Por su parte, Bateman y Snell (2001, p. 134) la definen como “el patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización”. Por otra parte, el crecimiento empresarial es un signo de salud, vitalidad y fortaleza en el desarrollo continuo de la empresa para mantenerse en una posición competitiva en el mercado, lo que implica la adopción de estrategias (Gutiérrez de Mesa, 2004, p. 397).

De acuerdo con Porter (1994), son tres las estrategias que las empresas deben seguir para crear ventaja competitiva: estrategia de obtener liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque al cliente.

Otras estrategias que en la actualidad las empresas están adoptando

Las estrategias que Porter propone fueron útiles en los años que el mundo de los negocios cambiaba lentamente y cuando el objetivo era obtener una ventaja competitiva. El ámbito de actuación de las empresas ha evolucionado de tal manera que hoy en día se compite en la aldea global, dado que el entorno económico las ha en-

vuelto en un necesario crecimiento tanto a nivel interno como externo para seguir existiendo, para ello se han diseñado las siguientes estrategias:

Fusiones y adquisiciones

La globalización ha traído serias consecuencias en las empresas, desde cambios en sus estructuras organizativas hasta la forma de hacer negocios. La diversificación a mercados internacionales constituye para las empresas una forma de crecimiento, una de las estrategias para lograrlo es la realización exitosa de fusiones y adquisiciones así como la formación de alianzas (Corrales, 2005).

Gestión del conocimiento y capital intelectual

La administración del conocimiento definida por Benítez (2007), es una estrategia sistemática de optimización del negocio que se efectúa de forma deliberada y que selecciona, almacena, organiza, encapsula y comunica la información esencial para que el negocio de la compañía mejore el desempeño de los empleados y la competitividad de la empresa. El capital intelectual está dentro del capital humano y estructural de la organización, por lo tanto el recurso humano debe estar profundamente alineado con la estrategia del negocio. Para el crecimiento de la empresa, las empresas ven en la gestión del conocimiento y el capital intelectual una herramienta básica para el desarrollo de la innovación.

Alianzas

La alianza es una estrategia que utilizan las empresas para obtener ventajas competitivas, es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que se comprometen a colaborar en determinadas actividades, persiguiendo intereses comunes, compartiendo sus capacidades o recursos,

sin llegar a fusionarse. A este respecto, Navas y Guerras (2002) la definen como un procedimiento de crecimiento interno y externo “mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre las empresas, a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes, que mantienen su independencia”.

Innovación y tecnologías

Innovar supone entender la naturaleza y características particulares de la tecnología como un factor económico y, por otro lado, los mecanismos que aplica el mercado para su valorización. La empresa debe prever qué tipo de ventajas le proporcionará su innovación y cuál será la forma por la que se beneficiará comercialmente de ella, bien sea como elemento diferenciador de sus productos, como medio para adaptarse a los cambios del mercado, como barrera de entrada para otros competidores o como elemento de distorsión de las condiciones de competencia en el mercado (Pastor, 2006).

Desarrollo sustentable

El desarrollo sustentable propone un proceso de cambio, en el que el aprovechamiento de los recursos naturales, financieros, tecnológicos, gubernamentales e institucionales, sea congruente con las necesidades de la sociedad actual y futura. Para que las oportunidades puedan aprovecharse adecuadamente en beneficio de la estrategia de desarrollo sustentable, tiene que cumplir con dos condiciones: 1) establecer interacciones de mercados, de procesos tecnológicos y de información, de instrumentos de capacitación y educación que, a la vez, eviten duplicaciones innecesarias, 2) que la empresa alcance la madurez necesaria para ampliar sus horizontes hacia otras latitudes (Pastor, 2006).

Estrategia comercial

La estrategia comercial está representada por los clásicos puntos de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada uno de los cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto. La empresa engloba sus planes de mercado así como los objetivos de las áreas de ventas y mercadotecnia, con el fin de atender eficazmente sus mercados (Gutiérrez de Mesa, 2004).

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing apoya a las empresas para seguir el camino a fin de llegar a un posicionamiento de mercados (López, 2010). Aprovechar las ventajas del marketing internacional no supone solamente vender en los mercados internacionales sino también especialmente obtener recursos en mejores condiciones en los mercados internacionales. Un caso típico es la compra de componentes o productos con un bajo coste.

Estrategia de distribución y logística

Con esta estrategia se logra optimizar la eficiencia y eficacia de los recursos físicos y de información. Asimismo, administra las compras y distribución o salidas de los productos, integrando las actividades de los proveedores, productores, el almacenaje y la distribución (López, 2010).

Economía a escala

Supone que las empresas que la poseen, es debido a sus altos volúmenes productivos, lo que les permite reducir sus costos y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción

del ciclo de vida de los productos, obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y hace a las empresas vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente (López, 2010).

Click&Collect

Esto se conoce como Multi-Channeling, y hoy en día ha demostrado su efectividad en el mundo de la publicidad. Para los clientes de los comercios establecidos, el comercio electrónico es un canal añadido. En estos casos, el cliente ve el comercio como un todo, y es importante ofrecer el Multi-channeling al cliente. Por ejemplo, permitir al usuario comprar online y recoger el producto offline: Click&Collect (Fenalco, 2010).

Administración de categorías

Winston Weber & Associates son los arquitectos del concepto de 'Administración de categorías', que consiste en gestionarlas como unidades estratégicas de negocio con un enfoque muy agudo en el consumidor y su experiencia de compra (Portafolio, 2012). De acuerdo con la teoría de Weber (CEO de Winston Weber & Associates), los detallistas para optimizar su desempeño deben tener una alineación estratégica y rigurosa colaboración con los proveedores, involucrando los agentes de la cadena de abastecimiento y el ciudadano.

Para que esto suceda, los habilitadores de crecimiento son lo que Weber denomina Shopper Centric Solutions Planning o planificación de soluciones enfocadas en el comprador desde el nivel de las categorías como en toda la organización. Además, deberá conocerlo en profundidad y realizar un efectivo shopper marketing y mercadeo del consumidor.

Sector retail

Descripción e Importancia del sector retail

De acuerdo con el DANE (2006), los grandes almacenes e hipermercados corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas las realiza principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos.

Se diferencian del supermercado por poseer un tamaño superior a 2.500 m², además de poseer elementos de grandes almacenes o tiendas por departamentos, tales como integrar servicios diversos, como perfumería, perecederos, abarrotes, gasolina, consumo local, limpieza, bebidas, textil, mercado general y electrónico.

Hay varios tipos de supermercados, los mini mercados, aquellos que cuentan sólo con un número básico de productos y un tamaño que oscila entre 50 y 400m², los cuales se han convertido en un competidor fuerte de los supermercados de tamaño medio que ceden terreno entre las preferencias de los compradores de productos perecederos y de mercado.

Los hipermercados, los más grandes de todos, en área comercial, productos y servicios, suelen agregar otros productos no tan comunes como vestuario y calzado, comidas elaboradas, productos importados o gourmet, elementos para automotores, decoración, electrodomésticos y servicios, entre otros. Han logrado dinamizar la demanda de algunos productos, especialmente durables, y han atraído los clientes de los establecimientos especializados a sus

góndolas, como ejemplo claro está las ventas de los almacenes especializados de electrodomésticos (Fenalco, 2010).

Productos que se comercializan en los hipermercados

La clasificación de los productos que se comercializan en los hipermercados y su porcentaje de participación en el total de

las ventas de los grandes almacenes e hipermercados, se puede observar en la Tabla 1. De acuerdo con la información presentada, los grupos de mercancía que mayor participación tienen en las ventas son: alimentos y bebidas no alcohólicas, muebles y electrodomésticos y productos textiles y prendas de vestir.

Tabla 1. Grupos de mercancías y su porcentaje de participación en las ventas totales. Total nacional 2010-III

| Grupo de mercancía | Porcentaje de participación 2010-III |
|---|---|
| Alimentos y bebidas no alcohólicas | 27,1 % |
| Licores y tabaco | 1,8 % |
| Productos textiles y prendas de vestir | 14,6 % |
| Calzado y artículos de Cuero | 2,5 % |
| Productos Farmacéuticos | 4,9 % |
| Productos de aseo personal | 8,5 % |
| Muebles y electrodomésticos | 17,0 % |
| Artículos y utensilios de uso doméstico | 3,8 % |
| Aseo Hogar | 3,2 % |
| Muebles y equipos para oficina | 4,9 % |
| Libros, papelería y revistas | 1,5 % |
| Artículos de ferretería | 1,8 % |
| Repuestos y accesorios de vehículos | 2,4 % |
| Otras mercancías | 5,9 % |
| Total ventas | 100,0 % |

Fuente: Dane.

Personal ocupado en los grandes almacenes minoristas e hipermercados

En la Tabla 2 se presenta la evolución del total del personal ocupado en los grandes almacenes minoristas e hipermercados.

El incremento más alto en el personal ocupado, se observó en el 2007, pero para el 2009 el número de empleados disminuyó en un 2,2%. En el periodo comprendido entre 1998 a 2010 el personal ocupado creció en un 15%.

Tabla 2. Personal ocupado: total nacional 1998-2010-III

| Año | Total personal ocupado | Variación porcentual |
|------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1998 | 81.251 | |
| 1999 | 71.905 | -11,5% |
| 2000 | 68.709 | -4,4% |
| 2001 | 68.508 | -0,3% |
| 2002 | 73.115 | 6,7% |
| 2003 | 73.621 | 0,7% |
| 2004 | 75.980 | 3,2% |
| 2005 | 79.615 | 4,8% |
| 2006 | 84.180 | 5,7% |
| 2007 | 90.796 | 7,9% |
| 2008 | 94.029 | 3,6% |
| 2009 | 92.005 | -2,2% |
| 2010 | 94.032 | 2% |
| 2011-II | 97.494 | 3,7% |

Fuente: Dane.

Teniendo en cuenta lo anterior, el sector de retail es un sector de importancia estratégica para la generación de empleo y aporte al PIB de la Nación.

Sector retail y PYMES

El funcionamiento competitivo del sector retail es además vital para promocionar el desarrollo de proveedores, entre los cuales se cuenta un número significativo de PYMES. Según Rafael España de FENALCO (2011), los 95% de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES. Igualmente, el estímulo a la competencia en este sector es clave para asegurar una oferta adecuada y competitiva en precios, variedad y calidad a los consumidores. De acuerdo con la Encuesta Anual de Comercio -EAC- (DANE, 2009), para el año 2009 el comercio al por

menor es el 77,6% del total de comercio colombiano, en cuanto a las ventas es del 40,1% del comercio nacional y el 39,6% del valor agregado del comercio en Colombia.

El reporte de Euromonitor (2011) para el sector retail en Colombia, señala que para las pequeñas y medianas empresas que se dedican de manera independiente a la distribución de alimentos, la expectativa de crecimiento en las ventas puede traer un incremento en la oferta de pequeño formato, siguiendo las prácticas tradicionales de la tienda pequeña independiente.

Analistas extranjeros (Euromonitor, 2011) aseguran que el optimismo impuesto por los hipermercados al sector retail contagia a las PYME, ya que tras el anuncio de expansión entre 2011 y 2014 de Carrefour, Almacenes Éxito y Falabella, así como de la

entrada al mercado colombiano de Oxxo¹, los volúmenes de inversión aumentaron incluso en los segmentos PYME.

Estructura del sector

El mercado de retail en Colombia lo conforman los grandes hipermercados y almacenes de cadena que ofrecen a los consumidores las categorías de productos presentadas anteriormente. Los retail con mayor participación en el

mercado colombiano, tienen presencia a nivel nacional. Tal es el caso del Grupo Empresarial Éxito, Carrefour y Olímpica.

En la Tabla 3 se presentan los agentes que compiten en Colombia y sus respectivos porcentajes de participación. El Grupo Empresarial Éxito (GEE) para el 2010 incluye: Éxito, Ley, Carulla, Pomona, Surtimax y Cafam, y cuenta con el 50,9% de participación en el mercado nacional.

Tabla 3. Participación ventas en valor 2010. Cadenas en Colombia

| AGENTES QUE COMPITEN EN COLOMBIA | PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN |
|----------------------------------|------------------------------|
| GEE | 50,9 |
| ÉXITO | 36,9 |
| LEY | 1,5 |
| CARULLA/POMONA | 8 |
| SURTIMAX | 1,8 |
| CAFAM | 2,8 |
| CARREFOUR | 23,8 |
| OLÍMPICA | 15,9 |
| LA 14 | 5,5 |
| COLSUBSIDIO | 2,4 |
| COMFANDI | 1,3 |
| CAJASAN | 0,1 |
| MERCALDAS | 0,1 |

Fuente: el autor con base en datos del Dane.

Evolución reciente de la organización industrial del sector retail

En Colombia, como en otros países de la región, se ha presentado una tendencia a la concentración del comercio al por menor durante las últimas dos décadas. A pesar

de que los formatos de hipermercados ya existían, estos evolucionan en la prestación conjunta de más bienes y servicios “bajo un mismo techo”, además de tener paulatinamente un mayor cubrimiento geográfico.

¹ Cadena de tiendas de conveniencia mexicana perteneciente al grupo FEMSA.

El número de establecimientos ha aumentado de 494 en el 2004, a 515 en el 2005 y a 560 en el 2006 (Brigard y Urrutia et al., 2010). No obstante, la apertura de nuevos establecimientos no hace menos concentrado el mercado de hipermercados en el territorio nacional, dado que las firmas que se han expandido son las mismas que se operaban anteriormente.

En cuanto a la participación del mercado de los hipermercados entre los años 2000 a 2006, se encuentra que la participación del Grupo Éxito se sostiene entre 29% y el 30 %, seguido por Carulla-Vivero (hoy en día componen un ente integrado) con una participación alrededor del 18% y Olímpica con una participación de alrededor del 15%. Tras la adquisición de Carulla Vivero S.A. en el 2006, Almacenes Éxito se convierte en líder del sector de hipermercados en Colombia, pasando a tener el 46,1% de participación del mercado sobre la muestra (Brigard y Urrutia et al., 2010).

De acuerdo con el Dane, en el segundo trimestre de 2010 las ventas reales de los grandes almacenes e hipermercados minoristas aumentaron 9,1 % en comparación con el mismo período del año anterior. El personal ocupado por los grandes supermercados registró un incremento del 2,3% al compararlo con igual lapso del 2009, cuando se registró una contracción del 2,6 %. Así mismo, en el acumulado del primer semestre, las ventas reales aumentaron 8 % frente a los seis primeros meses del año pasado.

Los consumidores y el sector retail

Según evaluaciones de Fenalco (2010), los consumidores se inclinan cada vez más por

los mini mercados y los hipermercados. Los supermercados están ubicados entre los mini mercados y los hiper, principalmente por sus características de tamaño en espacio y en algunas ocasiones de cadena comercial. Las tiendas tradicionales se mantienen o ganan mercado. Actualmente la apuesta a estos establecimientos está dada por la cercanía de cada uno a la casa del consumidor, ya que todos inicialmente ofrecen precios bajos y marcas propias. Se hacen promociones muy variadas y agresivas campañas de publicidad. En conclusión y de acuerdo con Fenalco (2010), precio, márgenes, costes y marca propia, son los cuatro términos más utilizados por el sector de los supermercados en los últimos tiempos.

Tendencias mundiales para el formato

En el mundo, los supermercados se han convertido en establecimientos favoritos para aplicar nuevas tendencias y nuevas tecnologías para el consumo masivo, además de ser fuente importante para conocer el comportamiento, percepciones y preferencias del consumidor (Fenalco, 2010).

Las nuevas tecnologías se han convertido en variable primordial a la hora de lograr ventas, fidelidad del consumidor y rentabilidad. (Fenalco, 2010). La tecnología se está convirtiendo en un fuerte aliado para lidiar con la falta de lealtad de los consumidores y la lectura y cumplimiento de las verdaderas expectativas de compra. Además de la tecnología, tanto en el mundo como en Colombia, se ha vuelto muy importante la aplicación de métodos de mercadeo que cada vez convenzan más al consumidor de comprar en x o y establecimiento, dada su capacidad de

cambio de local, ya que sus prioridades son cada vez más simples, los precios se han convertido en la base fundamental. De ahí que cada establecimiento debe repensar el valor agregado que ofrecerá, dadas las restricciones presupuestales de los consumidores para que estos se decidan. Todos los hogares tienen que llenar la canasta de mercado de manera periódica y constante. La clave está en saber cómo atraer a esos clientes con hábitos que cambian con rapidez y que privilegian el precio entre los factores más importantes, junto con la proximidad que es clave aquí y en el mundo.

Tendencias en Colombia

Para el desarrollo de este acápite, nos hemos concentrado en la presentación de las tendencias analizadas por Fenalco y por Carvajal Tecnología y Servicios.

Tendencias según Fenalco: el superete en Colombia, también llamado minimercado o pequeños autoservicios, es un sector que se encuentra en fase de crecimiento. Una de las grandes oportunidades que tiene este canal de distribución minorista es la proximidad a los hogares urbanos. Los estudios de Fenalco y de Nielsen muestran que es en Colombia donde los consumidores valoran con más intensidad el factor cercanía al momento de decidir el lugar de compra.

**Tabla 4. ¿Qué opina el consumidor de los atributos?
... la proximidad es el más importante**

| | Brasil | Argentina | Colombia | Mexico | Chile |
|-------------------|--------|-----------|----------|--------|-------|
| Proximidad | 74 | 70 | 79 | 78 | 41 |
| Precios bajos | 65 | 64 | 64 | 67 | 37 |
| Promo, ofertas | 34 | 31 | 40 | 47 | 34 |
| Servicios | 14 | 1 | 1 | 4 | 32 |
| Calidad productos | 13 | 4 | 6 | 8 | 32 |

Fuente: FENALCO

En la mayoría de las regiones, los hipermercados están reduciendo sus tamaños. Esta tendencia se hace más evidente en América Latina, donde en los últimos años, el tamaño promedio de los hiper ha bajado un 7%, este patrón se repite en Asia Pacífico con un -6% y Europa del Este, con un -2%. La revista Shopping Centers Today destaca que a nivel de mercado se evidencia un “en-

cogimiento” en las superficies de los hiper en los países en donde el número de tiendas también evidencia un aumento.

Sin embargo y como los consumidores visitan las tiendas más regularmente y los operadores han construido tiendas más pequeñas -como supermercados o tiendas

de conveniencia- la gente prefiere pasar menos tiempo caminando por pasillos en búsqueda de productos. Muchos consumidores optan por ni siquiera entrar a un híper para sus compras semanales, sobre todo si requieren pocos productos. El gran gancho de las tiendas de gran formato fue en su tiempo la oportunidad de ofertar una gran variedad de productos. Sin embargo y con los tiempos que corren, el tamaño de tienda requerido para estos fines es visto ahora como algo más negativo que positivo.

El “encogimiento” de los supermercados y la preferencia de los consumidores de comprar sus productos en lugares más pequeños y más fácil de comprar, presiona a los productores y operadores a adaptarse a las preferencias de sus consumidores a los distintos formatos de tiendas.

Además, la tendencia europea de localizar establecimientos pequeños, de conveniencia, dentro de los barrios, está llegando a América Latina. El paisaje bogotano incluye ahora los formatos del Éxito Express mientras que en Argentina y Colombia, Carrefour acaba de inaugurar varios locales que ha bautizado como Carrefour Express. En ambos casos, la idea es dar a entender que las grandes cadenas se están acercando al barrio, con locales para hacer las compras del día a día. Los diferentes estudios sobre hábitos y preferencias del consumidor apuntan a señalar que el factor más importante que tiene un comprador para acercarse a un establecimiento detallista es la proximidad a su lugar de habitación. En los últimos tres años, las ventas de abarrotes han crecido más aceleradamente en locales independientes, pequeños, tipo minimercado, que en las grandes cadenas.

Desde 2010 se puso de manifiesto que las cadenas minoristas se enfocarán en los formatos pequeños, que atienden a poblaciones pequeñas o ubicadas en las zonas residenciales de las ciudades. Estudios realizados en México revelan que estos formatos son más rentables que los formatos tipo híper. Sin embargo, un gran obstáculo para el auge de las llamadas tiendas de conveniencia en ciudades como Bogotá tiene que ver con el alto canon de arrendamiento para locales comerciales, que retrasa la consecución del punto de equilibrio.

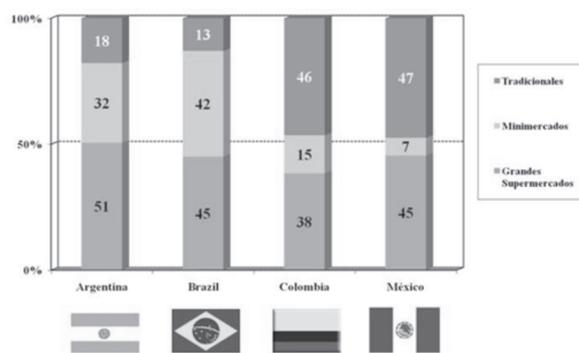


Figura 1. El reparto en el comercio detallista
Fuente: Fenalco (2010).

Tendencias según Carvajal Tecnología y Servicios: Carvajal Tecnología y Servicios (2013), identificó cinco tendencias en Colombia y en la región que son fuente de innovación y desarrollo para el sector:

1. Los formatos de tiendas de conveniencia y el reconocimiento de la tienda de barrio: las grandes cadenas de autoservicios, buscando crecer su cobertura y ampliar sus canales de venta, han venido adoptando cada vez más el formato de tienda de conveniencia o formatos express. Tiendas de fácil acceso al consumidor, menos intimidante que un hipermercado cuando de compras pequeñas se trata, perfectas para el consumidor que tiene claro qué comprar.

Por su lado, los proveedores de consumo masivo, reconocen cada vez más la importancia de las tiendas de barrio, un canal que crece a ritmos muy similares a los del sector, resistiéndose a perder participación frente a las inversiones de las grandes cadenas; un canal que hace parte de la estructura socioeconómica de Latinoamérica.

La tienda de barrio aprovechando su capilaridad y la cercanía del tendero con el “vecino”, ha empezado a competir con servicios y productos en algún momento impensables: venta de minutos de celular, servicios bancarios, venta por catálogo de categorías que no exhiben, y un largo etcétera que ha crecido silenciosamente en los barrios de nuestras ciudades.

2. Movilidad y canales virtuales de venta: si bien son dos conceptos que nacieron de manera independiente, se han unido creando un potencial impresionante para cubrir una nueva expectativa y necesidad del consumidor: decidir una compra desde cualquier parte.

En Colombia existen alrededor de 50 millones de celulares, y aunque la realidad es que la mayoría son equipos básicos y “flecha”, migrarán muy rápidamente a smartphones con conexión de datos.

Cada vez hay menos temor y más necesidad de comprar por internet, un medio que hábilmente se complementa con otros canales no presenciales como Góndolas Virtuales (sólo con fotografías de productos) y Call Centers de ventas.

3. Información, la mina de oro: miles, y en algunos casos millones de datos diarios de venta son almacenados en los sistemas de información de las empresas del sector.

Convertir esos datos en información para acciones concretas del negocio no es algo nuevo, es una práctica inherente al sector, pero las nuevas tecnologías permiten que esta extracción de información sea más profunda, oportuna y valiosa.

Entender comportamientos de compra, identificar consumidores más rentables o valiosos, micro segmentar la oferta, predecir con gran certeza el resultado de un cambio en la presentación de un producto o simplemente hacer una campaña de mercadeo enfocada, son sólo algunas de las posibilidades actuales.

4. Conectado, informado y socialmente responsable, el nuevo consumidor: Internet ha pasado a ser una red interactiva, las redes sociales y la información instantánea hacen parte de la evolución comunicacional entre el oferente y el consumidor. Las marcas pueden estar presentes constantemente, generando recordación y fidelización.

5. Retail financiero: si bien las empresas comercializadoras hacen parte de un sector muy estable, la competencia es muy fuerte y el factor precio es una variable de decisión para la mayoría de los consumidores (con su respectivo impacto en los márgenes del negocio).

En países como Chile, Perú y cada vez más en Colombia, se ha compensado inteligentemente el efecto de bajar precios con servicios financieros como las tarjetas de crédito en alianza con una entidad financiera o de marca propia. Esta tendencia tiene un efecto positivo para el consumidor que encuentra mecanismos fáciles de financiación al momento de la compra, pues incluso si no tiene tarjeta de crédito de la tienda que visita, podría obtener una casi inmediatamente y que esté disponible al momento del pago.

Ventajas y desventajas del sector retail en Colombia

La principal ventaja es que las grandes cadenas comerciales representan una gran vitrina de exhibición de sus productos. Lo anterior, considerando que el simple hecho de tener productos exhibidos en piso podría darle acceso a un amplio mercado de clientes potenciales por día (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011). Solo las tres cadenas más grandes tienen más de 400 puntos de venta a nivel nacional.

Entre otros beneficios o ventajas se tienen:

- Los desarrollos tecnológicos que deben poseer las empresas, ya que promueven el uso de este tipo de herramientas e inversiones (software, hardware).
- Los productos comercializados en los retail son en general de buena calidad, lo cual exige buenos procesos productivos, pues cuentan con departamentos de calidad que supervisan sus proveedores.
- Existe cierta seguridad del pago, pues son empresas cuyos resultados financieros respaldan sus deudas.
- Dado que los retail con mayor participación de mercado en Colombia son cadenas extranjeras (Casino y Carrefour), estas promueven las exportaciones de los productos producidos por proveedores colombianos.
- La expansión de establecimientos comerciales, ha tenido un importante dinamismo en los últimos años. Nuevos esquemas como el hipermercado, supermercado, formatos express,

especializados, entre otros, han permitido la llegada de un mayor porcentaje de la población, con una propuesta de valor que incluye: mejor servicio, mayor calidad y precios aceptables.

- Impuestos: el comercio al por menor, uno de los grandes contribuyentes en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, llega a ser una de las principales actividades económicas que participa en la estabilización de las finanzas públicas del país. El mayor aporte de las empresas del comercio moderno en el recaudo de impuesto se presenta en el IVA (58%), el impuesto de renta (18%) y el impuesto de industria y comercio (10%). Sin embargo, resulta pertinente destacar la importancia del impuesto de industria y comercio, especialmente para los municipios pequeños, -donde el comercio es la primera actividad económica-pues se convierte en la principal fuente de recaudo local, impulsando el desarrollo de los municipios (Fenalco, 2011).
- Empleados bien pagos y comprometidos: la productividad media por trabajador representa la contribución que cada empleado le genera a las ventas. La productividad global de una empresa no se logra sólo a través de inversión en tecnología o maquinaria, la gestión del talento humano cada vez cobra una mayor importancia dentro de las empresas, pues se busca no solo tener el personal más capacitado sino lograr retenerlo a largo plazo (Fenalco, 2011).
- Apoyo a productores nacionales: el comercio minorista tiene como

función general la compra y venta de mercancías, cuyo comprador es el consumidor final. Sin embargo ha venido desarrollando dos tareas muy importantes: 1) Convertirse en motor de la economía nacional y 2) Ser fuente de innovación para las nuevas tecnologías, al permitir el acceso a un mayor público. En promedio, el 80% del valor de las mercancías vendidas al público en las tiendas por departamento son de origen nacional, en los supermercados esta participación sube al 88%, signo del compromiso del sector con el desarrollo económico. Se busca además impulsar la competitividad del país y el crecimiento de las empresas nacionales, con especial énfasis en las PYMES. El 84% de los proveedores nacionales de las grandes cadenas y el 77% de las tiendas por departamento, son PYMES.

En cuanto a las desventajas, se pueden mencionar que los términos de pago pueden ir de 30 a 120 días, lo que implica que los proveedores deben contar con un alto monto de inversión en capital de trabajo; algunas cadenas de supermercados exigen que el primer pedido sea gratis (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

Por otra parte, se requiere una alta inversión, ya que deben comprarse espacios, un porcentaje del lineal, comprar “share”, hacer “push al canal” para asegurar volumen y potencial participación del mercado, codificación (EAN-identificación mundial por códigos de barra) en puntos de venta, compra de software para realizar pedidos electrónicos y para manejos colaborativos, lo que exige algunos requerimientos mínimos de tecnología

1.3 Algunos ejemplos del sector retail en Boyacá

A continuación se presentan algunas empresas del sector retail, propias del departamento de Boyacá, se narra la forma empírica en que se formaron y se desarrollaron en el sector, y se resalta el hecho de que pese a estar en medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo, han logrado contrarrestar la llegada de otras empresas dedicadas a la venta minorista, que, decididas a satisfacer amplias capas de la población, no han dudado en hacer notables inversiones en la región con un crecimiento continuo.

Almacenes Paraíso S.A.

Los orígenes de Almacenes Paraíso S.A. se remontan al año 1978, en que don Serafín Granados y su esposa, la señora Luz Elena Galindo, se dedicaban a la comercialización de frutas y verduras en los mercados de Duitama y Yopal. El negocio fue muy próspero en sus inicios, pero con el tiempo las ganancias fueron disminuyendo, situación que llevó a la idea de establecer un supermercado para ser más productivos.

Este nació como empresa en 1996, se desarrolló en la ciudad de Duitama y actualmente está consolidado como un negocio con cuatro puntos de venta en la misma ciudad, dos puntos en Tunja y uno en Yopal (basado en historia de Almacenes Paraíso S.A., narrada por su gerente general Serafín Granados).

Supermercados La Canasta

En 1976, cuando los esposos Parra Isaza decidieron abrir una pequeña tienda de abarrotes en la carrera 12 de Sogamoso,

la cual no era comercial para la época, no imaginaron el alcance del proyecto, que a partir de este esfuerzo hecho en la vieja casa del abuelo y con plata prestada, llegaría a tener el empuje y el reconocimiento que hoy, 36 años después, ha hecho de La Canasta el principal supermercado de alimentos de Sogamoso y la provincia y uno de los más importantes y representativos de la región. Lo que comenzó como una tienda de barrio se convirtió en un negocio con tres supermercados en la ciudad de Sogamoso, uno en Bucaramanga, uno en Duitama y uno en Zipaquirá, con una planta de personal creciente (148 empleos directos) y con una participación muy representativa de proveedores de la región (basado en historia de Supermercados la Canasta expuesta por su gerente Magally Arias).

Compra y venta de víveres Pasadena

Pasadena nació el 15 febrero de 1991, “en estos momentos tiene una planta de 160 empleados directos con la compañía, y cuatro puntos de ventas de víveres, tres en Duitama y uno en Sogamoso, un fruver, una distribuidora, bodega y dos centros de acopio”, explicó José Mario Espejo, propietario de Pasadena.

Autoservicio Mercopolis

Autoservicio Mercopolis nació en 1992 como cadena de supermercados tradicionales en la ciudad de Duitama, exclusivamente dirigido a la venta de víveres, rancho y licores. Tiene cinco puntos de venta ubicados estratégicamente en la ciudad y un centro de acopio para el suministro de mercancías a los puntos de venta. Cuenta con una planta de 96 empleados al servicio de sus clientes (basado en información

entregada por su propietario, Rafael Guatibonza).

Distribuidora el Chispazo

La cadena de supermercados “Distribuidora el Chispazo”, comenzó con un punto ubicado en el centro de Tunja, en el año 1982, hoy tiene nueve puntos de venta y 112 empleados, y es considerada como la bodega más importante de suministro para los tenderos boyacenses (basado en la historia de la Distribuidora, entregada por los esposos Mario Hernández y Nora Vacca).

2. METODOLOGÍA

En este caso, se emplea el método descriptivo que permite por medio de técnicas cualitativas la recolección de información para la aplicación en el caso particular del estudio. Por tratarse de un artículo de reflexión, se presentan los resultados de investigación desde una perspectiva analítica e interpretativa.

Se consultaron diferentes referencias teóricas, tales como libros de autores expertos en el tema, legislación nacional (Código de Comercio), artículos de revistas especializadas, datos de instituciones públicas (como el Dane y la Superintendencia de Industria y Comercio, entre otras) y de agremiaciones privadas (Fenalco), así como información obtenida de Internet. Fuentes estas que nos permitieron definir los conceptos de ventajas competitivas, sector retail, entre otros, así como precisar el comportamiento actual y las tendencias de este sector en el país. Adicionalmente se hicieron algunas entrevistas a los propietarios de los supermercados de Boyacá que se mencionan en este trabajo

3. RESULTADOS

La inversión extranjera ha mostrado especial interés en el sector de superficies de comercio minorista en Boyacá, teniendo en cuenta el comportamiento dinámico de este sector, el efecto catalizador que este representa para el crecimiento de la economía colombiana, las crecientes tendencias de consumo, y el desarrollo de los actuales negocios de retail que operan en el país, entre muchos otros factores que ubican a Colombia entre los intereses de superficies extranjeras como Wal-Mart, que ha mostrado intenciones de operar en este país, y de grupos importantes como Makro, Carrefour y Grupo Casino, que actualmente hacen presencia en el mercado colombiano (Silva, 2012) y boyacense.

Pese al auge que han tenido las grandes superficies, hoy en día, en la mayoría de las regiones, los hipermercados están reduciendo sus tamaños. Esta tendencia se hace más evidente en América Latina, donde en los últimos años, el tamaño promedio de los hiper ha bajado un 7 % (Fenalco). Muchos consumidores optan por ni siquiera entrar a un hiper para sus compras semanales, sobre todo si requieren pocos productos. El gran gancho de las tiendas de gran formato fue en su tiempo la oportunidad de ofertar una gran variedad de productos. Sin embargo y con los tiempos que corren, el tamaño de tienda requerido para estos fines es visto ahora como algo más negativo que positivo.

Los diferentes estudios sobre hábitos y preferencias del consumidor apuntan a señalar que el factor más importante que tiene un comprador para acercarse a un establecimiento detallista es la proximidad a su lugar de habitación. En los últimos

tres años, las ventas de abarrotes han crecido más aceleradamente en locales independientes, pequeños, tipo mini mercado, que en las grandes cadenas (Fenalco).

Como bien lo explicó la firma Carvajal, las grandes cadenas de autoservicios, buscando crecer su cobertura y ampliar sus canales de venta, han venido adoptando cada vez más el formato de tienda de conveniencia o formatos express. Tiendas de fácil acceso al consumidor, menos intimidante que un hipermercado cuando de compras pequeñas se trata, perfectas para el consumidor que tiene claro qué comprar.

Por su lado, los proveedores de consumo masivo, reconocen cada vez más la importancia de las tiendas de barrio, un canal que crece a ritmos muy similares a los del sector, resistiéndose a perder participación frente a las inversiones de las grandes cadenas; un canal que hace parte de la estructura socioeconómica de Latinoamérica.

Una barrera para el crecimiento de la participación de los hipermercados es el apego a los valores tradicionales asociados con la naturaleza de las actividades de compra. Los consumidores pueden darles menos importancia a las ventajas asociadas típicamente con los modernos supermercados (limpieza, variedad, autoservicio, orden y buen ambiente) y otorgarle mayor trascendencia a lo que reciben en los formatos tradicionales, como las relaciones personales y el sentirse atendidos por miembros de la misma comunidad étnica (Goldman, 2005).

Sin duda, algunos atributos con que cuentan estos establecimientos son: confianza (generalmente quien atiende es el dueño

del establecimiento), cercanía, productos frescos (“todos los días nosotros mismos vemos al camión de fulanito descargando producto fresco”), no se necesita ir con el carro ni estacionarse, ni vestirse como para “ir de compras”.

Como se anotó, los negocios boyacenses más sobresalientes en el sector retail, se formaron empíricamente, y se resalta el hecho de que pese a estar en medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo, han logrado contrarrestar la llegada de otras empresas dedicadas a la venta minorista.

Todo parece indicar que los gustos del consumidor colombiano, como se explicó en el trabajo, y para este caso, del boyacense, se orientan a preferir los formatos tradicionales, en los que las relaciones personales y la cercanía desempeñan un rol fundamental, de ahí que los negocios propios de la región sigan teniendo éxito.

4. CONCLUSIONES

En Colombia, como en otros países de la región, se ha presentado una tendencia a la concentración del comercio al por menor durante las últimas dos décadas. A pesar de que los formatos de hipermercados ya existían, estos evolucionan en la prestación conjunta de más bienes y servicios “bajo un mismo techo”, además de tener paulatinamente un mayor cubrimiento geográfico.

Sin embargo, el superete en Colombia, también llamado minimercado o pequeños autoservicios, es un sector que se encuentra en fase de crecimiento. Una de las grandes oportunidades que tiene este canal de

distribución minorista es la proximidad a los hogares urbanos. Los estudios de Fenalco y de Nielsen muestran que es en Colombia donde los consumidores valoran con más intensidad el factor cercanía al momento de decidir el lugar de compra. En varias categorías de productos, las grandes cadenas han perdido cuota de mercado a expensas de los mini mercados o superetes.

Actualmente, la apuesta a estos establecimientos está dada por la cercanía de cada uno a la casa del consumidor, ya que todos inicialmente ofrecen precios bajos y marcas propias. Situación que puede resultar favorable a los negocios tradicionales boyacenses, pues si se tiene en cuenta el tamaño promedio de las principales ciudades del departamento, no es muy difícil deducir que las distancias que separan a los establecimientos de retail de los hogares del consumidor, no son muy grandes, lo cual significa que la ventaja competitiva que hoy se impone en este tipo de sector (según los datos de Fenalco y también de Carvajal), referida a la cercanía, aplicaría a los negocios ya establecidos en el departamento.

Pero, obviamente, esta ventaja de la cercanía también la tendrían las empresas nuevas, por las mismas razones anteriores; así que, en este punto es donde entra a jugar un papel importantísimo el factor confianza y la relación personal directa. Como ya se vio, cada vez más la tendencia apunta hacia la disminución del tamaño de los grandes negocios, de manera que si las grandes compañías deciden ingresar a Boyacá con mini mercados o tiendas express, los negocios tradicionales del departamento deben prepararse para competir no solamente en precios y calidad,

sino en atención al cliente, de forma que este siga prefiriendo el supermercado o almacén donde siempre ha comprado porque se siente con más confianza y atendido de una manera más personalizada.

Por otra parte, el funcionamiento competitivo del sector retail es vital para promocionar el desarrollo de proveedores, entre los cuales se cuenta un número significativo de PYMES. Hay que recordar que, según Fenalco (2011), el 95 % de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES. Aspecto este que significaría oportunidades de desarrollo para los productores de la región.

Igualmente, el estímulo a la competencia en este sector es clave para asegurar una oferta adecuada y competitiva en precios, variedad y calidad a los consumidores.

REFERENCIAS

- Amézquita, L. & Patiño, Y. (2011). Estudio económico del sector retail en Colombia. Bogotá: SIC. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/documents/10157/d0e960fd-7a3d-4f1a-847e-5dfb926e89f3>
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2001). Administración una ventaja competitiva. (4a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Benítez, G. O. (2007). Etapas de inicio y diseño de una estrategia de administración del conocimiento de una empresa mexicana. Tesis no publicada. Universidad de Monterrey, N.L.
- Brigard y Urrutia et al. (2010). Prospecto de colocación patrimonio autónomo de estrategias inmobiliarias. Recuperado de <http://pei.com.co/userfiles/Comercio%20minorista.pdf>
- Corrales, E. M. (2005, oct.). Fusiones y adquisiciones: Una consecuencia de la globalización, competitividad y posicionamiento. *Revista Transferencia*, (72), 27-29.
- Cortés, D. P. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Dane. (2006). Ficha metodológica GAHM. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/alm_hiperm.pdf
- Dane. (2009). Encuesta anual del comercio boletín de prensa. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet_eac_2009.pdf
- Dane. (2013). Grandes almacenes e hipermercados minoristas GAHM. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-y-servicios/comercio-interno/grandes-almacenes-e-hipermercados-minoristas>
- Dane. (2013, 13 de junio). Boletín de prensa: grandes almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos I trimestre de 2013. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_Itrim13.pdf
- Dobson, P. & Waterson, M. (1999). Retailer power: recent developments and policy implications. UK: Carlson.
- España, R. (s.f.) No todos son supermercados. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1661>

España, R. (2011). El panorama económico y del retail. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/content/el-panorama-econ%C3%B3mico-y-del-retail>

Euromonitor.(2011). Euromonitor International International market intelligence on industries, countries and consumers. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/>

Euromonitor. (2011). Country Report: Retailing in Colombia. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/retailing-in-colombia/report>

Fenalco. (s.f.). Los grandes almacenes e hipermercados en Colombia. Más allá de las cifras. Recuperado de

http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/los_grandes_almacenes_e_hipermercados_en_colombia.pdf

Fenalco Antioquia. (2010, 3 de oct.). Boletín sectorial: sector supermercados. Recuperado de:

http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/boletin_sectorial_3.pdf

Goldman, A. (2005). Supermarkets vs. traditional retail stores: diagnosing the barriers to supermarkets' market share growth in an ethnic minority community. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(4), 273-284.

Gómez, I. (2007). Los grandes formatos comerciales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/61.htm>

Gutiérrez de Mesa, V. E. (2004). De la "destrucción creativa" a la "cooperación creativa" en la industria (Bio) farmacéutica: un análisis económico-contable. Tesis Universidad Complutense de Madrid.

López, D. (2010). Estrategias de marketing. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/555>

Mazzaratto. (2004). Competition policy towards retailers: size, seller markets power and buyer power. NY: Fordham.

Navas, J.E. & Guerras, L. A. (2002). La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones. (3ª ed.). Madrid: Civitas.

Pastor, G. A. (2006, nov.-dic.). Conceptos fundamentales para el diseño de estrategias de innovación. *Revista Madrid*, (39). Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista39/sumario.asp>

Portafolio. (2012, 27 de sept.). Las claves en la gerencia del 'retail'. Recuperado de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/las-claves-la-gerencia-del-%E2%80%98retail%E2%80%99>

Portafolio. (2013, 12 de jun.). Colombia, más atractiva para invertir en retail. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/inversiones-retail-colombia>

Porter, M. E. (1994). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: CECSA.

Retail in Detail. (2013, 1 de mayo). 5 tendencias del sector de bienes de consumo masivo en Colombia. Recuperado de: <http://www.gcretailindetail.com/noticias-centro-sudamerica/Colombia/2013/05/01/5-tendencias-del-sector-de-bienes-de-consumo-masivo-en-Colombia/>

Silva, G. H. (2011). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 1-20.

Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad; política general de empresa (2ª ed.). París: Biblio Empresa.