



EVOLUCIÓN DEL GRAN COMERCIO MINORISTA EN COLOMBIA Y SUS PRACTICAS CONTEMPORANEAS ADAPTATIVAS

Maria Eugenia Navas Rios
Emperatriz Londoño Aldana
Justo Rafael Ramos Madrid

Universidad de Cartagena
Universidad de Cartagena
Universidad Tecnológica de Bolívar

INTRODUCCION

Colombia es un país cuyo comercio interno, además de ser muy heterogéneo, vive un proceso de cambio en cuanto a modernización física, tecnológica y logística tanto en lo referente a las grandes superficies como al comercio tradicional; tanto los unos como otros coexisten y crecen paralelamente buscando adaptarse en un mercado cada vez más dinámico y competitivo en el marco de un microentorno de fuertes contrastes económicos y sociales.

La importancia del sector comercio en Colombia, se ve reflejada en su participación en el PIB: 12%, superado solamente por la industria 15% y sector financiero 14%. Dicha importancia, hace referencia a las diferentes modalidades de comercio presentes en el país, las cuales van desde los formatos modernos existentes en países desarrollados, hasta las modalidades típicas de los países Latinoamericanos, como son las tiendas de barrio y las ventas callejeras ambulantes y estacionarias.

Con excepción de Bogotá y Medellín, en donde el sistema de autoservicio se introdujo en los años cincuentas, la transformación del comercio se inició de forma gradual y formal en las principales

ciudades capitales partir de los años setentas, en los que ingresaron al mercado actores regionales, hoy convertidos en principales organizaciones del gran comercio minorista.

Los supermercados han cambiado drásticamente en los últimos años; Los supermercados en Colombia estaban diseñados para que las señoras de la clase media y alta hicieran mercado. Hoy, los supermercados se han convertido en auténticos centros de servicios para las familias de clase alta, media o baja, en los que es posible encontrar –además de todo tipo de productos –, servicios como, revelado de rollos fotográficos, bancos y centros de diversiones, servicio de giros al exterior, centros de diversiones para niños, servicio de telefonía fija y móvil, reparación de calzado, ópticas, sala de belleza, zonas de comida, etc.

La actividad comercial en la presente década, es el resultado de los fuertes movimientos efectuados durante los años noventas, ocurridos inicialmente a la luz de la apertura económica y posteriormente con ocasión del ingreso al país de los fuertes competidores internacionales Makro (Holanda) y

Carrefour (Francia). Dichos movimientos hacen referencia a la modernización del comercio en cuanto a ampliación y adecuación de las instalaciones existentes, nacimiento de nuevos supermercados, conversión de negocios tradicionales autoservicios, creación de grandes superficies y un gran auge en la construcción de centros comerciales.

Paralelo al crecimiento del gran comercio minorista se encuentra el del comercio tradicional principalmente el de las denominadas tiendas de barrio, contradiciéndose con ello, en parte, las

teorías que explican la evolución del comercio, en cuanto a la desaparición de unos comercios al ser absorbidos o sustituidos por otros comercios nuevos o más poderosos.

La investigación sobre el comercio minorista en Colombia, busca presentar una radiografía general y consistente con el propósito de definir líneas de investigación en cada tópico tratado, en las diferentes teorías que explican la evolución del comercio de venta al detalle, según se señala en el siguiente cuadro:

TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES

1. Teorías Cíclicas:	Teoría De La Rueda (McNair 1958, Hollander 1960) Teoría Del Ciclo De Vida (Davidson, Bates Y Bass 1976) Teoría Del Acordeón (Hollander 1966)
2. Teorías Del Entorno:	Proceso Ecológico (Markin Y Duncan 1981) Otras (Blizzard 1976, Dressman 1968, Stevens 1975, Wandinambiaratchi 1972)
3. Teorías Del Conflicto:	Teoría Dialéctica (Gist 1968)
4. Teorías Combinadas:	Combinaciones Ciclo-Entorno: Teoría De La Rueda Revisada (Deiderick y Dodge) Combinaciones Ciclo-Conflicto: Paradigma de las Tres Ruedas (Izraeli 1973) Combinaciones Entorno-Conflicto: Propuestas De Reagan (1964) y Guiltinam (1974)

Fuente: Ballina (1993), en Cuesta V. Pedro y Treinta años de hipermercados en España. Revista Distribución y Consumo

COMERCIO DETALLISTA

La distribución, como instrumento de marketing, tiene como objetivo trasladar el producto desde su origen -la fábrica-, hasta el consumidor final, es decir, su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en lugar donde desee adquirirlo¹³.

Las ventas y las organizaciones al detalle se adaptan constantemente como respuesta a las numerosas tendencias ambientales y al comportamiento siempre dinámico de los

¹³ Santesmases Mestre Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999 Pág 509

consumidores, mediante el desarrollo de estrategias de comercialización y métodos de operación innovadores para hacer frente a nuevos desafíos competitivos y a las expectativas en evolución de la clientela.¹⁴

La evolución experimentada por la distribución comercial en los últimos años, ha planteado importantes discusiones y análisis sobre cuál va a ser su comportamiento en el futuro,¹⁵ ya que por naturaleza es un sector dinámico y de cambios acelerados en cuanto a:¹⁶

- El posicionamiento en el mercado
- El direccionamiento de la comercialización
- La compensación de los directivos
- La presentación de los almacenes (alteraciones en temporadas)
- Cambios cortoplacistas en precios, mensajes publicitarios y niveles de inventarios entre otros.

Se pueden distinguir tres tipos de detallistas independientes: los detallistas en alimentación en general, los detallistas especializados y los detallistas artesanos. Se pueden igualmente clasificar según su modo de funcionamiento:¹⁷

- Según el nivel de servicio que dan: libre servicio o servicio completo
- Según el modo operativo:
 - a. Margen reducido con gran rotación. Compiten principalmente a nivel de precios.
 - b. Margen elevado con rotación lenta: hacen énfasis en el surtido, los productos de especialidad, la imagen del punto de venta y los servicios.

Desde principios del siglo XX, se han observado mutaciones profundas en la organización de la distribución que es útil repasar brevemente para comprender mejor la situación actual¹⁸:

1. La primera evolución ha sido la de los grandes almacenes en siglo XIX cuya característica era la desespecialización, la gama amplia y poco profunda, entrada libre, presentación de los productos y etiquetado de los precios.
2. La ola siguiente fue la de los almacenes sucursalistas, cuyo principio de funcionamiento reposaba en la proximidad de los consumidores y en las economías de escala realizadas gracias a las compras en grandes cantidades y por ello con un surtido limitado.
3. La evolución siguiente, ha sido la de los almacenes populares que ponen el acento en los artículos de la gama baja, vendidos a precios populares (en el origen a un precio único) con una fuerte rotación y en la simplicidad de su presentación.
4. La cuarta revolución es la de los supermercados, que inventan el autoservicio con carritos y parking y que evolucionaron rápido, en Francia principalmente con los hipermercados, hacia superficies cada vez más grandes.

¹⁴ Lewinson M. Dale. Ventas al Detalle. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall. 1999.

¹⁵ Santasmases Mestre Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999

¹⁶ Zapata Pablo Edgard. El Sector Detallista del año 2000. Revista El Autoservicio Enero-Febrero de 1993. Traducido de Magnament Horizons. Revista Price Waterhouse

¹⁷ Lambin Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición. 1995. Ed. Mc Graw Hill 1995. Págs 417-418

¹⁸ Ibidem

La determinación de los factores más importantes en la evolución del sistema de distribución en la actualidad puede servir también para prever con más precisión la evolución que habrá de seguir el sistema de distribución en las áreas menos desarrolladas, y para estimar las posibilidades de desarrollo de nuevas formas comerciales emergentes¹⁹.

Para entender los cambios que se han presentado en la venta detallista, en respuesta al cambiante entorno y al aumento de la competencia, los distintos teóricos e investigadores han planteado diferentes teorías explicativas; dentro de las comúnmente aceptadas están: la rueda de las ventas al detalle, el proceso dialéctico, el acordeón de las ventas al detalle, la teoría de la selección natural y el ciclo de las ventas al detalle y la diversificación anárquica. Ver anexo.

Estructura y Situación del Sector Comercio²⁰

El negocio de los supermercados, supercentros e hipermercados en Colombia viene mostrando una evolución importante en los últimos años. En primer lugar se debe considerar que este tipo de negocio en Colombia, a pesar de llevar muchos años, tiene una penetración baja en el mercado, en comparación con los estándares mundiales, e incluso con aquellos logrados en la región de Latinoamérica. Es así como en Colombia hay 1 supermercado por cada 24.000 habitantes, frente a Chile, donde hay 1 supermercado por cada 13.000 habitantes.

En el sector informal en Colombia existe una tienda por cada 150 habitantes. Este es uno de los factores que ha permitido crecimientos superiores al PIB., como los observados en la industria en los años recientes. Esta situación es causada en parte por la cultura del colombiano de realizar sus compras en las tiendas de barrio, por razones como su bajo nivel de ingresos y la dispersión de la población urbana. Cambiar esta cultura ha sido el reto para las cadenas de supermercados en los últimos años, obligándolas a modificar sus estrategias de venta mejorando en surtido, precios y ofertas especiales. De otra parte, han tenido que realizar importantes inversiones en tecnología, que les han permitido mejorar en aspectos como el manejo de los inventarios, factor crítico en materia de reducción de costos.

Estos cambios en el negocio del comercio minorista en Colombia se han visto impulsados por la entrada de dos (2) grandes jugadores del negocio en el ámbito mundial, al mercado local y la consolidación de los ya existentes.

La entrada de estos nuevos jugadores ha sido a través de alianzas con inversionistas colombianos, que en su mayoría traían un conocimiento de las características de este negocio en el mercado colombiano.

De igual forma la crisis económica que no fue indiferente para el mercado minorista sobre todo durante los años 1998 y 1999, ha llevado a una reestructuración del sector en el cual se han visto alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, incremento de la oferta de productos de marcas propias y control de gastos y manejo logístico, además de una mayor presión para lograr mejores precios y condiciones de negociación con sus proveedores entre otros.

¹⁹ Rebollo Arevalo Alfonso. universidad Autónoma de Madrid *Rev. Distribución y Consumo*, N°42

²⁰ Emisión De Bonos Ordinarios Supertiendas Y Droguerías Olímpica S.A. Calificación Inicial - 2001

ANTECEDENTES

Los pioneros. (Década del 50)

Los primeros negocios de autoservicio y tiendas por departamento, Carulla (Bogotá)²¹ y Éxito y Ley (Medellín) seguidos por Tía, Caravana y Yep (Bogotá), nacen o se convierten en ellos, e ingresa al país la multinacional Sears; esto ocurre en el momento en que Colombia, al igual que otras economías latinoamericanas entra en un proceso de industrialización a través de la sustitución de importaciones (ISI). El dinamismo de la economía generado por este sistema condujo al desarrollo de los mercados internos, en donde se hizo manifiesto, por un lado un proceso de urbanización acelerada, y por otro, la generación de nuevas demandas sociales.

Durante este período, el proceso de modernización industrial, con un crecimiento de la industria manufacturera (hasta 1957 de 8.4% - casi el doble del PIB) fue coincidente con un aumento en los precios del café, favoreciendo con ello la expansión del mercado interno, con alta generación de empleo y altos ingresos; la demanda doméstica alcanzó a explicar el 74% del crecimiento industrial (Chica 1995)²².

El comercio crece y se diversifica; los pioneros en autoservicios y tiendas por departamentos abren nuevos y modernos puntos de venta en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla) y se expanden hacia otras ciudades capitales - principalmente los almacenes Ley y Tía -.

Décadas 60 y 70

Entre 1960 y 1979, Colombia muestra un crecimiento de su economía, fluctuante entre el 5.2% y 5.7%²³; dicho crecimiento es considerado satisfactorio dentro del concierto de América Latina y el Caribe, cuyo crecimiento se mantuvo entre 5.4% y 5.6%, solamente superado por Brasil (6%-8.6%), México (7%-6.4%), Honduras (5.7% - 5.9%), Guatemala (5%-5.9%) y las islas de Surinam (5.8%-5.6%)²⁴. Sin embargo, al considerarse bajos los índices de crecimiento del ingreso y la demanda interna, se da estímulo tanto a las exportaciones²⁵ como al subsector construcción, sobre la base de que este último absorbería los altos niveles de desempleo y supliría la principal demanda insatisfecha; paralelo a ello, el país, entra al proceso de regionalización con el propósito de organizar racionalmente el territorio a través de la localización del equipamiento urbano, inversiones industriales y creación de áreas metropolitanas.

En este marco, el movimiento expansionista de supermercados y tiendas por departamentos continúa: ingresa a Barranquilla Cali y Medellín los almacenes Sears, Ley, Tía y Carulla en la Costa Atlántica; a nivel regional aparecen nuevos actores: Pomona (Bogotá), La 14 en Cali y en la Costa atlántica Olímpica que inaugura las dos primeras supertiendas en Barranquilla y una en Cartagena y la primera supertienda en Bogotá. Vivero y Magali París (Cartagena). Igualmente, ingresan al mercado los comercios subsidiados: primero CAFAM (inicialmente sólo para empleados) y

²¹ En 1939 Carulla, ensaya con el sistema de autoservicio con un almacén en Bogotá.

²² Chica, Avella Ricardo. Crisis y Reconversión de la Industria en Colombia. CEJA. Universidad Javeriana. Colombia 1995, pág 126.

²³ La tasa más alta (6.1%) es alcanzada entre 1968 y 1974 aunque acompañado por una aceleración de la tasa de inflación como resultado del déficit fiscal (financiado por crédito externo) y por la inflación de la economía mundial (Chica Ob, cit.

²⁴ Banco Interamericano de Desarrollo BID. Informe anual 1995

²⁵ Los precios del café observaron un repunte (1970-1974), al pasar de 56.7 a 77 centavos de dólar por libra; sin embargo, el destacado dinamismo observado por otras exportaciones, condujo a que la participación de las exportaciones del grano en el total de las exportaciones colombianas descendiera del 62.8% en 1970 a 41.1% en 1974. Las exportaciones no tradicionales ganaron participación en el total exportado, pasando de 29.3% en 1970 a 58.3 en 1974. Garay S. Jorge Luis y otros. *Colombia, Políticas comerciales e integración*. 1967-1996 Cap III. Treinta años de Protección

posteriormente abre al público en general y es pionera en lo que posteriormente se denomina grandes superficies; seguidamente otros comercios subsidiados como Febor y Colsubsidio ingresan al mercado

Entre 1974 y 1982 son coincidentes los siguientes factores determinantes en la expansión del futuro comercio minorista tanto de grandes superficies como en lo tocante a centros comerciales:

- Surgimiento de las políticas neoliberales
- Desmonte del Estado benefactor que favorece al mercado como mecanismo de regulación de la economía
- Consolidación del modelo de desarrollo basado en las exportaciones
- Bonanza cafetera en el interior del país y bonanza marimbera²⁶ en la Costa Atlántica (en medio de una gran recesión internacional y crisis de la deuda latinoamericana).

Década del 80

La década del ochenta, se caracterizó por fuertes movimientos políticos, económicos, financieros y sociales. El surgimiento de las nuevas clases emergentes (resultado de las dos bonanzas,) contribuyó a un acelerado crecimiento urbanístico y disparó las tasas en la compra de bienes de consumo; la industria se vió seriamente afectada ya que su capacidad de inversión se disminuyó como consecuencia las inconvenientes tasas de interés y la restricción disponibilidad del crédito. Los beneficiarios en ese momento fueron de hecho los sectores financiero²⁷, construcción y comercio de bienes de consumo y suntuarios. Se presentó entonces, en el primer quinquenio de los ochentas, una desaceleración de la economía reflejada en su producto interno bruto cuyo crecimiento promedio anual fue del 2.6%, luego de haber crecido al 5% (1976-79), como se anotó anteriormente.

El sector de bienes transables, fue el más afectado, con una desaceleración de 4.9% a 1.8%. El ritmo de la demanda agregada se redujo a la mitad (de 4.8% anual a 2.4% anual) y las exportaciones cayeron. Como resultado de esta evolución, la inflación tuvo un incremento moderado, y de una situación de superávit en la balanza comercial se pasó a un déficit de 3.1% del PIB en 1985, que arrasó un déficit de cuenta corriente de 8.1% del PIB en ese año²⁸. Estos hechos, llevaron al gobierno a realizar un ajuste estructural logrando con ello la eliminación de una crisis cambiaria y volver a un ritmo más alto de crecimiento económico.

Durante el segundo quinquenio de la década del ochenta, luego del establecimiento de una política macroeconómica orientada a la ampliación del crédito doméstico y gasto público, mantenimiento de la tasa de cambio real y aceleración de la devaluación al final

²⁶ En el período comprendido entre 1974-1978 se creó la "Ventanilla Sinistra" en el Banco de la República, por la que ingresaron los millones de dólares de la bonanza marimbera, confundidos con los de la bonanza cafetera, que por lo demás en buena parte correspondieron a contrabando del grano. Tomado de la edición electrónica realizada por el Equipo Nizkor- Derechos Human Rights el 06oct01

²⁷ La especulación financiera y de finca raíz, y el financiamiento de las importaciones y compra de bienes suntuarios, constituyeron las asignaciones más atractivas para los recursos financieros que la inversión fija en la industria. Chica, Avella Ricardo. Crisis y Reconversión de la Industria en Colombia. CEJA. Universidad Javeriana. Colombia 1995, cap 2, cita 17.

²⁸ OIT. Organización Internacional del Trabajo. *Empleo, productividad e Ingresos. Colombia (1990-1996)*. Cap 2.

de la década, la economía acelera nuevamente su tasa de crecimiento que se observa en la expansión del sector de bienes transables y el auge en las exportaciones²⁹.

Fue una década de un gran movimiento del comercio minorista de gran consumo a nivel nacional. Las organizaciones de los supermercados y tiendas por departamento tradicionales (Éxito, Ley y Carulla) y los nuevos actores nacionales y regionales (La 14, Vivero, Olímpica, Pomona, Óptimo), así como los comercios subsidiados, dieron al servicio nuevas instalaciones más amplias y modernas ubicadas de forma estratégica para atender a sectores más populares. Igualmente, se dio inicio en el país, la construcción de centros comerciales, que si bien tuvieron su inicio en la década del setenta en Bogotá, teniendo como gancho un supermercado, realmente sólo despegaron al final de la década del ochenta y comienzos de la del noventa.

Finalizando la década, cadenas como Cafam, Colsubsidio, Éxito, Cadenalco y Organización Olímpica, incursionaron en el formato de hipermercado, estas dos últimas con Superley y Sao respectivamente inicialmente en Bogotá Medellín y Cali

Década del noventa

Iniciado el proceso de apertura económica³⁰ (a finales de la década del ochenta), con la eliminación gradual de la licencia previa para importación y reducción de aranceles, la economía había logrado encontrar un relativo equilibrio de los agregados económicos, pese a la ruptura del Pacto Internacional del Café. A partir de 1988 y hasta mediados de los noventa, el comportamiento de la economía fue el resultado de una interacción compleja de reformas estructurales, cambios en política económica, fluctuaciones en los flujos de capital internacional, y alta inestabilidad política y social³¹.

Así, el inicio de la década del noventa, estuvo marcada por fenómenos como la apertura y la estabilidad de la economía, considerada ésta como una de las de más tradición de solidez en el continente; estos factores se constituyeron en motivantes para la incursión de los gigantes del comercio internacional al país, quienes además encontraron favorable³²:

- Tamaño de la población (tercer país en población en Suramérica),
- Mercado diversificado y bien constituido
- Canales de distribución estructurados

²⁹ El auge de las exportaciones ocurre a pesar de las restricciones cuantitativas y de una alta protección arancelaria, en parte debido a la importancia de la nueva oferta de petróleo, carbón y níquel y de la mini bonanza cafetera de ese período.

³⁰ Colombia fue un país tradicionalmente proteccionista, sin embargo, a partir de 1991, fundamentada en su nueva Constitución Política, el país entró en un esquema de apertura económica. Con la Constitución de 1991 se crearon el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Relaciones Internacionales, el Ministerio de Desarrollo, el Banco de Comercio Exterior y el Consejo Superior de Comercio Exterior, instituciones que tienen funciones de promoción, control y financiación, entre otras, del comercio exterior.

³¹ OIT. Empleo, Productividad e Ingresos. Colombia 1990-1996. Antecedentes. <http://www.oitandina>.

³² El desembarco de Carrefour. Revista Clase Empresarial, pág 52-26, 1998

- Estructura de precios fuertes y de márgenes de rentabilidad

El impulso generado en la década de los ochenta tanto en la ampliación, modernización y construcción de nuevos supermercados e hipermercados, así como la construcción de centros comerciales se hizo más fuerte en la década del noventa pese a las fuertes dificultades económicas que hicieron crisis en 1999 (el crecimiento del PIB alcanzó su nivel más bajo: - 4.05%) y que condujo a cambios en la estructura del comercio de productos de consumo masivo. Sin embargo los estudios de Nielsen mostraron en su momento, que el impacto de la crisis en Colombia fue bajo en comparación con las mediciones que obtenidas por esta firma en otros países de América Latina que pasaron por situaciones similares: en México las llamadas “canastas Nielsen, decrecieron 4.3% en 1995, en lo más agudo de la crisis, mientras que el Colombia cayeron 2.5% en 1998³³. El gran comercio minorista fue el menos afectado como lo muestra su desempeño dentro de las 100 empresas más grandes de Colombia, en donde las grandes cadenas nacionales se encuentran ubicadas en los primeros 25 lugares.

Se empiezan a dar una serie de movimientos en las cadenas nacionales que modifican completamente la estructura del comercio minorista de productos de gran consumo: adquisición de supermercados privados y de Cajas de Compensación, cierres y aperturas de puntos de venta, tanto en las principales ciudades como en otras ciudades capitales y no capitales del país, modificación de formatos, alianzas y fusiones entre nacionales y nacionales extranjeros:

Los principales movimientos durante esta década se presentaron en las hoy consolidadas como las tres cadenas nacionales más grandes del país ÉXITO-CADENALCO, CARULLA-VIVERO y ORGANIZACIÓN OLIMPICA y el ingreso y expansión de las multinacionales MAKRO Y CARREFOUR.

En la organización ÉXITO-CADENALCO, los movimientos se dieron en primera instancia de forma individual como sigue:

CADENALCO

- Compra los supermercados POMONA³⁴ localizados en la zona norte de Bogotá, posicionados éstos como uno de los más exclusivos sitios para adquirir especialidades y variedad de frutas, verduras y delikatesen. Los 8 almacenes Pomona cuentan con agradables salas de venta y tecnología de punta para brindar a sus clientes un trato adecuado, amable y personalizado.
- En 1994, llevó a cabo alianzas estratégicas con almacenes Éxito
- Tiene participación accionaria en Fundación Makro de Colombia
- Firma de un acuerdo para adquirir bienes y fondos de comercio de las tiendas CADA y Maxy's de propiedad de la familia Cisneros.
- Compra en Medellín cuatro almacenes de la Cooperativa Central Cafetera.
- Abre las puertas de otras dos cadenas de almacenes con un renovado concepto de mercadeo en dos nuevos formatos con miras a llegar a la clase media masiva

³³ Hábitos de la crisis. Dinero abril 23 de 1999

³⁴ “En mayo de 1967, en Bogotá, don Jorge y doña Margaret Bloch vieron la necesidad de compartir con sus amigos y otros clientes los productos de su propia huerta, una fresca delicia que ellos disfrutaban todos los días. Fue así como nació “La Huerta POMONA”, un lugar casi mágico que era atendido y surtido por los mismos señores Bloch. ¿El principal encanto de este pequeño y acogedor almacén? Un servicio personalizado, cálido, atento, fresco y especializado... en una palabra ¡ÚNICO!”. Tomado de la página web de Pomona

del país -que representa un 70% de la población y del consumo-: OPTIMO en Ibagué y PROXIMO en Cali. Tanto el uno como el otro se concibieron con base en una estudiada política de segmentación, manejo del concepto multiformato y la participación en los distintos nichos de mercado como pilares sobre los cuales basa su crecimiento. El supermercado PROXIMO del barrio Salonia de Cali, así como los posteriores, se ubicaron en los barrios más importantes de las capitales para ofrecer a sus clientes cercanía y ahorro en tiempo y transporte. Su surtido está enfocado a los productos de la canasta familiar.

ALMACENES ÉXITO

- A partir de 1994, inicia un proceso de apertura accionaria, y desarrolla una estrategia de crecimiento y consolidación para enfrentar los retos de la entrante competencia internacional³⁵; abre nuevos almacenes en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, con un balance muy satisfactorio.
- Se realiza exitosamente en la Bolsa de Valores de Bogotá una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre Almacenes EXITO S.A. y los accionistas de CADENALCO S.A., que concurrieron a ella. Con esta operación, Almacenes EXITO S.A. elevó su participación accionaria en dicha cadena a un 56,9%, nivel con el cual tomó el control de la misma y se da inicio a una integración progresiva entre las compañías EXITO y CADENALCO, mediante un proceso de sinergia de las áreas administrativas y de integración logística de ambas compañías.
- El grupo francés CASINO adquiere un 25% de las acciones en ÉXITO, con lo cual se fundan las bases para un crecimiento acelerado y para establecer importantes alianzas estratégicas.

CARULLA

- Se convierte en sociedad anónima
- Instala una planta embotelladora de agua y entra a manejar el proceso de carnes en las bodegas centrales
- Adquiere la cadena de supermercados Merquefácil en Bogotá
- El fondo de inversiones extranjero Newbridge Adean Partners ingresa a la organización con una participación accionaria del 25%

VIVERO

- Se da inicio a un agresivo programa de modernización y expansión.
- Se implementa la gerencia de categorías
- Abre nuevos puntos de venta en la Costa Atlántica: Cartagena, Valledupar y Montería
- Se constituye la Sociedad Almacenes Vivero S.A. y termina con éxito la colocación privada de acciones con el fondo de inversiones extranjero Newbridge Adean Partners³⁶

³⁵ La competencia en el sector comercial ha sido planteada por la incursión de la cadena francesa Carrefour, -número dos del mundo después de la estadounidense Wal-Mart Stores Inc.- y la rápida expansión de firmas locales como Carulla Vivero controlada por el fondo de inversión estadounidense Newbridge, basado en Washington.

³⁶ <http://www.todologistica.com/verpubli.asp?codp=14&inicio=0>

- Se adiciona la línea de supermercado

SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA

El crecimiento de la compañía, ha estado apoyado en una combinación de adquisición de almacenes o pequeñas cadenas y la construcción de almacenes nuevos:

- Adquisición de Mercaexpress, en Manizales Armenia, Cali y algunos municipios del Quindío
- Compra de activos de las empresas José Álvarez
- Adquisición de Mercafé, en Neiva y Popayán.
- Listas para la inauguración las supertiendas en Tunja, Dosquebradas (Risaralda), Cali (2), Sogamoso (Boyacá), Girardot (Cundinamarca) y Barranquilla.

LAS EXTRANJERAS

Carrefour

Carrefour es el segundo *retailer* del mundo con fuerte presencia en América Latina, con excepción de Colombia que es su plaza más débil y a la cual ingresó en 1998, mediante una alianza con el mayor conglomerado del país, Grupo Empresarial Bavaria. Posee el 55% de participación en Carrefour Colombia. Finaliza la década con tres almacenes: dos en Bogotá y uno en Cali

Makro

Makro llega al país en 1995, de la mano del Grupo Empresarial Antioqueño, que posee un 42% de las acciones. La participación mayoritaria del 58% está en poder de SHV de Holanda³⁷. Abre su primer almacén en Bogotá y rápidamente se extiende a Cali y Barranquilla.

EL NUEVO SIGLO

Pese a que las principales cadenas de comercio minorista fueron las menos afectadas por la crisis económica del noventa, el comportamiento del mercado no ha sido el esperado, ya que la recuperación de la economía es lenta³⁸ y como tal el entorno dentro del que se mueve el comercio minorista tiene el peso de altas y variadas cargas tributarias – Colombia paga una de las más altas tasas de tributación en Latinoamérica -, tasa de crecimiento alrededor del 2,5%, altas tasas de desempleo (alrededor del 16%) conducentes al crecimiento del comercio informal, conflicto armado (que involucra forzosamente al sector productivo) y narcotráfico.

Los consumidores se han vuelto más cautelosos para gastar, han replanteado los productos de la canasta familiar y un alto porcentaje de ellos se ha desplazado a adquirir sus bienes en la tradicional tienda de barrio; dicha tienda, parece verse favorecida por las condiciones anteriores ya que crece en número y tiende hacia la modernización, aún en el

³⁷ La Cadena Makro Reenfoca su Negocio. El Tiempo Junio 3 De 2002

³⁸ Según FEDESARROLLO y FENALCO, esto ha ocurrido gracias al incremento de las exportaciones y la reducción en las tasas de interés, que al aumentar el poder de compra de los consumidores impulsan la demanda interna. Sin embargo, esto no se ve reflejado en el volumen de ventas de los supermercados y almacenes de cadena

área de influencia de las grandes superficies, manteniendo con ello en promedio el 60% de las ventas de víveres en el país.

Así las cosas, las estrategias establecidas por las grandes cadenas de supermercados, para ganar y mantener la participación y cobertura en el mercado nacional, apuntan a:

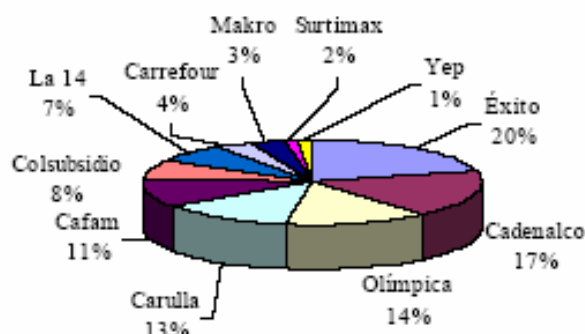
- Diferenciación de marca. Cada empresa define su mezcla. Así, Olímpica le apuesta a los precios bajos y a la conveniencia en diferentes formatos; Carulla a la conveniencia, lo cual se ve en sus ubicaciones en sus diferentes formatos; Merquefácil al precio, Carrefour al surtido, el precio y la experiencia³⁹ y Éxito – Cadenalco a la experiencia, la calidad, los precios y el buen servicio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial. Es de anotar igualmente que la estrategia de marcas propias va cobrando mucha fuerza en las diferentes cadenas.
- Acciones dirigidas al cliente tanto para captarlo como para fidelizarlo, al extremo de que dichas cadenas se encuentran hoy en una "guerra" de bajos precios y promociones para capturar a nuevos clientes⁴⁰; esto hace que la masa crítica de clientes mantenga una alta movilidad en función de la mejor oferta de cada supermercado y que la fidelidad sea compartida.
- Consolidación de alianzas nacionales y extranjeras, fusiones y absorciones

Los movimientos iniciados en los noventa y que continúan en la presente década han dado como resultado estructura actual del gran comercio minorista, en donde son sólo tres los grandes actores (nacionales) del retail: ÉXITO – CADENALCO, CARULLA – VIVERO y SUPERTIENDAS y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A., los tienen más del 60% de ese mercado; les siguen los comercios subsidiados CAFAM y COLSUBSIDIO, a nivel regional LA 14 y extranjeros CARREFOUR y MAKRO. Ver figura 1.

³⁹ El Éxito se replantea. Revista dinero, marzo 19 de 2004, página 32

⁴⁰ Extranjeros tienen más músculo financiero. Informe Reuters agosto 31 de 2001

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Dic/2000



Fuente: *BRC Investor Services S. A.*

Los principales movimientos son:

FUSION ÉXITO –CADENALCO

Luego de la adquisición de CADENALCO EN 1999, con una participación accionaria del 56.9%, en 2001, las dos cadenas se fusionan y entra Éxito a tener control del 70.7 de la propiedad de CADENALCO, cuyos supermercados Ley, Pomona, Óptimo y Próximo continúan conservando sus nombres. Detrás de ambas cadenas se encuentra el conglomerado de seguros, banca, cemento y producción de alimentos del Sindicato Antioqueño⁴¹.

La sinergia logística y administrativa entre Éxito y Cadenalco presenta buenos resultados. Hoy los 94 almacenes de la Organización hacen sus pedidos diarios a una central por vía electrónica, la cual consolida la información y retransmite un solo pedido a los proveedores, mientras que antes de la fusión manejaba 94 órdenes de compra y en papel⁴². Esto permite al proveedor acelerar el pedido y entregarlo en los centros de distribución en Bogotá, Medellín o Cali al día siguiente.

⁴¹ bogota.newsroom@reuters.com)

⁴² Éxito se replantea. Dinero. N° 201, marzo 19 de 2003 páginas 32-40.

Desde la fusión de ÉXITO y CADENALCO, la dinámica en la organización ha sido más intensa en términos de modernización, cambio, cancelación y apertura de supermercados:

- Orientación de los almacenes Ley hacia la venta de perecederos
- Aumento de la participación accionaria de Casino al 34.7%
- Apertura de Almacenes Éxito (antes Supermaxy's), luego de negociaciones con CATIVEN. Aunque la participación de [Éxito-Cadenalco](#) es minoritaria, administra la compañía y opera bajo los formatos Éxito y CADA.
- Se cierre de los almacenes Optimo en Neiva, Ibagué y Villavicencio
- Los almacenes Superley y Próximo (formato costoso) de la cadena Ley se convierten en LEY.
- Los puntos de la Candelaria de Medellín pasan a ser Pomona
- Los Optimo se convierten en Éxito
- Almacén Ley de Unicentro en Cali se convierte en Éxito
- Apertura de Éxito - Bucaramanga
- Apertura de Éxito – Barranquilla
- Apertura de Éxito Chapinero de talla internacional – Bogotá
- Apertura de Ley Pasoancho – Cali
- Apertura de Pomona en la 102 – Bogotá
- Apertura de Pomona en Oviedo – Medellín
- Ley - Pereira (tres almacenes Ley Comfamiliar Risaralda)
- Ley Libertador – Santa Marta
- Conversión de Superley de Popayán en Éxito

FUSION CARULLA – VIVERO

Newbridge Andean Partners (NAP), un fondo de inversiones con sede en Washington, que maneja un portafolio de US\$ 150 millones en la región y con participación del 25% en Carulla y 30% en Vivero, propicia la fusión de estas dos cadenas, que ahora operan bajo la razón social de Carulla-Vivero S.A.

A partir de la fusión se producen rápidos y fuertes movimientos tanto en la cadena de supermercados Carulla como en la cadena de almacenes Vivero:

CARULLA

- Adquiere el 100% de las acciones de la cadena de almacenes Magali París en Cartagena.
- Define el mercado objetivo de sus diferentes formatos: "Merquefácil" en los estratos populares, los Vivero, que serán almacenes de gran superficie, y los tradicionales Carulla, que serán más pequeños y cercanos a la residencia del cliente.
- Capitalización de Carulla, por parte de Newbridge que adquiere el 26%.
- Con el visto bueno de la superintendencia de Industria y Comercio llevó a cabo la compra de tres supermercados de la Caja de Compensación Familiar *Comfamiliar* del Atlántico.
- Apertura de supermercado en Manizales
- Apertura de otro supermercado en Bogotá

- Compra de las cadenas Tradición (Antioquia)
- Compra de Supermercados Comfama (Antioquia),
- Compra de Supermercados Coofederant (Antioquia)
- Compra de Magaly París (Costa Atlántica)
- Compra de Supermercados Comfenalco Tolima, en Ibagué.
- Apertura del primer hipermercado Vivero en Bogotá
- Remodelación y adecuación del supermercado Fres Mark, que ahora se llamará Supermercado Carulla en Neiva.

SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA

- Se inauguran supertiendas en Tunja, Dosquebradas (Risaralda), Cali (2), Sogamoso (Boyacá), Girardot (Cundinamarca) y Barranquilla.
- Inauguración de 13 supertiendas Olímpica, 4 superalmacenes y 10 nuevas Superdroguerías en Cartagena, Bogotá, Armenia y Sincelejo
- Apertura de supermercado en Barranquilla
- Apertura de hipermercado SAO en Bogotá
- Adquisición de los supermercados FEBOR en Bogotá. (Los nuevos almacenes de la cadena están divididos en ocho supertiendas para la comercialización de alimentos, víveres y drogas y en cuatro droguerías más.
- Adquisición de un establecimiento de comercio del Autoservicio Record, en Santa

Carrefour

- Aumento al 100% de su participación accionaria en *Carrefour Colombie*, mediante la compra del 35% a Valores Bavaria y 10% a Sigla⁴³

MAPA ACTUAL DEL GRAN COMERCIO MINORISTA

Carulla - Vivero

91 Supermercados CARULLA
13 Superalmacenes VIVERO
51 Merquefacil 1
10 Carulla Express,

Éxito - Cadenalco⁴⁴

19 hipermercados Éxito
62 Supermercados Ley
9 Supermercados Pomona.

Supertiendas y droguerías Olímpica⁴⁵

⁴³ <http://www.elcolombiano.com/debuenaFuente/Historico/2003/JUNIO/8-14.htm>

⁴⁴ www.exito.com

⁴⁵ <http://www.olimpica.com.co/>

78 Supertiendas
7 Superalmacenes
25 Superdroguerías
24 Droguerías

Carrefour

5 Almacenes en Bogotá
2 Medellín
2 Cali
1 Pasto

Makro

8 hipermercados

Alkosto

7 hipermercados con presencia en Bogotá, Villavicencio, Pasto e Ipiales

ANEXO 1 PRINCIPALES TEORIAS EXPLICATIVAS DE LA EVOLUCION DEL COMERCIO MINORISTA

LA RUEDA DEL MINORISTA

Esta teoría, desarrollada por McNair en 1958 y formalizada por Hollander⁴⁶, parte de la idea de que los nuevos formatos comerciales se orientan, en su inicio, a conseguir costes y precios más bajos. Los comerciantes innovadores, según esta teoría, comienzan como detallistas de precios bajos, con bajos costes de estructura y un bajo margen de beneficios.

Con el tiempo, estos comerciantes mejoran los productos y servicios que ofrecen a su clientela, lo que repercute en un incremento de sus costes de gestión y los precios tienden a crecer proporcionalmente. Con estas subidas, los establecimientos comienzan a ascender de forma paulatina en la rueda del minorista, entrando en la etapa de madurez de ese tipo de establecimientos comerciales.

Con la madurez, estos establecimientos innovadores se hacen muy vulnerables frente a detallistas con menores costes de estructura y unos precios más bajos, lo que abre la posibilidad a la entrada de competidores en la parte baja, iniciando un nuevo giro en la rueda del minorista.

⁴⁶ Malcom P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Post War Periods", en A.B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Impact for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1958, págs. 1-25, y Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, Julio 1960, págs. 37-42, en Santesmaes Miguel. *Marketing Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999. pág 570.

Esta teoría se basa en cuatro hipótesis principales⁴⁷:

1. Los compradores, son muy sensibles al precio y desean conseguir unos mayores servicios, una amplia variedad de productos y la proximidad al lugar de compra, todo ello a un precio lo más bajo posible.
2. Los compradores sensibles al precio, generalmente no son leales a un establecimiento concreto y suelen cambiar a tiendas que ofrezcan precios más bajos. Por contra, los clientes sensibles al prestigio prefieren comprar en establecimientos con estrategias orientadas a productos de alta calidad.
3. Los nuevos establecimientos son frecuentemente capaces de implantar costes de gestión más bajos que las tiendas existentes.
4. Los detallistas, generalmente ascienden en la rueda para incrementar sus ventas, ampliar su clientela y/o mejorar la imagen de la tienda.

La rueda del minorista sugiere además, que los detallistas ya consolidados deberían ser cautelosos al añadir nuevos productos o servicios, cambiando su estrategia de la zona baja (principio de la rueda) a la zona alta (fin de la rueda), porque con ello pueden estar eliminando las ventajas competitivas que llevaron en el pasado a sus actuales niveles de beneficio.

4.1.2 DIVERSIFICACIÓN ANÁRQUICA

Esta teoría (Berman & Evans, 1989)⁴⁸ se centra en la forma de cómo el comerciante afronta el crecimiento de su negocio a través de posibles adiciones al surtido o gama de productos de su establecimiento. La diversificación anárquica sucede cuando el comerciante añade a su gama actual bienes y servicios que no están en principio relacionados unos con otros ni tampoco con el objeto original del establecimiento.

La gran popularidad de este enfoque entre los comerciantes se debe a:

- El intento de los comerciantes de incrementar el nivel de ventas de su establecimiento.
- El mayor margen de beneficios que tienen los bienes/servicios añadidos.
- La compra por impulso de los consumidores.
- La compra de una mayor variedad de productos por los consumidores en una sola vez.
- El logro de distintos segmentos de mercado.
- La reducción de los efectos de la estacionalidad y la competencia en los productos actuales.

Una limitación a esta práctica es la falta de familiaridad del vendedor con los nuevos productos y la manera como esta diversificación afectará a la imagen de la tienda.

EL CICLO DE VIDA DE UN ESTABLECIMIENTO MINORISTA

Al igual que el ciclo de vida del producto, Davison, Bates y Bass⁴⁹ propusieron el concepto del ciclo de vida del comercio detallista, que pretende explicar las distintas formas de dicho comercio. Este concepto, plantea la hipótesis que, al igual que en cualquier producto, todas las organizaciones detallistas atraviesan por cuatro etapas de la vida: Innovación, crecimiento o desarrollo acelerado, madurez y declive. En cada etapa, los empresarios deben estar dispuestos a adaptar sus esfuerzos de comercialización y

⁴⁷ El Comercio El Último Eslabón De La Distribución Comercial

http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm

⁴⁸ En, http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm

⁴⁹ William R. Davison, Albert D. Bates y stepehn J. Bass "The Retail Life Cycle", Harvard Business Review, 54, 6, noviembre-diciembre 1976, pág. 89-96, en Santesmases Miguel. *Marketing Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999. pág 570.

métodos de operación, para ajustarse a las circunstancias ambientales de dicha etapa (por ejemplo, expectativas del consumidor, acciones competitivas, condiciones económicas).⁵⁰

4.2 Etapa de innovación

4.3 *Durante esta primera etapa del ciclo de vida, el nuevo tipo de negocio detallista, entra a modificar de manera significativa al menos uno de los elementos de las estrategias comerciales que desarrollan sus competidores tradicionales con miras a tratar de diferenciarse (precios más bajos, mayor y más variado surtido, facilidad de compra, localización de fácil acceso, etc.). y de crear formato innovador que sea difícil de copiar. Si las nuevas estrategias de éxito, las ventas y los beneficios del nuevo comercio se incrementan,⁵¹ a base para el surgimiento de una nueva organización detallista es entonces la innovación tecnológica, de operaciones y/o de mercadotecnia⁵².*

4.4 Etapa de crecimiento o desarrollo acelerado

En la segunda etapa de la vida del nuevo establecimiento, tanto las ventas como los beneficios muestran un rápido crecimiento, por lo que el comerciante expande su área geográfica abriendo nuevas tiendas, remodela las existentes, modifican la mezcla de mercancías, mejoran los servicios, automatizan las operaciones y desarrollan mejores controles para el uso de la administración. Sin embargo, para sostener el crecimiento, el detallista necesita realizar fuertes inversiones en todos los aspectos del negocio, es decir, que si bien los beneficios son elevados han de reinvertirse para llevar a cabo los planes de expansión previstos.

Pero, a su vez, otras tiendas del mismo tipo entran en el mercado atraídas por los rápidos crecimientos. Conforme se avanza en esta etapa, la tienda añade nuevos productos y servicios a su oferta para satisfacer a más clientes, se hace más sofisticada y se realizan mayores inversiones. Estas acciones empiezan a afectar negativamente a los niveles de beneficio.

4.5 Etapa de Madurez

La tercera etapa se caracteriza por una disminución en el crecimiento de las ventas provocada tanto por una posible saturación del mercado, como por la competencia de nuevos establecimientos y por el aumento en la complejidad de la gestión de unos almacenes más grandes que los originalmente proyectados.

4.6 Etapa de Declive

4.7 *La etapa final es aquella en la que las ventas del establecimiento disminuyen. Ésta es una etapa que en algunos casos es difícil o casi imposible eludir. Sin embargo, en otros, el declive puede ser evitado o pospuesto mediante un reposicionamiento de la tienda, es decir, realizando algún cambio en su estrategia comercial.*

El concepto de ciclo de vida sirve para indicar cómo debe actuar el comerciante ante la evolución previsible de su negocio. La expansión debe ser el objetivo en las etapas iniciales, las mejoras en los procesos administrativos y los métodos de gestión se hacen críticos durante la madurez, y la adaptación y reformulación de la estrategia del negocio es esencial al final del ciclo.

4.7.1 TEORIA DEL ACORDEON

⁵⁰ Dale M. Davison. Ventas al Detalle. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999. Pág 643

⁵¹ http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm

⁵² Dale M. Davison. Ventas al Detalle. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999. Pág 643

La teoría del acordeón de las ventas al detalle, se basa en la idea de que el carácter cambiante de la competencia detallista parte de las estrategias que modifican la amplitud (selección) de la mezcla de la mercancía⁵³, por tanto, sugiere que las tiendas evolucionan en un patrón general-específico-general, semejante a los fuelles de un acordeón⁵⁴, es decir, la presencia alterna de contracción y expansión del volumen y variedad de mercancías.

La tienda general de un pueblo por ejemplo, puede contar con un gran surtido (muchas líneas de producto), pero no con mucha variedad (número de marcas, colores, estilos). Cuando se forman los centros urbanos, los comerciantes abren droguerías, ferreterías, tiendas de ropa, etc. Con la suburbanización, y la facilidad del transporte, los clientes, comienzan a interesarse en comprar todo en un mismo lugar, y los comerciantes ven la oportunidad del merchandising mezclado, la adición de bienes y servicios no relacionados con el negocio original de la tienda. Con el crecimiento del tamaño de la tienda y la ampliación, de algún modo limitada, los comerciantes ven de nuevo oportunidades para la línea única y las tiendas especializadas que ofrecen un surtido limitado, pero mayor grado de variedad.⁵⁵

A lo largo de la historia, del comercio detallista (y, en verdad en la evolución de todos los negocios, parece que hay un movimiento pendular en el método que predomina al realizar las operaciones. Una dirección del movimiento, es hacia la especialización de la función desarrollada sobre la mercancía manejada por la empresa individual. La otra dirección se aleja de esta perspectiva y se dirige hacia la integración de las actividades relacionadas bajo una administración o la diversificación de productos manejados por una sola empresa⁵⁶.

TEORIA DE LA SELECCIÓN NATURAL

La teoría de la selección natural, sugiere que el cambio en la estructura de la tienda al detal es una reacción natural al cambio del entorno cuando los comerciantes buscan adaptarse. Aquellos que se adaptan sobreviven, los que no se adaptan desaparecen o enfrentan una gran presión. Esta teoría es una adaptación de la teoría básica de Darwin⁵⁷, cuyo tema central es el concepto de la supervivencia del más apto.

Un ambiente apropiado y un comportamiento de adaptación son los rasgos necesarios para la supervivencia de una especie a largo plazo. Las especies que están más dispuestas a adaptarse y son capaces de hacerlo ante los cambios en las condiciones ambientales, son las que tienen mayores probabilidades de prosperar y crecer. En las ventas al detalle, sucede algo similar, ya que para asegurar el comportamiento de adaptación que se requiere para satisfacer las necesidades del consumidor dinámico, la organización detallista, debe ser muy flexible. La falta de disposición o capacidad para aceptar el cambio, puede dar como resultado el estancamiento o la posible extinción de una especie. Como especie económica, los detallistas competitivos están dispuestos y son capaces de cambiar y adaptarse a las condiciones ambientales en que operan. Es casi infinita la lista potencial de condiciones ambientales que pueden exigir una

⁵³ Hower Ralph, *The History of Macy's 1885-1919*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1943. Pág. 48, en Dale M. Davison. *Ventas al Detalle*. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999. Pág 642.

⁵⁴ Hasty Ron y Reardon James. *Gerencia de Ventas al Detal*, Ed. Mc Graw Hill, 1998. Pág 105

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Hower Ralph., *ob.*, *cit.*

⁵⁷ Hasty Ron y Reardon James., *ob.*, *cit.*

adaptación de parte del detallista. En términos generales, el dinámico ambiente de las ventas al detalle, incluye cambios en la estructura social, cultural, política, legal, tecnológica, económica y competitiva del mercado⁵⁸.

4.7.2 TEORIA DEL PROCESO DIALECTICO⁵⁹

4.7.3 El proceso dialéctico, es una teoría de “crisol de fusión” de cambios organizacionales de las ventas al detalle, en que dos formas competitivas sustancialmente diferentes se funden en una nueva organización detallista, que es una síntesis de las dos formas originales. Implica una tesis (la forma institucional establecida), una antítesis (la forma institucional innovadora) y una síntesis (la nueva forma que reúne las otras dos).

4.7.4 La dinámica como lo bosquejan Marronick y Walker⁶⁰, es la siguiente:

4.7.5 En términos de organizaciones detallistas, el modelo dialéctico implica que los detallistas se adapten mutuamente frente a la competencia de opuestos. De esta manera, cuando se ven amenazados por un competidor que cuenta con una ventaja diferencial, una organización establecida, adoptará las tácticas y estrategias en dirección de esa ventaja, con lo que invalida algo de la atracción del innovador. Mientras tanto el innovador no permanece sin cambio. Más bien, como observa McNair, el innovador con el tiempo, tiende a mejorar o modificar de alguna manera los productos y organizaciones. Al hacerlo, se mueve en dirección de la “organización” invalidada. Como resultado de la adopción mutua, los dos detallistas gradualmente se acercan en términos de ofertas, instalaciones, servicios complementarios y precios. Por tanto ya no se pueden diferenciar entre sí o son muy similares, y constituyen una nueva organización que se vuelve entonces vulnerable a la “invalidación” por nuevos competidores cuando el proceso dialéctico comienza de nuevo.

ANEXO⁶¹ 2 FORMAS COMERCIALES VIGENTES

1. Comercio tradicional característico: compuesto por empresas en su gran mayoría de tamaño pequeño, representantes de un comercio tradicional con bajos niveles de incorporación tecnológica y con ningún poder de negociación en los mercados. Representa el 62% del comercio en Colombia de un total registrado en Confecámaras para el año 2000 de 219.925 establecimientos.

2. Comercio tradicional en expansión: Aunque participan un buen número de empresas pequeñas, lo característico de este segmento son empresas de tamaño medio. Es un segmento dinámico con tendencias a involucrar rápidamente elementos modernizantes

⁵⁸ Dale M. Davison., *ob.*, *cit.*

⁵⁹ *Ibidem.*

⁶⁰ Marronick Thomas J y Walker Bruce J. “*The dialectic Evolution of Retailing*”, en *Proceedings: Shouthern Marketing Association*, ed. Burnet Greenburg. 1974. Pág 147., en Dale M. Lewison., *ob.*, *cit.*

⁶¹ Giraldo G Juan Esteban. - jegiraldo@epm.net.co El Comercio en la Economía

del comercio, como por ejemplo, la venta a crédito y el pago diferido, la cualificación de los acuerdos con proveedores, el cumplimiento, la sistematización de procesos y los cambios en las formas jurídicas de organización. Representa el 32% del comercio en Colombia.

3. Comercio moderno característico: En este segmento ya se ubican empresas de gran formato y se considera el típico sector moderno del comercio debido a sus estrategias de provisión y competencia, en el sentido de las relaciones sobre elementos de calidad y la búsqueda de productos nuevos para los mercados. Representa el 1% del comercio en Colombia.

4. Comercio moderno en expansión: Siendo un segmento con empresas del denominado comercio moderno, la particularidad de las empresas allí ubicadas es que han asumido el reto de la apertura económica como un factor de expansión y ampliación de los mercados. Representa el 2% del comercio en Colombia.

5. Comercio moderno diversificado: Siendo un segmento de empresas modernas típicas, se identifica con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes. Este segmento ha sido tradicionalmente dinámico en la historia del comercio en Colombia, desde la introducción de los formatos de comercio de las Cajas de Compensación. Representa el 2% del comercio en Colombia.

6. Comercio moderno integrado: El grupo de empresas del sector comercio que pertenecen a este segmento se caracterizan por la construcción de mecanismos de integración vertical entre eslabones de la cadena producto-consumo. Representa el 1% del comercio en Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

1. BALLINA BALLINA, F. JAVIER DE LA (1993): "Los Modelos de Evolución del Comercio Minorista: Análisis para la Síntesis", Esic-Market, nº 81, julio-septiembre, pp. 51-65.
2. BID. Banco Interamericano de Desarrollo Informe anual 1995
3. CASARES RIPOL, JAVIER y REBOLLO ARÉVALO, ALFONSO (2000): Distribución Comercial, 2ª edición, Editorial Cívitas, Madrid.
4. CUESTA VALIÑO, PEDRO (1998): "Análisis de las Empresas Líderes del Sector de Hipermercados en España: Pryca, Continente, Alcampo, Hipercor y Eroski", Distribución y Consumo nº 37, diciembre 1997/enero 1998, pp. 15-55.
5. CUESTA VALIÑO, PEDRO y PANELAS LEGUÍA, AZUCENA (2003): "Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo" en Barreiro Fernández, José Manuel y otros (coordinadores) (2003): Gestión Científica Empresarial, Editorial Netbiblo, A Coruña, págs. 231-244.
6. CUESTA VALIÑO, PEDRO. "Treinta años de hipermercados en España". Distribución y Consumo, número 47, abril – marzo 2004
7. Chica, Avella Ricardo. Crisis y Reconversión de la Industria en Colombia. CEJA. Universidad Javeriana. Colombia 1995
8. DÁVARA, ALICIA (2003): "Dossier Hipermercados", Distribución Actualidad, nº 319, octubre, pp. 43-89.

9. DE MARICOURT R (1988), "Vers une Nouvelle Révolution de la Distribution: de Hipermercado a l'Hyperservice" Revue Française du Marketing, núm. 118. Dale M. Davison. Ventas al Detalle. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999.
10. [De nueve a tres](http://lanota.com.co/noticias/barras/Movidas/Movida612.php)<http://lanota.com.co/noticias/barras/Movidas/Movida612.php>
11. El desembarco de Carrefour. Revista Clase Empresarial, pág 52-26, 1998 El
12. Éxito se replantea. Revista dinero, marzo 19 de 2004, página 32
13. <http://www.elcolombiano.com/debuenafuente/Historico/2003/JUNIO/8-14.htm>
14. El Comercio El Último Eslabón De La Distribución Comercial
http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm
15. Emisión De Bonos Ordinarios Supertiendas Y Droguerías Olímpica S.A. Calificación Inicial – 2001
16. Extranjeros tienen más músculo financiero. Informe Reuters agosto 31 de 2001
17. Galindo M. Resurrección o Evolución I Parte
<http://www.latiendadelfuturo.com/ANTAD/Html/Versatil/Publicaciones/Nonotzas2001-04-17.htm>
18. Giraldo G Juan Esteban. - jegiraldo@epm.net.co El Comercio en la Economía
19. GIL, IRENE y MOLLÁ DESCALS, ALEJANDRO (1993): "Distribución Detallista en la CE. Evolución y Tendencias de Futuro", Distribución y Consumo, nº 10, junio, pp. 34-45.
20. Hábitos de la crisis. Dinero abril 23 de 1999
21. Hasty Ron y Reardon James. Gerencia de Ventas al Detalle, Ed. Mc Graw Hill, 1998.
22. KOTLER, PHILIP. CÁMARA, DIONISIO. GRANDE, ILDEFONSO y CRUZ ROCHE, IGNACIO (2000): Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid.
23. La Cadena Makro Reenfoca su Negocio El Tiempo junio 3 De 2002
24. LAMBIN, JEAN-JACQUES (1995): Marketing Estratégico, 3ª edición, McGraw-Hill, Madrid.
25. Lewinson M. Dale. Ventas al Detalle. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall. 1999.
26. MIQUEL PERIS, SALVADOR. PARRA GUERRERO, FRANCISCA. L'HERMIE, CHRISTIAN y MIQUEL ROMERO, Mª JOSÉ (2000): Distribución Comercial, ESIC Editorial, Madrid.
27. Minoristas en Guardia <http://www.latintrade.com/newsite/esp>
28. OIT. Empleo, Productividad e Ingresos. Colombia 1990-1996. Antecedentes.
<http://www.oitandina>.
29. Páginas web Almacenes Éxito, Ley, Carulla, Vivero, Pomona, La 14, Olímpica
30. Rebollo Arévalo Alfonso. universidad Autónoma de Madrid Rev. *Distribución y Consumo*, Nº 42
31. SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
32. STERN, LOUIS W. EL-ALSARY, ADEL. COUGHLAN T. ANNE y CRUZ ROCHE, IGNACIO (1998): Canales de Comercialización, 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
33. VÁZQUEZ CASIELLES, RODOLFO y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, JUAN ANTONIO (1997): Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas, Editorial Cívitas, Madrid.
34. VELA, CARMELINA y BOCIGAS, OLGA (1992): Fundamentos de Marketing, Editorial Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
35. Zapata Pablo Edgard. El Sector Detallista del año 2000. Revista El Autoservicio Enero-Febrero de 1993. Traducido de Magnament Horizons. Revista Price Waterhouse