

1-1-2003

Análisis de la incidencia de la apertura económica en el sector de los supermercados para la ciudad de Bogotá, período 1995-2002

Edgar Gómez Osorio
Universidad de La Salle, Bogotá

Germán Sánchez Pérez
Universidad de La Salle, Bogotá

Horacio Sánchez López
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Gómez Osorio, E., Sánchez Pérez, G., & Sánchez López, H. (2003). Análisis de la incidencia de la apertura económica en el sector de los supermercados para la ciudad de Bogotá, período 1995-2002. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/432

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Bogotá - Colombia

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA APERTURA ECONÓMICA
EN EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS
PARA LA CIUDAD DE BOGOTÁ
PERIODO 1995-2002**

**EDGAR GÓMEZ OSORIO
GERMÁN SÁNCHEZ PÉREZ
HORACIO SÁNCHEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ, D.C.**

2003

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA APERTURA ECONÓMICA
EN EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS
PARA LA CIUDAD DE BOGOTÁ
PERIODO 1995-2002**

**EDGAR GÓMEZ OSORIO
GERMÁN SÁNCHEZ PÉREZ
HORACIO SÁNCHEZ LÓPEZ**

**Tesis para optar al título de :
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ, D.C.
2003**

Advertencia.

“Ni la Universidad, ni el asesor, ni el jurado calificador son responsables de las ideas expuestas por el graduando” Art. 95 del Reglamento Estudiantil.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Marzo de 2003

**A nuestras esposas, hijos y
nietos.**

AGRADECIMIENTOS.

Los autores expresan sus agradecimientos al Doctor César Bernal, quien sugirió el tema de investigación, nos dirigió la investigación y nos prestó el apoyo necesario para la terminación del trabajo. Igualmente a todas aquellas personas y entidades que nos facilitaron el acceso a la información, su procesamiento y edición.

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Participación de los supermercados por volumen de ventas

Gráfico 2 Ventas de los grandes almacenes por grupos de mercancías 1997-2002

Gráfico 3 Principales indicadores financieros almacenes de cadena 97-00

Gráfico 4 : Análisis DOFA Hipermercados

Gráfico 5 Evolución número de locales Supertiendas OLIMPICA

Gráfico 6 Comportamiento de Ventas Supertiendas Olímpica

Gráfico 7 Utilidades Supertiendas Olímpica 1994 -2001

Gráfico 8 Endeudamiento Supertiendas Olímpica

Gráfico 9 Activos Supertiendas Olímpica

Gráfico 10 Composición accionaria Supertiendas Olímpica

Gráfico 11 Evolución número de locales Carulla Vivero

Gráfico 12 Comportamiento de ventas Carulla Vivero

Gráfico 13 Utilidades Carulla Vivero 94-01

Gráfico 14 Pasivos Carulla Vivero crecimiento por tipo

Gráfico 15 Endeudamiento Carulla Vivero 1994-2001

Gráfico 16 Valor de activos Carulla Vivero 1994-2001

Gráfico 17 Composición accionaria Carulla Vivero

Gráfico 18 Evolución número de locales CARREFOUR

Gráfico 19 Ventas CARREFOUR 1998-2001

Gráfico 20 Utilidades CARREFOUR 1997 –2001

Gráfico 21 Endeudamiento CARREFOUR 1998-2001

Gráfico 22 Valor Activos CARREFOUR 1998 - 2001

Gráfico 23 Composición accionaria CARREFOUR

Gráfico 24 Ventas MAKRO 1997-2001

Gráfico 25 Utilidades MAKRO 1995-2001

Gráfico 26 Endeudamiento MAKRO 1995-2001

Gráfico 27 Composición accionaria MAKRO

Gráfico 28 Activos MAKRO 1995 – 2001

Gráfico 29 Comportamiento de ventas Almacenes EXITO

Gráfico 30 Utilidades Almacenes ÉXITO 1997- 2001

Gráfico 31 Pasivos Almacenes ÉXITO 1994-2001

Gráfico 32 Activos Almacenes ÉXITO 1994-2001

Gráfico 33 Composición accionaria Almacenes EXITO

Gráfico 32 Colombia Desempleo V.S. Crecimiento económico 1991-2002

Gráfico 33 Personal ocupado en Hipermercados 1998 - 2002

Gráfico 34 Hipermercados personal ocupado por tipo de contrato 1997-2002

Gráfico 35 Empleos directos por Hipermercado 1995-2001

Gráfico 36 Total empleos por Hipermercados analizados

TABLA DE CONTENIDO

1. TEMA DE INVESTIGACION.....	3
2. INTRODUCCION	4
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
4.1. DELIMITACIÓN	11
5. GLOBALIZACION.....	12
5.1 CONCEPTOS SOBRE GLOBALIZACIÓN	12
5.2 FACTORES DE LA GLOBALIZACIÓN.....	15
5.3 NIVELES INTEGRADOS CON LA GLOBALIZACIÓN	17
5.4 ANTECEDENTES GLOBALES.....	20
5.4.1 Las teorías económicas.....	22
ANTECEDENTES REGIONALES	25
5.5 GLOBALIZACIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS	35
6. APERTURA ECONÓMICA	40
6.1. CASO LATINOAMERICANO.....	40
6.2. CASO COLOMBIANO	42
6.2.1. Marco Jurídico y experiencias	45
6.2.2. Pros y contras de la apertura	48
7. COMERCIO	52
7.1. CONCEPTUALIZACIÓN	52
7.2. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO	53
7.3. COMERCIO INTERNO DE COLOMBIA.....	55
7.5. ELEMENTOS DE CAMBIO PARA LAS COMPRAS	62
8. HIPERMERCADOS EN COLOMBIA	64
8.1 BREVE HISTORIA	64
8.2. EVOLUCIÓN DE LOS SUPERMERCADOS	65
8.3. ANÁLISIS DEL SECTOR	71
8.4. ANÁLISIS POR HIPERMERCADO.....	80
8.4.1. Olímpica	80
8.4.1.1. Perfil Financiero	82
8.4.1.2. Inversión	86
8.4.1.3. Relaciones.....	91
8.4.2. Carulla.....	93
8.4.2.1. Perfil Financiero	97
9.3.2.2. Inversiones	101
8.4.2.3 Relaciones	108
8.4.3. Carrefour	111
8.4.3.1. Perfil Financiero	113
8.4.3.2. Inversiones	117
8.4.3.3. Relaciones.....	122

8.4.4. Makro	123
8.4.4.1. Perfil Financiero	124
8.4.4.2. Inversiones	128
8.4.4.3. Relaciones	131
8.4.5. Éxito.....	134
8.4.5.1 Perfil Financiero	136
8.4.5.2 Inversiones.....	140
8.4.5.3. Relaciones.....	144
9. PROVEEDORES.....	146
10. EMPLEOS.....	152
10.1. EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN COLOMBIA	152
10. 2 HIPERMERCADOS Y EMPLEO.....	160
10.3 ANÁLISIS POR HIPERMERCADO.....	162
CONCLUSIONES	166
ANEXO 1.....	174
<i>ACUERDO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DEFENSA DEL</i> <i>CONSUMIDOR</i>	174
BIBLIOGRAFIA	195

1. TEMA DE INVESTIGACION

El tema de la apertura económica ha sido un tema de permanente debate, existen conceptos totalmente disímiles al respecto, mientras para ciertos sectores de opinión la apertura ha sido benéfica para el país, para otros solo ha traído perjuicios, el presente trabajo pretende evaluar la evolución del sector de los supermercados para la ciudad de Bogotá en el período comprendido entre 1995 y 2002.

2. INTRODUCCION

Es sorprendente constatar cómo fenómenos tales como la globalización se pueden prácticamente “vivir”. Pasa ante nuestros ojos como una novela o una película con todos los ingredientes de una puesta en escena. Tienen nudo, desenlace, en fin. Por eso Roberto Serra descubre, al definir la globalización, posiblemente, el ingrediente más importante en el proceso globalizador : las “transformaciones” que se producen por cuenta del tantas veces citado fenómeno. En el presente estudio la obra se desarrolla en el escenario de la economía abierta y los protagonistas son los supermercados o mejor, los “hipermercados” , pues la idea original se refirió a los primeros, pero con el curso de la investigación nos encontramos con la nueva nomenclatura. Con este “nuevo” lenguaje y por la vieja costumbre de denominarlos diferente en el estudio ambas denominaciones se utilizaran en forma indiferente.

Cobra tanta preponderancia el negocio que el DANE tiene que hacer una reclasificación nueva en sus análisis por sectores y abre una para los denominados “hipermercados”.

Se observa, entonces, cómo los tradicionales supermercados (los criollos), esos que se conocieron, a buen seguro desde nuestra infancia y con los que se ha tenido una especie de “familiaridad” (en ocasiones formaron parte del paisaje, de nuestro entorno, de nuestro lenguaje cotidiano), súbitamente se van transformando en “cosas” diferentes. De repente ya no son más los supermercados en los que se solía hacer el mercado familiar sino que aparecen unos enormes galpones en los cuales se siente la extraña presencia de la permanente multitud en demanda no ya del abastecimiento quincenal, sino de toda clase de artículos y de toda clase de volúmenes.

Aparecen en escena, nuevos protagonistas, actores foráneos. Con acento nuevo llegan al “estudio” los europeos con vestuario diferente, con su metodología de trabajo propia y desafían al talento nacional. Ahí están *Carrefour*, el francés, *Makro*, el holandés. *Casino* el inversionista, también francés.

Ni siquiera los viejos nombres, los viejos “logos” permanecen. *Carulla* ya no es tal, ahora es un extraño *Carulla-Vivero* y hablan con acento de la costa caribe (rara cosa, allí nació en el siglo pasado el original *Carulla*). Cambian, se transforman, tienen que salirle al paso al desafío del momento. Entretanto otros, por más tradicionales que fueran, simplemente desaparecen. *Cadenalco*, la razón social original o identidad verdadera ya había transformado y casi desaparecido de la escena a uno de los tradicionales, al *LEY*. Ya con anterioridad otro viejo conocido, *Pomona* se había rendido a *Cadenalco* junto con otros rivales como *La*

Candelaria. Pero otro peso pesado local el *Éxito* hizo lo necesario para terminar la tarea de transformación y es muy posible que aquél nombre (EL Ley) pronto no tenga significado alguno para los clientes más jóvenes. Otros más sobreviven, pero han retrocedido dramáticamente en el tablero de los elegidos y permanecen en una especie de estado agónico. “Ya no son lo que eran antes”, con seguridad las nuevas generaciones de consumidores ignorarán sus actuaciones gloriosas del pasado. ¿Alguien sabe de las hazañas del *TIA* o de *Caravana*, *Tampico*, *El Vida...*?

Cambian, se transforman también los tenderos del barrio, el “vecino”. Acusan el efecto de la presencia de los enormes locales con sus ofertas de existencias descomunales. Pero no desaparecen. El negocio continúa pero en condiciones diferentes. Ellos también se defienden.

No puede el gestor de negocios perderse semejante puesta en escena o dejar de leer la novela tal. No puede, el dirigente, dejarse sorprender por los acontecimientos. O no debería, pues el precio podría resultar demasiado caro. Dejarse sorprender y quedarse paralizado sería letal para su empresa. Aprender de la historia y aprender a medida que pasan los acontecimientos. Y actuar.

En este trabajo plantearemos en primera instancia los objetivos de la investigación y su justificación, luego analizaremos la globalización y la apertura económica tanto a nivel latinoamericano como el caso nacional, así como la definición del comercio y su impacto en Colombia, con base en ese marco previo analizaremos

el perfil financiero, las inversiones y relaciones de los hipermercados Olimpica, Carrulla, Carrefour, Makro y el Éxito, para finalmente exponer como ha sido su relación con el empleo y las conclusiones del trabajo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 Objetivo General

Analizar la incidencia que ha tenido la apertura económica en la evolución del sector de los supermercados en Bogotá en el período 1995-2002.

3.2 Objetivos específicos

Efectuar un análisis sobre los conceptos, factores y niveles a los que ha llegado el proceso de globalización a nivel mundial y particularmente el proceso de la apertura económica a nivel latinoamericano y Colombiano.

Elaborar un marco conceptual sobre el comercio, su clasificación y evolución en Colombia

Realizar un análisis sobre la evolución histórica de los hipermercados y los capitales de inversión involucrados en dicha evolución.

Analizar el comportamiento económico financiero de los principales hipermercados y sus relaciones con sus principales interlocutores, clientes y proveedores.

Evaluar el comportamiento en la calidad y número de empleos ofrecidos por este sector.

4. JUSTIFICACIÓN

El Administrador de empresas debe capitalizar las experiencias que el entorno ofrece. En el caso que nos ocupa debe estar preparado para desarrollar su gestión bajo las condiciones que el mundo globalizado propone, analizar las respuestas que grandes empresas como los denominados hipermercados dan a esta clase de desafíos y tomar sus propias decisiones, aprender de este tipo de vivencias.

En ese sentido es necesario dar elementos de juicio para clarificar la discusión acerca de las ventajas y desventajas del proceso de globalización, en el sector de los supermercados.

El proporcionar un marco histórico y conceptual que agrupe la información existente sobre el tema, así como el perfil financiero, las inversiones y relaciones de los principales hipermercados, permitirá a las personas y diversos actores que interactúan con el sector, partir de una base de información para sus investigaciones.

Igualmente provee algunos lineamientos, que sirven de base para el análisis de otros sectores.

Bogotá como capital de la República, ha sido el escenario donde en los últimos años se han desarrollado los principales movimientos de este sector, razón por la cual se ha tomado a la capital como el sector geográfico de desarrollo de la investigación.

4.1. DELIMITACIÓN

El presente estudio esta limitado al sector de los Hipermercados en la ciudad de Bogotá, durante el periodo de 1.995 a 2.002.

No se trata de comprobar, como una hipótesis, si a todos les fue bien o a todos les fue mal en el periodo de apertura (que aún se vive), ni a quiénes les fue definitivamente bien o definitivamente mal. Se trata, pues, de observar el comportamiento de un solo sector (sub-sector en este caso) y analizar las consecuencias de la globalización sobre la "vida" de las empresas vinculadas a dicho sector.

5. GLOBALIZACION

5.1 Conceptos sobre globalización

La globalización es un proceso nacido de la aplicación a escala mundial, del principio de la libertad en el movimiento de bienes, capitales, servicios y personas¹. Entre sus fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. Aunque la globalización goza de variadas definiciones, una de ellas la señala como un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial; y (b) las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

En relación a la teoría de la globalización como teoría del desarrollo, existen dos significados principales.

Como un fenómeno, implica que existe cada vez más un mayor grado de

¹ Fernando Suescun. Evolución de las finanzas internacionales en un ambiente globalizado. Conferencia introductoria al lanzamiento del programa internacional de alta gerencia 2001. Medellín, junio de 2001.

interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular

en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación;

b. Como una teoría del desarrollo, uno de sus postulados esenciales es que un mayor nivel de integración está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel de integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

Los niveles de mayor integración que son mencionados por la globalización tienen mayor evidencia en las relaciones comerciales, de flujos financieros, de turismo y de comunicaciones. En este sentido, la aproximación teórica de la globalización toma elementos abordados por las teorías de los sistemas mundiales. No obstante, una de las características particulares de la globalización, es su énfasis en los elementos de comunicación y aspectos culturales.

Los procesos de globalización han acompañado a las grandes revoluciones productivas en los últimos 200 años. De esta forma, los movimientos de transformación de la producción que se han visto relacionados con procesos globalizadores han sido:

? La revolución industrial. La mecanización especialmente de la industria textil fortaleció los nexos de captación de mano de obra, producción primaria, producción industrial y procesos de mercadeo entre diversos continentes –

Europa, Africa, América y Asia;

- ? La revolución en el transporte. La cual se acentuó no sólo con la navegación marítima sino también terrestre, esta última con mucho énfasis a partir del generalizado uso del ferrocarril en el último cuarto del siglo XIX. A esos esfuerzos se uniría posteriormente el desarrollo de la aviación.

- ? La revolución informática. Se está desarrollando en la actualidad y ha abierto nuevas fronteras y aplicaciones, que unidas a la mayor flexibilización en el manejo de capitales, han proporcionado una interacción muy rápida entre los principales mercados bursátiles. La revolución informática además, ha establecido mecanismos planetarios de comunicaciones y de difusión cultural.

A través del proceso de globalización, uno de los supuestos esenciales es que cada vez más naciones están dependiendo de condiciones integradas de comunicación, respecto al sistema financiero internacional y de comercio, el cual se cree se inició después de la Segunda Guerra mundial, pero se aceleró en la década de los ochenta y sobre todo en los noventa. Por lo tanto, se tiende a generar un escenario de mayor intercomunicación entre los centros de poder mundial y sus transacciones comerciales.

Efectos e influencias derivados de los "aspectos integradores" pueden ser estudiados desde dos perspectivas principales: (a) el nivel externo de los países, o nivel sistémico; y (b) el nivel de las condiciones internas de los países, o

aproximación subsistémica. En este último caso, las unidades de análisis serían aquellas que corresponden con las variables de crecimiento y desarrollo económico, así como indicadores sociales.

5.2 Factores de la globalización

Respecto a los procesos de globalización que están teniendo lugar en la actualidad, en la esfera económica, existen dos aspectos medulares relacionados con el área de la política económica internacional: (a) la estructura del sistema económico mundial, y (b) cómo esta estructura ha cambiado.² Estos temas pueden ser abordados a partir de la teoría de la globalización tomando en cuenta :

“Los factores que más contribuyeron a la creciente globalización incluyen:

- 1. La reducción de las barreras comerciales y el auge del comercio mundial.*
- 2. La estandarización de los bienes y servicios y cierta homogeneización de los gustos en el ámbito mundial.*
- 3. El encogimiento del espacio geográfico. Las mejoras en las telecomunicaciones y transportes redujeron de manera sustancial las tarifas*

² Un nuevo orden económico internacional ha emergido en el estado actual de la globalización: 600 multinacionales o transnacionales, en 1991, tenían ventas por valores mayores a mil millones de dólares anuales. Ellas fueron responsables, al menos del 20 por ciento del total del valor agregado en la industria mundial. Véase Mortimore, M. "A new international industrial order: increased international competition in a centric world", en CEPAL review, No.48, August 1992, (Santiago de Chile, Chile: CEPAL, 1992)

de larga distancia, los costos y los tiempos de los viajes internacionales y los costos de los fletes aéreos y marítimos. El mundo parece más pequeño.

4. *El colapso del sistema comunista y el fin de la guerra fría.*
5. *Relacionado con el punto anterior se observa el movimiento mundial hacia el liberalismo: la democracia en lo político y el libre mercado en lo económico. Esta tendencia implica la reducción del papel del Estado en la economía y la creciente privatización de la misma.*³

Los fundamentos de la globalización señalan que la estructura mundial y sus interrelaciones son elementos claves para comprender los cambios que ocurren a nivel social, político, de división de la producción y de particulares condiciones nacionales y regionales.⁴

La premisa fundamental de la globalización es que existe un mayor grado de integración dentro y entre las sociedades, el cual juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo lugar. Este fundamento es ampliamente aceptado. Sin embargo, en lo que se tiene menos consenso es respecto a los mecanismos y principios que rigen esos cambios.

³ Kozikowski Z. Zbigniew. Finanzas Internacionales. Primera edición, McGraww-Hill/Interamericana editores S.A.:México, D.F., 2000

³ . En relación con las ventajas generales de esta aproximación metodológica véase Smith, D. and White, D. "Structure and dynamics of the global economy". Social Forces, June 1992, 70(4) : 857-893; y Tilly, Ch. Big structures, large processes, huge comparisons. (New York: Russell Sage, 1989), en este trabajo una de las puntualizaciones más importantes en términos de la evaluación empírica del proceso de globalización es la propuesta y utilización de métodos de análisis de redes.

⁴ . En relación con las ventajas generales de esta aproximación metodológica véase Smith, D. and White, D. "Structure and dynamics of the global economy". Social Forces, June 1992, 70(4) : 857-893; y Tilly, Ch. Big structures, large processes, huge comparisons. (New York: Russell Sage, 1989), en este trabajo una de las puntualizaciones más importantes en términos de la evaluación empírica del proceso de globalización es la propuesta y utilización de métodos de análisis de redes.

5.3 Niveles integrados con la Globalización

Los principales aspectos que se involucran con la globalización son resumidos en los puntos siguientes:

- Los sistemas de comunicaciones globales están teniendo una creciente importancia en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera más fluida tanto dentro como entre naciones;
- Aún cuando los sistemas más avanzados de comunicación están operando preferentemente entre las naciones más desarrolladas, estos mecanismos también están haciendo sentir sus efectos en las naciones menos avanzadas. Esta situación puede permitir la interacción de grupos a partir de las naciones más pobres en su comunicación con otros centros más desarrollados de manera más fácil. En esto cobraría sentido hasta cierto punto el pregonado principio de la aldea global en cuanto a las comunicaciones y las transacciones comerciales y financieras.⁵
- Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas

⁵ En las condiciones actuales de la revolución en comunicaciones, 10 corporaciones multinacionales o transnacionales controlan cerca del 65 por ciento del mercado mundial de semiconductores, 9 de ellas el 89 por ciento del mercado de telecomunicaciones y otras 10 son el más influyente sector en el mercado mundial de computadores. Véase Maddison, A. *Dynamic forces in capitalist development*. (Oxford: Oxford University press, 1998), pp. 118-119.

y medianas empresas locales. Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipo, intercambio de productos y la presencia de los "mecanismos monetarios virtuales". Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.⁶

- El concepto de minorías dentro de los diferentes países está siendo afectado por los patrones de comunicación. A pesar de que las minorías pueden no estar completamente integradas dentro de los nuevos circuitos de comunicación, reciben la influencias incluyendo el hecho de que los sectores de mayor poder económico y político si se están integrando en la nueva esfera de interconexión. En última instancia continua el factor de que son las elites de negocios y políticas las que determinan las decisiones de poder dentro de los estados-nación;
- Elementos de índole económica y social que tienen la influencia de las condiciones actuales de la globalización pueden ofrecer circunstancias novedosas dentro de las cuales se desarrollan las condiciones sociales dentro de los países.⁷

⁶ Un caso evidente del mayor acceso para los pequeños y medianos negocios en los países menos desarrollados, es presentado por las conclusiones en febrero del 2001 por el grupo consultor Boston Consulting Group (BCG). Se calcula que de momento, la cobertura de internet llega directa o indirectamente a 60 millones de los 400 millones de potenciales consumidores en América Latina. Se estima que el comercio por internet afectará con mayor intensidad a Brasil, Argentina, México y Chile. Ver Cibereconomía, marzo 2001. (www.cibereconomia.freeservers.com/ciberlatina/comercioelect.html).

⁷ Para una ampliación sobre esto, ver Moore, M. Globalization and social change. (New York: Elseiver, 1993). Isuani, E. El estado benefactor. Un paradigma en crisis. (Buenos Aries, Argentina: Miño y Davila, 1991).

De manera más particular, las principales áreas de disputa en términos de la teoría de la globalización tienen relación con:

- a) El hecho de que los países pueden tener más de tres áreas de colocación en el sistema mundial: centro, semiperiferie y periferie
- b) Las características de posición de varios países en cuanto a compartir un mismo patrón de relaciones pueden estar relacionadas con la formación de "camarillas" o grupos de fuerte o estrecha relación entre ellos y débil agrupación con el resto, ocurriendo esta situación especialmente a niveles regionales
- c) Aún dentro de una misma posición de países, por ejemplo dentro de la periferie, se pueden detectar variaciones significativas entre las naciones, tales como tamaño de las economías, demanda efectiva interna, estructura de exportación, y niveles de crecimiento y desarrollo económico.
- d) Existe fuerte evidencia de que los patrones de concentración económica entre naciones, especialmente en los campos del comercio internacional y de las finanzas mundiales; estarían asociados a los niveles de desarrollo que son abordados con insistencia por autores de la corriente teórica del neoestructuralismo en el desarrollo (Cardoso 1992).⁸

⁸ En términos de concentración del comercio internacional: América Latina participó con el 8% del comercio mundial en 1960; para el 2000 esa participación era de tan sólo 4%, Reyes, G. Globalization and Latin American Economies (University of Pittsburgh, 2001).

El aspecto funcionalista de la globalización es el que distingue esta teoría del concepto de la internacionalización económica. De conformidad con Peter Kickens, la globalización contiene procesos que son cualitativamente distintos de la internacionalización. En ellos se involucra no solamente la extensión geográfica de las actividades económicas, procesos de internacionalización, sino también y más importante, la integración funcional de actividades que antes se encontraban dispersas y el desarrollo de las ventajas competitivas. El actual proceso de globalización redundante, por ello, en la formación de unidades operativas a nivel planetario.⁹

5.4 Antecedentes Globales

Durante la mayor parte del siglo pasado el estado fue extendiendo sus dominios más y más, impulsado por las consecuencias económicas resultantes de las revoluciones como de las dos guerras mundiales, por la gran depresión, y por las propias ambiciones de los gobernantes y políticos para garantizar una mayor seguridad y fomentar unas mejores condiciones de vida, en una búsqueda de justicia y equidad, que supuestamente los mercados privados no podrían ofrecer.

Las exigencias de servicios y recursos por parte de los ciudadanos, excedían la

⁹ Véase Dickens P. *The global shift*. (New York: Guilford, 1998); y Foster, J. *Contradictions in the universalization of capitalism* in *Monthly Review* Vol. 50, No. 11, April 1999, p. 39

capacidad de las organizaciones privadas, en muchos casos llegaron a un total centralismo por parte del estado como fue el caso de la Unión Soviética, China, Cuba y Alemania Oriental, el occidente protagonizo una economía mixta, el estado controla las actividades esenciales de la economía de forma directa o mediante regulaciones como fue el caso de los Estados Unidos.

Los gobiernos entraron a nacionalizar empresas que en un pasado eran privadas, pero que no ofrecían garantías por su estado económico y atraso tecnológico, esto con el fin de reafirmar la soberanía, escapar del dominio extranjero, alimentar el crecimiento económico, limitar los monopolios y asegurar que los recursos nacionales sirvieran a la nación; esta protección conllevó a que muchas empresas estatales se fuera anquilosando siendo ineficientes, politizadas y creado unas cargas financieras insostenibles, se excedió la capacidad de manejo, con poca o ninguna innovación, aumentando los déficit y las deudas de los países.

Sin embargo, se presentaron en el mundo una serie de acontecimientos que cambiaron el rumbo económico que se tenía, las fuerzas del mercado sufrieron las influencias de estos hechos que permiten afirmar que las naciones tienen una interdependencia compleja, que la economía, la cultura, la religión y la política no se pueden manejar de manera local y que las decisiones sobre esta tomadas por las nacionales tienen influencia en todo el planeta, confirmando la Globalización.

5.4.1 Las teorías económicas

John Maynard Keynes llegó a la conclusión que la economía clásica se basaba en un error fundamental al asumir que el equilibrio entre oferta y demanda aseguraría el pleno empleo, la economía era crónicamente inestable y sujeta a fluctuaciones, la oferta y la demanda podrían estar equilibrio pero no garantizaba el pleno empleo, por las inversiones inadecuadas y el excesivo ahorro, ambos factores basados en la sicología de la incertidumbre, la solución era sustituir la falta de inversión privada por la inversión pública, financiada por un déficit deliberado, los gobiernos tomarían prestado dinero para invertirlo en obras publicas, empresas estatales de todo tipo y obviamente en la defensa, y estos gastos deficitarios generarían puestos de trabajo e incrementaría el poder adquisitivo. Esta suposición del bajo desempleo y una tasa de inflación baja era una combinación sustentable y exitosa.

Los éxitos de los países industrializados después de la segunda guerra mundial, reivindicó la idea de que los gobiernos deben desempeñar un papel activo en la supervisión y conducción de la economía. Esta expansión estableció la economía mixta como el nuevo sistema donde los estados benefactores corrigen las inconsistencias del mercado, buscando incrementar el crecimiento de la

economía, del empleo, de la justicia y la equidad. La forma visible del desarrollo fue la empresa estatal, Así mismo crearon barreras arancelarias para proteger a sus empresas e imponer la sustitución de importaciones para reemplazar con productos nacionales a los productos que hasta el momento eran importados hasta que estas empresas estuvieran lo suficientemente fuertes para soportar la competencia internacional y las barreras fiscales se eliminaban, en muchos países esto no se realizó de manera oportuna y fortaleció los monopolios locales corruptos e ineficientes, los trámites burocráticos engorrosos, los presupuestos manejados por políticos sin tener en cuenta las reales necesidades de las empresas.

Los gobiernos se convirtieron en los padres benefactores que protegían a los ciudadanos de los riesgos del mercado.

Sin embargo a los mediados de los años setenta la alta inflación, el desempleo acelerado, un crecimiento económico lento, problemas laborales, exceso de empleados públicos y el descontento social puso en duda el paradigma Keynesiano, los gobiernos al conducir la economía solamente manipulando la política fiscal, no pudieron resolver los grandes problemas sociales, estas condiciones exigían un nuevo planteamiento.

Los replanteamientos no se hicieron esperar, Keith Joseph postula en la Gran Bretaña, que son los empresarios los que generan riqueza en una sociedad, la

igualdad por si misma significa pobreza y se debe estimular la creación de riqueza por parte de algunos individuos para acumular activos y crear puestos de trabajo. El estado debe actuar para aplicar regulaciones y normas que garanticen seguridad de la vida humana argumentos que son recogidos por Margaret Thatcher y que al llegar al cargo de primer Ministro en 1979 implementa acciones para eliminar el estado benefactor, reducir el gasto público y su déficit, reducir la intervención del gobierno en la economía, vender las empresas de propiedad estatal y reducir las cargas impositivas.

Con la privatización de empresas estatales se pretendió reducir las perdidas que estas generaban para el contribuyente y frenar el poder de los sindicatos, pues esta había demostrado ser ineficientes, inflexibles con dificultades para innovar, de pobre rendimiento, se había convertido en agencias de empleo de los políticos y alejadas de toda competencia fueron acumulando enormes perdidas, las privatizaciones trajeron nuevos esquemas de regulación para asegurar la competencia y proteger al consumidor, pues la rentabilidad guiaba a las inversiones y no el servicio universal a cualquier costo.

Los denominados mercados emergentes que constituían los mercados de valores de los países en vías de desarrollo, fueron fundamentales para el cambio económico mundial, los gobiernos no podían asumir nuevas deudas y los capitales se dirigían hacia la empresa privada a través de los mercados de valores locales, estos ahorros provenían de fondos comunes de inversión y de pensiones del

mundo industrializado. Para los años 1997 y 1998 la crisis financiera global se descargó contra los mercados emergentes del mundo, como consecuencia de la falta de regulación de los gobiernos locales para manejar el crecimiento acelerado de inversiones de corto plazo.

ANTECEDENTES REGIONALES

Sin embargo es necesario realizar un recuento rápido de los principales acontecimientos que en diferentes áreas del mundo se presentaron como antesala para lo que hoy estamos viviendo:

Estados Unidos

En Estados Unidos se buscó ejercer el control sobre los elementos claves de la economía, no a través de la propiedad sino mediante la regulación, con una orientación más marcada hacia el mercado, para ello se crearon diferentes comisiones que regulaban los aspectos de funcionamiento de la economía, con la finalidad de proteger a los ciudadanos y evitar la formación de monopolios. Políticas que permitieron en su momento el crecimiento de la industria, el fortalecimiento de las grandes ciudades aportar muchos de los recursos para la victoria de la Segunda Guerra mundial.

Ya para los años setenta el desempleo y la inflación hacen su aparición y exigen nuevos replanteamientos de las políticas económicas, no es suficiente conducir la economía con las políticas fiscales y el gobierno es incapaz de resolver todos los males sociales solo con programas intervencionistas.

Sin embargo en 1971 en el Gobierno de Nixon se elimino el patrón oro como tipo de cambio fijo, constituyéndose en un paso decisivo en la economía internacional.

La Escuela de Chicago

La escuela de Chicago (Departamento de Economía de la Universidad de Chicago) ya en 1950 ponía énfasis en el mercado libre y abogaba por la intervención del estado, se confiaba que la efectividad de la competencia daba mejores resultados, los precios son los mejores distribuidores de recursos; la sabiduría del mercado supera la sabiduría del gobierno, sus doctrinas han tenido bastante influencia, es así como desde 1974, un total de ocho profesores y otros once relacionados en algún momento con la universidad han ganado el premio Nobel de economía.

La intervención en la oferta monetaria distorsionaba los mercados, era mejor tener un crecimiento predecible de esta, este enfoque de la escuela de Chicago se llamo Monetarismo. La escuela de Chicago también demostró que la regulación se desviaba, y en lugar de promover el bien público, pasaba a servir a intereses particulares.

Europa

La enorme miseria, destrucción y desorganización que dejó la Segunda guerra mundial en Europa, impulso a los gobiernos a hacerse cargo de la recuperación y esto llevo a que los estados asumieran un papel mucho mas amplio y global para procurar empleo y estabilizar las actividades económicas, y desde luego evitar la influencia de las ideas del comunismo que venían galopando desde la Unión Soviética.

El Banco Mundial fue creado en la conferencia de Bretón Woods en 1944, para coordinar la reconstrucción económica de Europa de la posguerra y asegurar que se diesen las condiciones de desarrollo del mercado.

La empresa estatal fue el vehículo específico para que los estados controlaran las alturas de la economía, dado que la empresa privada en esos momentos era incapaz de aportar el capital necesario y los recursos para la reconstrucción.

Gran Bretaña

En Gran Bretaña una vez finalizada la guerra, se inicio un proceso de nacionalización de empresas, llevándola a un desarrollo donde se disminuyo el desempleo, la calidad de vida mejoro, se reconstruyo la infraestructura del país, se

convirtió a Gran Bretaña en una potencia económica, militar y de tecnología mundial, sin embargo en la década de los setenta la inflación hizo su aparición y la situación económica entro en colapso.

El Thatcherismo en Gran Bretaña, cambio el énfasis de la responsabilidad estatal a la responsabilidad individual, fomentando la generación de riqueza en lugar de abogar por la redistribución y la Igualdad; los gobiernos deben velar por la solidez de las finanzas, una base jurídica adecuada para la prosperidad del mercado, la defensa, la educación como camino de oportunidades y proveer una red de seguridad.

Se encomendó a la empresa privada guiada por la rentabilidad a suplir las funciones esenciales de la sociedad, que en un pasado las ofrecía las empresas estatales que con el concepto universal de realizarlo a cualquier precio, para que este cambio fuera exitoso se necesitaba asegurar la competencia y la regulación como medidas para proteger al consumidor.

Francia

La critica en Francia frente al capitalismo, tenia consideraciones amargas, pues su atraso fue causa significativa de su debilidad militar y política, el sistema era inadecuado para las necesidades de la reconstrucción y la participación de

muchos de los industriales con los alemanes, obligo como única salida a que el gobierno tomara las riendas de la modernización.

Alemania

Alemania en primer lugar quedo muy afectada al final de la guerra solo quedo miseria y hambre, el capitalismo quedo desacreditado por la complicidad con Hitler, tanto Estados Unidos como Gran Bretaña tuvieron bastante influencia en las políticas de economía social de mercado de posguerra,

Italia

La Italia de posguerra no desarrollo una economía mixta sino que la heredo del gobierno fascista de Benito Mussolini.

Para 1995 la empresa petrolera Italiana ENI, ofreció sus acciones en las bolsas de Milán, Nueva York y Londres, una de más grandes privatizaciones que han tenido lugar.

Comunismo

Otro hecho muy importante son los replanteamientos realizados en los diferentes países comunistas, se inicia simbólicamente con la caída del muro de Berlín en 1989, marcando el fin de las economías planificadas de un régimen comunista que no fueron capaces de resolver los problemas sociales de sus estados, el muro había simbolizado la división entre el capitalismo y el comunismo.

Rusia

La Unión Soviética se diluye en 1991 con las políticas de Mijail Gorbachov con su programa de la perestroika y abre sus puertas al sistema de mercado libre.

Asia

Los países de Asia como Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur y después Malasia, Indonesia, Tailandia y Filipinas realizaron de diferentes formas una transformación al pasar de ser países predominantemente agrícolas a ser industriales, con un crecimiento rápido y sostenido hasta la crisis de 1997, con una participación muy activa de toda su población, como factores comunes los conceptos de baja inflación, bajo déficit público, alto volumen de ahorro, educación, alianzas estado empresarios, líderes convencidos, y la convicción de ser parte activa del mercado internacional, compitiendo hacia fuera pero protegiendo hacia adentro, acrecentar la economía doméstica a través de las exportaciones

Japón

Japón en 1945 era un país devastado, derrotado, su industria en ruinas, para 1950 la guerra de Corea marco el inicio de la recuperación al estimularse el suministro de pertrechos, pasando a un crecimiento económico sostenido, la ocupación de los Estados Unidos implanto una reforma agraria y permitió a las empresas japonesas absorber su tecnología, el país contaba con una mano de

obra numerosa y bien capacitada, baja inflación y una alta tasa de ahorro, como elementos fundamentales de éxito, todo basado en una cooperación formada por burócratas, empresarios y políticos con el fin de apoyar a los productores y no a los consumidores.

India

La India obtuvo su independencia en 1947, lo que llevó inmediatamente a una lucha de religiones y al nacimiento de Pakistán, allí se estableció una economía mixta con intervención estatal que derivó en burocracia

Latinoamérica

La calidad de vida de los ciudadanos en la Latinoamérica no mejoró mucho durante el auge de la economía mixta, solamente los allegados a los gobiernos y sus familiares y en algunos casos los empleados de las grandes empresas estatales fortalecieron sus privilegios por intermedio de sus sindicatos en muchos casos apoyados por la clase política que necesitaba de sus favores electorales.

En general el desarrollo de las empresas estatales en América latina fue acompañado de derroche y corrupción, inflexibles y de poco o nada de rendimiento, se convirtieron en las agencias de empleo de los políticos, a pesar que gozaba de protección y en mayoría de los casos de abundancia de recursos

naturales; lo que levo a acumular perdidas enormes con las consecuencias sobre los impuestos a los ciudadanos.

Igualmente los países en vía de desarrollo en la década de los ochenta son abocados a una crisis del no pago de la deuda publica externa, iniciando por México en 1982, esta bancarrota es causada por las deudas crecientes, los tipos de intereses altos, la disminución de sus ingresos que en la mayoría de los casos dependen de recursos naturales como materias primas y productos agrícolas vendidos a los países industrializados y en muchos casos a la mala inversión de los propios prestamos que no generaron los activos productivos previstos y desde luego a las practicas directamente improductivas como la corrupción. La crisis de la deuda fue un punto de inflexión para el mundo en desarrollo.

México

México en 1982 llegó al borde de la bancarrota; no podía pagar su deuda externa, su economía estaba basada en la producción de petróleo, como elemento principal de exportación y generador de divisas. La inestabilidad de los precios de este producto, que propició la disminución de sus ingresos, altos intereses y el creciente aumento de la deuda fueron los factores principales de su colapso.

En conclusión hoy como respuesta a los altos costos de control y a la falta de eficacia de las empresas y servicios estatales, los gobiernos han emprendido una privatización de los mismos, gestandose de esta forma la mayor liquidación global en la historia, después de mas de medio siglo de economía mixta, resultante de la destrucción que vivió la humanidad después de las dos guerras mundiales, donde el estado busco incrementar el poder y controlar el crecimiento económico de la reconstrucción del pleno empleo, de la justicia y equidad para acabar con la destrucción, la miseria y desorganización causadas principalmente por la segunda guerra mundial. Así mismo el temor de que el comunismo ampliara su influencia en todo el mundo, obligo a los gobiernos a ser los promotores de la recuperación, asumiendo un papel mucho más amplio y global para la estabilización económica del mundo.

El papel protagónico del estado lo llevo a un fracaso gubernamental, al asfixiar los mecanismos de mercado, al no actuar como su arbitró; las cargas financieras excedieron su capacidad de manejo y las deudas y el déficit son los temas cotidianos.

Los gobiernos de las economías mixtas utilizaron una combinación de seis instrumentos económicos básicos: la regulación, la planificación, la propiedad estatal, la política industrial, la gestión fiscal y la política monetaria. La proporción de la aplicación de estos instrumentos cambió de país en país dependiendo sus circunstancias políticas e históricas, todo con el fin de proteger a sus ciudadanos

de los riesgos del mercado.

La privatización es fomentada por el sistema internacional que hace que las materias primas, el dinero y la tecnología sean accesibles para todos. El Fondo Monetario Internacional impulso a los gobiernos al levantamiento de las protecciones comerciales, la devaluación de las monedas a un tipo de cambio realista, limitaciones de los incrementos salariales, la privatización de empresas estatales y sobre todo a disminuir el déficit fiscal, reduciendo sus gastos y dejando de subvencionar muchas actividades del cotidiano vivir de sus ciudadanos.

En este sentido la solución a la inflación no se llevaría a cabo con el control de la demanda, sino incrementando la oferta, es decir el problema radicaba en que los gobiernos intentaron abarcar demasiado.

La globalización ha pasado de ser un proceso a una condición, a un estado : Una globalidad, una economía mundial en la cual las fronteras tradicionales son irrelevantes, basado en que el comercio internacional impulsa el crecimiento y los precios de mercado constituyen incentivos poderosos de mejoramiento.

El objetivo es alejarse del control gubernamental como sustituto del mercado y comenzar a confiar en la competencia de mercado como la forma más eficiente de protección al consumidor. La Competencia es la mejor manera de evitar los

abusos de poder tanto de las empresas publicas como de las privadas, como un excelente mecanismo económico.

Se debe basar lo anterior en una adecuada legislación para consolidar las finanzas y proteger al consumidor.

5.5 Globalización y ventajas competitivas

En Metodología de la investigación para administración y economía, Dice Bernal T. "*con el mercado en constante cambio, ya no existe la posibilidad de que las empresas establezcan una permanente ventaja competitiva. Ninguna empresa puede estancarse y vivir del éxito del pasado, cada día debe emprender una investigación acerca de su nuevo ambiente para competir sobre bases sólidas*".¹⁰

El concepto de ventaja competitiva sostenible está en el centro de la estrategia. Efectivamente, en muchos casos puede decirse que la estrategia está conformada por las ventajas competitivas que la empresa desarrolla, y mediante las cuales derrotará a sus oponentes.

Sin embargo, este concepto está siendo puesto en duda en los últimos tiempos. El cambio veloz que están viviendo muchos mercados en sus condiciones de

¹⁰ Bernal T. César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Santa Fe de Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia, Ltda..2000.

competencia, la facilidad creciente con que se imitan las ventajas competitivas y las presiones competitivas cada vez mayores, hacen que sea más difícil sostener una ventaja competitiva por un tiempo razonable.

Las empresas están sujetas a presiones competitivas mayores. Las guerras de precios cada vez más frecuentes, las guerras de valor de los productos, en los que los competidores dan calidad mayor a precios menores, aún a costa de sus utilidades, así como otras formas de hipercompetencia hacen casi imposible sostener por mucho tiempo una ventaja competitiva.

“Las grandes industrias como las líneas aéreas, el sector bancario, eléctrica, cementera, telecomunicaciones y supermercados, entre otras, hacen lo posible por mantener un amplio margen de ventaja sobre las demás industrias del sector, por ello se caracterizan por estar concentradas en una cantidad importante de países, especialmente en la mayoría de los países latinoamericanos.

Una característica de estas industrias, particularmente de aquellas más concentradas, es que las decisiones que toma una empresa afectarán al resto, y este efecto sobre el resto afectará a la vez las decisiones propias y sus resultados. De esta manera, al evaluar una acción o estrategia, una empresa debe considerar la probable reacción de los competidores a cada una de sus posibles estrategias, y los efectos de esas reacciones en sus resultados.”¹¹

¹¹ Jorge Tarzizán; Ricardo Paredes. Organización industrial para la estrategia empresarial. 1ª Edición, Buenos Aires: Pearson Educación, , 2001.

“El comercio electrónico es a la revolución de la información lo mismo que supuso el ferrocarril para la revolución industrial: un desarrollo sin precedentes, inesperado. Al igual que el ferrocarril hace 170 años, el comercio electrónico está creando un nuevo boom que va a transformar la economía, la sociedad y la política.

En la nueva geografía creada por el ferrocarril, la humanidad se ha acostumbrado a las distancias. En la del comercio electrónico se han eliminado. Únicamente hay una economía, sólo hay un mercado. En consecuencia, cada comercio debe volverse competitivo, incluso si sólo fabrica o vende localmente o regionalmente.

La competencia ya no es local, no conoce fronteras. Cada empresa debe ser transnacional en su concepción. Pero las multinacionales actuales también podrían volverse obsoletas. Fabrican y distribuyen en el extranjero, pero en cada país son empresas locales.

Con el comercio electrónico, estas empresas ya no son ni extranjeras ni locales. Dónde fabricar o cómo vender ya no serán preguntas esenciales, no determinarán lo que hace una empresa, cómo lo hace y dónde lo hace. Al mismo tiempo, no sabemos qué bienes y servicios serán comprados y vendidos on-line, y cuáles estarán inadaptados al sistema.

*Lo mismo ocurre para el impacto de los cambios más recientes sobre la distribución: el paso de la tienda de la esquina al supermercado, del supermercado independiente a la cadena de supermercados y de la cadena de supermercados a los hipermercados. Ya está claro que el paso del comercio electrónico será eléctrico e inesperado”.*¹²

A la vez, factores como el fomento de mano de obra capacitada, que este al nivel de los requerimientos de las empresas, la promoción de las pymes como motores de salida y soluciones viables a los problemas de desempleo y generación de valor agregado, el medio ambiente y la sostenibilidad del desarrollo, son características de la nueva visión, de las ventajas comparativas creadas.

En la actualidad, las empresas que quieran sobrevivir en el mercado deben empezar por pensar en términos de ventajas competitivas significativas, y no solo sostenibles. Una ventaja competitiva significativa no solo es difícil de imitar, sino que esa ventaja debe ser importante para el mercado; debe ser un motivo para preferir a una empresa ante sus competidores. Una ventaja debe significar un beneficio tangible para su cliente, en términos de precio, calidad o servicio.

Cada vez más este concepto está siendo sustituido por uno de ventajas competitivas dinámicas. Estas tienen más que ver con la manera como la empresa reacciona y se adapta a los cambios que su competencia y el mercado le imponen.

¹² drucker@cgu.edu <http://www.imim.es/quark/num-18/018025.htm>

Dichas ventajas dinámicas pueden ser:

- Velocidad de reacción ante los cambios. La empresa que más rápidamente se adapte a nuevas condiciones, tiene una ventaja difícil de superar. La flexibilidad de la empresa está muy relacionada con esta ventaja.
- Capacidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas más rápidamente que la competencia
- Capacidad de sorprender al contrincante, modificando las tácticas e incluso la estrategia de maneras nuevas y poco previsibles.

En el fondo, la única ventaja competitiva que realmente se puede sostener a largo plazo, es una capacidad de desarrollar ventajas competitivas más rápidamente que el oponente, implementarlas a gran velocidad y de modo sorpresivo, para a continuación seguir trabajando en la siguiente generación de ventajas competitivas que se ofrecerán al mercado aún antes de que haya alguien que haya sido capaz de competir con el producto anterior.

De este modo el oponente no tiene reposo, y está condenado a vivir permanentemente tratando de alcanzar a su rival, con lo cual le queda poco tiempo y atención para hacerle un daño importante.

6. APERTURA ECONÓMICA

El término, conocido en inglés como *economic opening-up*, es definido por el Espasa Calpe, en su aparte dedicado a “Comercio, Economía” como el “Proceso mediante el cual los países que practican el proteccionismo económico abren sus fronteras al comercio internacional y a la inversión extranjera. La apertura económica de los países favorece las actitudes tendientes a la globalización de la economía mundial.”¹³

6.1. Caso Latinoamericano

En los países latinoamericanos, los primeros intentos de una política aperturista y desarrollo de proyectos industriales partieron del sector empresarial privado, con las lógicas limitaciones presupuestarias y de cubrimiento, que luego fueron asumidas por cada uno de los estados.

Primero con la propuesta de desarrollar el modelo de industrialización por

¹³ © Espasa Calpe, S.A. Diccionario de economía y negocios , CD distribuido por el diario económico Portafolio, en asocio con Arthur Andersen.

sustitución de importaciones ISI ,el argumento de la Industria Naciente ha sido uno de los mas utilizados por los gobiernos para justificar de este modo la protección de sus empresas. De esta forma, los gobiernos pretendían lograr niveles de desarrollo y bienestar para sus países, pero la realidad fue otra para los países que adoptaron esta política impulsada por la CEPAL en América Latina.

Los logros obtenidos fueron mucho menores que los esperados y si bien pudo lograrse algo de desarrollo, los niveles de bienestar no fueron los mas halagadores, ya que en la década de los 70´ el proceso se estanca para la región latinoamericana, a diferencia de otras regiones que también adoptaron el modelo ISI. La razón para este estancamiento se debe a que la organización del mercado era oligopólica, con poca tradición hacia la competencia y la innovación tecnológica (que se traduce en inversión en investigación), lo que hizo que fuéramos excluidos del torrente del desarrollo.

Procesos como los de integración regional fueron infructuosos, y los niveles de inversión extranjera llegaron a los países latinoamericanos en cantidades muy inferiores a las esperadas, con ello las debilitadas bases de nuestros mercados terminaron cediendo.

Paralelamente se presenta otro modelo que lo adoptan los PVD asiáticos, (hoy nuevos países industrializados) y es el de crecimiento económico basado en el impulso de las exportaciones, que no es otra cosa, que la competencia abierta en el mercado internacional.

En cuanto a los resultados, aunque para las empresas de los sectores tradicionales fueron generalmente negativos, el panorama para las empresas que se desempeñaban en actividades más modernas y con mayor relación con los capitales extranjeros no solo sobrevivieron, sino que se expandieron ya que pudieron adaptarse más fácilmente a las nuevas exigencias, cosa que las grandes empresas no pudieron, pese a que se esperaba mucho más de ellas.

Pero en términos generales el balance es desalentador, el desempleo creció, ya que muchas de las firmas tuvieron que reducir su tamaño si no es que quebraron, así mismo la demanda agregada se afectó negativamente, y los mercados se vieron inundados de productos importados, a esto es lo que se le ha denominado la desindustrialización que azota a los países latinoamericanos.

6.2. Caso Colombiano

No puede perderse de vista que, de acuerdo con las teorías de la escuela de Boisier y demás, la apertura económica es indispensable para alcanzar el desarrollo de las regiones. En Colombia, éstas quedaron expuestas al mercado mundial en virtud de las disposiciones del gobierno.

El proceso aperturista inicia en Colombia a finales de la década de los 80's, con la administración de Virgilio Barco donde se dan los primeros pasos para la

internacionalización, motivados por un creciente consenso alrededor de la necesidad de modernizar la economía colombiana y sus políticas, ante el agotamiento del esquema de desarrollo vigente hasta entonces, establecido en un modelo de Estado intervencionista, proteccionista y centralizado.

Sin embargo, el impulso principal se da con el gobierno de Cesar Gaviria (1990-1994), en el que se acelera la apertura económica y se intenta drásticamente la inserción de la economía en el mercado mundial. El cambio de modelo proteccionista hacia el modelo aperturista obligó a realizar acciones orientadas hacia la modernización de la economía, pasando de una estrategia basada en la sustitución de importaciones a un esquema de competitividad externa.

Por medio de las medidas y puntos de vista que sustentaban este modelo, tal como aparecieron en el Plan de desarrollo “La Revolución Pacífica”, de ese mandatario, Colombia decide adoptar un nuevo modelo de desarrollo basado en los rasgos fundamentales de apertura comercial y liberalización de la economía, mediante el desmonte generalizado de las barreras no arancelarias y la reducción gradual de las tarifas arancelarias para todos los productos de la economía. Las medidas de apertura en el sector industrial fueron:

- ? Eliminación de la licencia previa
- ? Reducciones arancelarias de insumos
- ? Reducciones arancelarias de bienes de capital

- ? Reducciones arancelarias de bienes semejantes a los producidos por su empresa
- ? Establecimiento de franjas de precios para el sector agrícola
- ? Reducción del CERT .
- ? Acceso al financiamiento externo directo
- ? Reforma de la aduana .
- ? Reforma de las instituciones oficiales de comercio exterior
- ? Reforma al régimen cambiario
- ? Liberación comercial con Venezuela
- ? Liberación comercial con Ecuador
- ? Preferencias arancelarias de la C.E.E
- ? Preferencias a los países andinos por parte de U. S. A
- ? Nueva política de puertos
- ? Eliminación de la reserva de carga
- ? Política de cielos abiertos
- ? Eliminación de restricciones a la inversión extranjera.

La nueva política estaba prevista para dar tiempo a que la estructura productiva se acomodara a las nuevas reglas del juego, sin embargo; el gobierno comienza a acelerarlo hasta cumplir en pocos meses los cambios previstos para el transcurso de tres años.

El proceso de ajuste al nuevo modelo generó desequilibrios internos, tanto así que en sectores como el industrial, la manufactura y la creación de empresas, existe el consenso sobre la existencia de un retroceso en dichos sectores.

6.2.1. Marco Jurídico y experiencias

En lo que respecta al caso colombiano, la generación de las ideas de la política industrial, obedecen a los lineamientos generales de la política económica, es decir, que las posiciones se repartían entre los proteccionistas a ultranza, y los inclinados a la liberalización de los mercados, siendo esta última la postura más asumida luego de los 80´.

Las aspiraciones del plan de desarrollo del Presidente Cesar Gaviria, “La Revolución Pacífica”, lo que pretendía era crear el ambiente institucional adecuado para que el mercado fuera el medio por el cual se asignaran los recursos; pero la falta de estímulos reales por parte del Estado, hizo que no se logaran los objetivos de agilizar la industria.

El estado impulsador y promotor de competencia y actividades empresariales era el llamado a acudir en defensa del aparato productivo, sin embargo el modo con que torpemente se dio la apertura del país limitó las acciones de los gobiernos posteriores.

El gobierno de Samper (1994-1998) en su Plan de Desarrollo "El Salto Social" aborda los compromisos que le hicieron falta a la administración Gaviria y propone no solo un marco institucional, sino que lo acompaña de acciones estatales de apoyo a la competitividad como: diseños de estrategias que permitieran un mejor desarrollo de las empresas, supliendo al mercado en ciertas áreas donde era ineficiente. Sin embargo, la realización del plan chocó contra las posibilidades económicas que dificultaron su realización.

Los sectores de la producción, la industria y la agricultura, vieron frustradas sus esperanzas de recuperación. "El proceso de apertura, decía el Plan, ha evidenciado las fortalezas y debilidades de la estructura productiva colombiana. Para superar estas últimas y consolidar dicho proceso, el gobierno pondrá en marcha una ambiciosa estrategia de competitividad para la internacionalización..." (Salto, pg. 183). En contraste con este propósito, la industria manufacturera cayó durante este periodo, estando muy por debajo de las tasas de crecimiento de 5.7% anunciadas para todo el período 1995-1998 por el Plan. Adicionalmente, el desempleo en las siete áreas metropolitanas más importantes creció en este gobierno un 65%.¹⁴

Posteriormente, el gobierno del Presidente Pastrana retoma la importancia de desarrollar una Política Industrial, esta vez mediante de la promoción de las exportaciones, que se ve reflejado en el capítulo V del plan de desarrollo.

¹⁴ Cuarto documento de seguimiento y evaluación del Salto Social preparado por el Consejo Nacional de Planeación. A él adhirió la Comisión Coordinadora del Sistema Nacional de Planeación. Cifras de Planeación Nacional.

Se propone consolidar el modelo de apertura, mejorando la infraestructura institucional y creando una infraestructura social que responda a las necesidades de los nuevos retos, es así como se proponen de manera más puntual las prioridades en educación y capacitación de mano de obra calificada para las necesidades de las empresas, la participación de las pymes como factor relevante en toda la propuesta. Todas estas políticas pretendían llevarnos a la ampliación de la oferta exportable y a un crecimiento industrial del país.

Después de varios periodos presidenciales de aplicar el modelo, los resultados distan mucho de lo anunciado. En Colombia, la producción industrial en vez de crecer muestra estancamiento, se ha presentado una gradual pérdida de participación de la industria en los procesos dinámicos de la economía.

Los últimos tres gobiernos han manejado la misma política de comercio exterior, con iguales resultados (aumento de las importaciones por encima de las exportaciones y éstas completamente dependientes de los precios declinantes de productos básicos como café, petróleo, flores y banano), mientras el mercado interno se entregó a los productores extranjeros

Las importaciones a Colombia ascendieron a US\$5.086 millones en 1991, llegaron a la cifra récord de US\$14.634 millones en 1998 y descendieron a US\$11.432 millones en el año 2000. El acelerado crecimiento con la apertura de las importaciones influyó en la crisis nacional que se agudiza desde 1998. Por su parte las exportaciones ascendieron a US\$7.657 millones en 1991 para subir al

récord de US\$13.114 millones en el año 2000 y descender a US\$12.282 millones en 2001.

El incremento de las importaciones ha creado dificultades en la agricultura y la industria, especialmente desde 1998 a la fecha. Las exportaciones no han compensado los empleos perdidos por el exceso de las importaciones. Los asalariados disminuyeron del 37.1% de la población de 1992 al 30.7% en el 2000. El desempleo subió del 10.5% en 1990 a 15.6%, según datos del DANE para 2002.

En cuanto al PIB Colombiano, en 1991 fué de US\$42.519 millones, ascendió a un récord de US\$95.123 millones en 1999, y en el año 2001 bajó a US\$82.800 millones con un ingreso pércapita de US\$1.957.

En 1990 el 10% de los colombianos más ricos tenían ingresos mas altos que el 10% de los mas pobres con una relación de 40 a 1. Al cabo de los 12 años de apertura económica esa relación varió de 80 a 1. Es decir, los mas ricos se han vuelto mas ricos y los mas pobres se han convertido en mas pobres.¹⁵

6.2.2. Pros y contras de la apertura

La globalización como fenómeno mundial y la apertura como su manifestación en las economías locales, tienen tanto defensores como críticos de todos los colores.

¹⁵ Pérez Zapata, Hernán. El Alca: Segunda fase de la Apertura Económica

Acérrimos y moderados. Entre los primeros, los defensores, están personajes como Rudolf Hommes, por cierto autor del proceso, primero moderado y luego acelerado, en nuestro país. Están también sus discípulos, muchos de ellos en pleno auge tras la llegada de Alvaro Uribe V. a la Presidencia.

Los contradictores no son de poca monta. El más connotado, el profesor Joseph Stiglitz, Premio Nobel de economía 2001, ex-asesor de Bill Clinton y ex -funcionario del Fondo Monetario Internacional, autor del libro *El malestar en la globalización*.

En el campo local el economista Eduardo Sarmiento Palacio se destaca como uno de los críticos más severos de la apertura a la colombiana y del llamado modelo neoliberal.

Luego de implantar las medidas aperturistas, diversas reacciones se presentaron entre los industriales como son:

1. Decayó el optimismo acerca de las bondades de la apertura

Las reforma introducidas al régimen cambiario y la Aduana Nacional no fueron del agrado de todos. El efecto de la revaluación y del crecimiento del contrabando sobre la demanda de la industria nacional explican la actitud negativa de las empresas hacia estas medidas.

Otra de las reformas que perdió popularidad fue la eliminación de la licencia

previa, especialmente entre los productores de bienes de consumo y productos intermedios. El resultado se relaciona con el crecimiento por encima del 40% de las importaciones de estos tipos de bienes.

La liberación comercial con Venezuela tuvo gran aceptación entre los productores de azúcar, eléctricos industriales, herramientas, hierro y acero, confecciones, plásticos, manufacturas de cuero y calzado, madera, equipos de transporte. Sin embargo, la medida gustó menos entre los fabricantes de metálicos para construcción, maquinaria agroindustrial, bebidas, productos de caucho, químicos industriales e imprenta.

2. Disminuyó la confianza competitiva frente a las importaciones

La mayor libertad de importación y las reducciones arancelarias de insumos fueron las medidas que más incidieron para que algunos subsectores afrontaran la apertura con más fuerza como las imprentas y editoriales, las drogas y los productos metálicos. Se ven en desventaja los productores de sustancias químicas industriales, textiles, papel, vidrio y cartón.

3. Los altos costos, principal obstáculo para enfrentar la competencia.

El alto costo de las materias primas nacionales, las elevadas tarifas de los servicios públicos y los altos costos financieros fueron los principales obstáculos que las empresas encontraron para enfrentar la mayor competencia de productos importados.

4. Cautela por parte de las empresas exportadoras

El mayor obstáculo que encuentran las empresas para aumentar el monto de sus exportaciones es la incertidumbre e inestabilidad cambiaria. Las empresas se han visto afectadas por el lento ritmo de la devaluación, en el cual centran sus temores.

Aparentemente, ante todos estos puntos en contra del proceso aperturista, sólo uno fue capaz de contar con la aprobación general.

1. Adopción de tecnología y mejoras en calidad son las principales estrategias para enfrentar la competencia externa.

La principal estrategia para hacerle frente a las importaciones es la adquisición de nuevas tecnologías productivas y la renovación de equipos. Esto hace suponer que los industriales están pasando de la etapa de mejorar su infraestructura productiva a la de fabricar con procesos más modernos. Así mismo, la industria vio la necesidad de adoptar mejores sistemas de control de calidad, para llenar los requisitos cada vez más exigentes de los mercados de consumo final.

Las medianas empresas se inclinaron por la adopción de tecnologías y el control de calidad, antes que la renovación de equipos, y se interesaron por el desarrollo de nuevas líneas y una mayor especialización.

7. COMERCIO

7.1. Conceptualización

La actividad productiva de una economía de mercado está conformada por los sectores primario y secundario, los cuales se encargan de la producción y transformación de bienes para el consumo final e intermedio. Sin embargo, se hace cada vez más importante en los sistemas económicos que estos dos sectores se complementen con el sector terciario, el cual brinda servicios como comercio, transporte y comunicaciones, y se encarga a su vez, de impulsar a los sectores productivos a la vez que es impulsado también por ellos.

Basados en este contexto, podemos definir el comercio como la prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes, tanto en el ámbito nacional como internacional. La actividad comercial en la economía no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o mayor de la producción de bienes.

La esencia económica del sector servicios en general, no es la producción de algo físico sino de intangibles que hacen posible que el aparato productivo siga funcionando. Otra de las funciones importantes del sector terciario es la relación y procesamiento de la información de oferta y demanda, que ayude a la formación de precios y mantenimiento de un modelo de mercado con información perfecta.

7.2. Clasificación del comercio

El tema del comercio interno, a diferencia del comercio internacional, ha sido poco investigado en Colombia y este hecho hace de su estudio, un ejercicio necesario para la formulación de políticas públicas tanto a nivel nacional como regional. En un estudio realizado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo, se avanzó en una tipología de empresas ubicadas en seis categorías:

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 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.

7.3. Comercio interno de Colombia

A nivel latinoamericano, el sector comercial ha ido disminuyendo paulatinamente su participación porcentual en el producto total. El sector comercial de México, Brasil y Argentina son lo más influyentes dentro del producto bruto comercial latinoamericano.

Según el DANE en Colombia, el sector terciario representa aproximadamente el 50% del Producto; siendo específicamente el comercio uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional. En términos de empleo, el sector servicios representaba aproximadamente un 47% en 1989, habiendo aportado tan solo el 36% en 1968. El comercio pasó de aportar un 11.1% del empleo en 1970 a un 25,4% en 1995.

El comercio interno de Colombia es un sector muy heterogéneo, en el que se está

produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado.

Tendencias de largo aliento como el incremento de los niveles de ingreso disponible, la recomposición de los gastos familiares, la mayor urbanización, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la disminución del tamaño de la familia, la penetración de los medios de comunicación masivos, etc., han supuesto un cambio profundo en los hábitos de compra del consumidor colombiano.

Si bien la tienda tradicional se sigue utilizando masivamente tanto por las amas de casa como por los individuos para realizar alguna compra de alimentos procesados, su importancia cae sensiblemente al analizar el abastecimiento semanal o por períodos mayores de productos de consumo corriente. Esta tendencia es más visible en las familias urbanas de ingreso alto y es previsible que se mantenga en el futuro. Además, ha disminuido la proporción de familias que se aprovisiona diariamente, práctica que por lo general se hace en la tradicional tienda de barrio.

Existen otros atractivos que desplazan a los consumidores hacia las grandes superficies. El interés por una forma de compra más moderna, más lúcida que arroja un beneficio adicional frente a los que pudieran existir de precio, calidad, amplitud de la oferta, etc.

La mayor variedad de productos, que permite la posibilidad de elegir, es también un factor que atrae hacia los grandes supermercados, a unos consumidores que son cada vez más selectivos y exigentes. Por otra parte, los compradores urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor.

Una muestra palpable del fenómeno anterior lo constituye el hecho de que desde hace un tiempo los colombianos nos hemos asomado a un nuevo tipo de tiendas de auto servicio que bajo el mismo concepto de los supermercados tradicionales, ofrecen artículos completamente diferentes. Elementos para oficina, regalos o ferretería según la especialidad del supermercado pueden ser mirados, comprados, manipulados y seleccionados en las góndolas de cada uno de estos almacenes. Atrás parecen ir quedando los tiempos de mostrador, en que nuestro gusto se veía sujeto a la habilidad y amabilidad del vendedor.

La idea, relativamente novedosa en Colombia, se ha experimentado desde hace varios años en el resto del mundo, con excelente resultado.

El reacomodo al mercado de las estructuras comerciales, especialmente en lo que hace referencia al comercio alimentario, ha sido claro. Los datos del DANE muestran una disminución porcentual en el número de establecimientos dedicados a la venta de alimentos, así como una disminución porcentual en la participación en las ventas de las formas tradicionales, por ejemplo las tiendas de barrio, al tiempo que se registra un avance de los formatos modernos como son los

supermercados, tiendas especializadas y cajas de compensación.

El ajuste en el número de establecimientos muestra la tendencia seguida, pero cuando se analizan las participaciones en el mercado de alimentación queda de manifiesto la profundidad y amplitud del cambio expuesto.

Sin embargo, la tendencia modernizadora de la estructura económica colombiana, con el desarrollo del sector terciario y específicamente del comercial, no está exenta de problemas. Los altísimos costos financieros, la escasez de créditos baratos, los altos niveles de tributación, las elevadas tarifas de servicios públicos, el aumento constante del contrabando y la falta de mano de obra calificada, hacen que el sector comercial se vea constantemente amenazado e impedido en su avanzada modernizadora.

Ante estas amenazas al comercio moderno, se hace obvio la presencia de otro tipo de comercio como los siguientes:

- ? Comercio Informal: La baja generación de empleo de los otros sectores de la economía ha hecho que en el comercio se desarrolle un amplio sector informal de bajos ingresos y condiciones laborales ilegales.
- ? Comercio subsidiado: Comprende a aquellos sistemas de distribución de bienes y servicios de consumo final o intermedio donde el Estado otorga cierto recurso o privilegio especial para que sea transferido al consumidor o usuario en la medida de su necesidad.

Estas prácticas atentan contra las políticas de libre competencia y puede perjudicar en gran medida a los agentes que estén por fuera de tales sistemas. Las cajas de compensación familiar, los mercados móviles, etc. son prácticas que reciben beneficios del Estado como exención de impuesto o utilización de espacios públicos. Los precios de venta de este tipo de comercios, son en promedio un 5% más bajos que los de mercado, se encuentran casos de dumping incluso a niveles locales y se dice que favorecen a los grupos con mayor poder de compra.

7.4.4. Comercio Minorista

El mercado de comercio minorista colombiano se caracteriza por un bajo índice de penetración, comparado no sólo con otros países del mundo sino con algunos de América Latina. Este hecho, ha permitido que los índices de crecimiento del sector sean superiores a los del crecimiento del PIB a pesar de la crisis económica experimentada en los últimos años que han afectado profundamente no sólo a la forma de operar el negocio sino a la misma conceptualización de la empresa minorista.

Respecto a este tema, Mauricio Reina y Luis Alberto Zuleta, de Fedesarrollo, con base en un estudio en proceso que adelanta esta entidad, señalaron que "El nuevo comercio minorista, formado por minimercados, hipermercados y

supermercados, participa con el 1,5% del PIB colombiano. En ese contexto los grandes almacenes e hipermercados representan el 75% del comercio minorista”.

Los investigadores precisaron además que “Este nuevo comercio hace parte del comercio al por menor, que también conforman el tradicional e informal, representados en plazas de mercado, tiendas y vendedores ambulantes. Este nuevo comercio se concentra en alimentos, vestuario, medicamentos, electrodomésticos y productos hogar. El 45% del consumo de los hogares corresponde a gastos de las líneas comerciales que distribuye el comercio minorista”.

La creciente dimensión de las empresas y su experiencia en los ciclos de crecimiento y recesión de los últimos años, han hecho que algunas de ellas formulen sus objetivos y estrategias bajo un concepto más amplio de su función en el mercado.

El hecho de que una empresa minorista no se vea vinculada en el desarrollo de sus actividades presentes sino que contemple la posibilidad de alternativas tales como las de operar en distintas áreas o zonas comerciales (dimensión espacial), con distintas líneas y/o surtidos de productos (dimensión producto), dirigiéndose a distintos segmentos de consumidores (dimensión consumidor), supone un nuevo planteamiento de sus grandes objetivos (beneficios y crecimiento), que le apoyen a un diagnóstico de su situación actual frente a las alternativas que ofrece el mercado.

Otros de los cambios más significativos que se están produciendo en el comercio

es la incorporación de una perspectiva comercial frente a una de distribución física. Los empresarios minorista se estarían viendo obligados a utilizar todos los instrumentos a su alcance para la captación y mantenimiento de la clientela. Estos instrumentos no son otros que los componentes clásicos de política comercial de cualquier empresa: producto, precios, comunicación y distribución.

El comercio minorista ha de integrar todos sus esfuerzos dentro de una política comercial en la que lo más relevante es comprender que el producto que vende no es solo un bien físico tangible, sino el servicio global que ofrece al consumidor: la oferta de un bien, suministrado por otras empresas, con un valor añadido valorado por los consumidores y que es el producto de su actividad económica.

Por eso, no es extraño encontrar noticias que ratifican las estrategias conjuntas del comercio minorista, con el fin de seguir en la jugada. Es así como a finales del año 2001 ocho pequeñas cadenas minoristas firmaron una alianza estratégica para competir contra los hipermercados del país. Se trata de Supertiendas el Bodegón de Colombia, Mercados Romi, Mercado Zapatoca, Mercafam, Mercados Modernos, Mercafusa, Los Búcaros y Almacén Caviri. De esta forma, nació la décima cadena comercial minorista más grande del país, con ventas anuales por \$250.000 millones. A 31 de diciembre de 2000, sus ingresos operacionales eran un poco menores a los de Carrefour y superiores a los de Makro de Colombia.

Como producto del convenio de los ocho supermercados nacerá la firma independiente 'Hipermercados en Cadena' la cual cuenta con 45 puntos de venta

en Bogotá y otros municipios de Cundinamarca. Esta organización buscará más aliados en otros departamentos del país y se encargará de la publicidad, para reducir costos. Dentro de las nuevas estrategias de la sociedad, se encontraba la suscripción de un acuerdo con un maquilador, el apalancamiento en marcas propias, la asociación para realizar compras en volumen, con grandes fabricantes.

Es así como el esfuerzo comercial de la empresa minorista en un entorno competitivo consistirá en el diseño y oferta de un servicio minorista, en una localización conveniente (distribución), con unos precios competitivos y transmitiendo al mercado información que facilite y/o incentive su consumo (comunicación).

7.5. Elementos de cambio para las compras

Si bien es cierto el comercio colombiano está cambiando y se moderniza, estamos aún distantes de acercarnos a las estructuras que se advierten en los países más desarrollados. Por ejemplo, aún es notorio el predominio de las tiendas de barrio en la distribución de los alimentos, contrario a las tendencias de países como Francia e Inglaterra, donde el comercio tradicional captura una fracción mínima del mercado. Mientras en Francia la distribución de productos perecederos se efectúa en su mayoría en formatos modernos como hipermercados, supermercados y tiendas especializadas; la figura de la tienda de barrio apenas abastece el 5% de

los hogares.¹⁶

La acelerada transformación de la distribución comercial en países recientemente desarrollados, presenta algunas características distintivas:

- Rápida inserción de la economía nacional a las corrientes del comercio mundial.
- Un mejoramiento sustancial de la calidad de vida y del ingreso per cápita.
- Apertura a la inversión y talento extranjeros en todos los frentes de la economía incluyendo el comercio.
- Innovaciones empresariales que estimularon la modernización comercial y auge de las grandes superficies.
- Implementación de programas estatales y concientización sobre la necesidad de actualización de los formatos de comercio tradicional.
- Aumento en el nivel educativo y cultural de la población y la eliminación definitiva de la explosión demográfica.

Visto de esta manera, no parece tan lejano para los colombianos acelerar el cambio de sus estructuras comerciales y económicas, acordes con las nuevas exigencias de la globalización e internacionalización. Las brechas que nos separan de las modernas estructuras de la distribución comercial de los países desarrollados pueden estar comenzando ya a reducirse.

¹⁶ Globalización, desarrollo regional y atomización del Estado Nación. Martha Vargas. 1993

8. HIPERMERCADOS EN COLOMBIA

8.1 Breve Historia

La historia de los supermercados se remonta a los años 1.930 en los Estados Unidos, donde varios pioneros de la ventas de comestibles y productos marinos, introdujeron en sus almacenes algunas innovaciones en la organización de ventas de comestibles, introduciendo las técnicas del autoservicio, “escógelo, págalo y llévatelo”, es decir pago en efectivo. Igualmente con una teoría de tener muchas existencias, gran variedad de productos y vendiendo a bajos precios, todo esto soportado en una nueva distribución en masa de los productos, base fundamental de estos cambios; una nueva visión de las antiguas tiendas rurales con una atención personal, productos amontonados por todos lados sin una distribución a la utilización de grandes áreas principalmente de antiguas bodegas con las posibilidades de estacionamientos para automóviles.

Se ignora cuando apareció la palabra Supermercado (Super Market), simplemente surgió por los años de 1.920, un poco como copia de los lanzamientos cinematográficos que realizaba Hollywood en sus películas, donde utilizaba la palabra Súper como algo grandioso y colosal. Toda la evidencia indica que los

primeros que emplearon la palabra Súper Market como nombre comercial fueron Albers Super Market Inc. en noviembre de 1.933.

Supermercado se puede definir como un establecimiento de venta al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para estacionamiento de automóviles y haciendo unas ventas anuales mínimas de US\$ 250.000, su corazón sigue siendo el autoservicio, siendo este tan antiguo pues aun en los bazares del medio oriente esta es la regla general

8.2. Evolución de los supermercados

En Colombia, la evolución de la industria refleja el impacto de la mayor parte de las fuerzas que están actuando sobre el sector a nivel mundial como la globalización, la consolidación y los cambios en los hábitos de consumo. Como consecuencia de los desafíos desatados por el proceso de apertura, el negocio de los supermercados se ha transformado de manera considerable. De supermercados tradicionales (Carulla, Pomona, Ley, Tia, por ejemplo) con características definidas en cuanto a consumidores, ubicación geográfica, dimensiones, volumen de negocios, etc. a los cuales se suman los supermercados vinculados a las cajas de compensación familiar, cuyos objetivos económicos y sociales están diferenciados, se ha pasado a establecimientos de mayores dimensiones y a los denominados “hipermercados”.

Sin embargo, existen otros aspectos que influyen directamente en la estructura del mercado como la poca dinámica del consumo por el bajo ingreso per cápita y el alto desempleo; el acceso limitado al crédito de consumo y su elevado costo, a pesar del descenso de la inflación y de las tasas de interés; los continuos cambios en las normas legales; el crecimiento en el número de hogares; la concentración de la población en las zonas urbanas; la pérdida de participación de las tiendas de barrio, a cambio de una mayor penetración de los autoservicios, aunque no de manera generalizada y el predominio regional de algunos competidores.

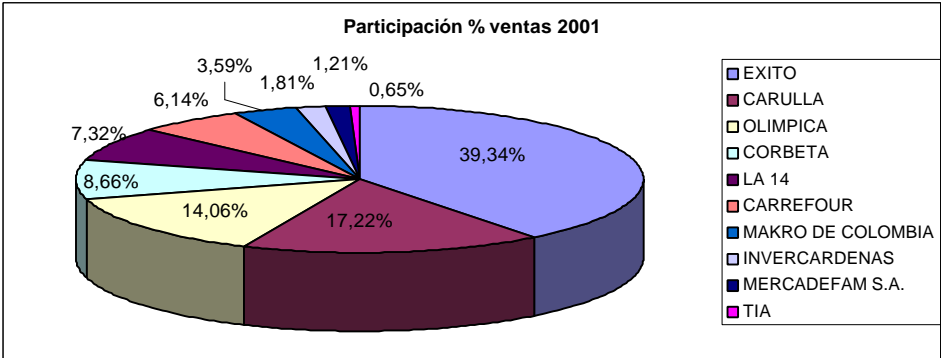
El mercado colombiano tiene formatos como tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, supermercados, supercentros o hipermercados. El mercado minorista tiene como principales participantes a Éxito-Cadenalco, Olímpica, Carulla Vivero, y Cacharrería La 14, como jugadores locales. Como jugadores internacionales están Carrefour y Makro.

Algunas de las cadenas de vanguardia como es el caso de Carulla, están dirigiendo su expansión no sólo al sector de la gran superficie, lo que le permite cubrir la denominada Compra fuerte, sino también la compra diaria de proximidad con autoservicios como Merquefácil que por ahora centra su actividad en la ciudad de Bogotá y con un objetivo de complementar las ventas que no pueden abarcar la gran superficie.

En primera instancia la competencia es global entre todos los formatos, sin embargo se pueden establecer comparaciones más cerradas con competidores directos. En este sentido Carulla-Vivero S.A. compite directamente con Supertiendas Olímpica, y Almacenes Éxito, ya que estas cadenas tienen presencia en la costa norte de Colombia, en Antioquia, y en Bogotá, además de tener formatos de supermercado y supercentro.

De acuerdo con información suministrada por Supersociedades, tomando las cifras de ventas del año 2001, la mayor participación la tiene Almacenes Éxito con el 39.34%, con una disminución del 3% con respecto al año 2000, seguido de Carulla Vivero S.A. con el 17.22% con un incremento del 3.1% frente a 2000, y después Olímpica con el 14.06%.(Gráfico)

Gráfico 1 Participación de los supermercados por volumen de ventas



FUENTE: SuperSociedades

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.¹⁷ En el sector informal en Colombia existe una tienda por cada 150 habitantes.

Estos cambios en el negocio del comercio minorista en Colombia se han visto impulsados por la entrada de dos grandes jugadores del negocio en el ámbito mundial (Carrefour y Makro), 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.

La expansión de los supermercados, y de los denominados grandes supermercados (que tienen cinco o más cajas de salida), permiten la entrada de estos formatos modernos en zonas urbanas y en poblaciones, que cada vez más rápido alcanzan el tamaño crítico para la implantación de hipermercados. La variable proximidad, junto con las ventajas señaladas de precio, amplitud de

¹⁷ Informe de Emisión de Bonos Ordinarios. Carulla Vivero S.A. Abril 2002

oferta, constituyen la ventaja competitiva de estos establecimientos. El desarrollo de empresas y supermercados con una base de expansión urbana, les permite gozar de las economías de escala y poder de mercado, características de las grandes superficies.¹⁸

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.

En el año 1998 se dio la entrada de Carrefour, que ha venido registrando unos niveles de ventas crecientes y de otro lado la presencia de la cadena holandesa de hipermercados Makro desde 1996, aunque esta última no ha tenido los resultados esperados. Se van presentando las primeras fusiones, como la de Cadenalco-Pomona-La Candelaria, para luego durante 1999 se presentó un aumento en la inversión del Éxito en Cadenalco, lo cual le permitió tomar el control de la compañía. A su vez Éxito, vendió el 25% de sus acciones a la cadena francesa de supermercados Casino, quién es uno de los grandes jugadores del mercado mundial. Durante 2000 estas dos empresas adelantan un proceso de

¹⁸ Globalización, desarrollo regional y atomización del Estado Nación . ©Martha C. Vargas T

fusión, constituyéndose así en el principal competidor para Olímpica. Durante este proceso aparecen, nuevos actores como Alkosto con similares características en cuanto a dimensión y servicios.

Finalmente, se registró la fusión entre Vivero - Magali Paris - Carulla los cuales de manera individual habían vendido participaciones al fondo de inversión Newbridge Andean Partners, lo cual facilitó dicho proceso.

El proceso todavía no termina, pues aún hay expectativas por nuevos inversionistas extranjeros; se sabe de la disposición de Carulla - Vivero de ofrecer la propiedad al mejor postor (se habla de otro inversionista del exterior) a todo lo cual se agrega la pretensión de negociar los supermercados de las cajas de compensación familiar en una especie de subasta en la cual la mano influyente de FENALCO ha dejado sentir su peso con posiciones muy definidas.

Semejantes movimientos han traído consigo toda clase de transformaciones paralelas o derivadas. Esta evolución ha significado un mayor poder de negociación de los distribuidores frente a los proveedores, que se expresa entre otras cosas en los denominados productos con marca del distribuidor, en la negociación de los espacios de venta de los productos, condiciones de pago, los precios, las políticas de promoción, el transporte, las formas de pago, los negocios paralelos, el empleo etc., apareciendo una nueva cultura que va

alterando e invirtiendo la relación tradicional de poder del fabricante sobre el distribuidor.

8.3. Análisis del sector

Desde 1997 el DANE viene realizando una Encuesta que permite determinar el desempeño trimestral de los grandes almacenes e hipermercados, particularmente en lo referente a las ventas.

El DANE desglosa las ventas por grupos de mercancías, de una manera bastante ilustrativa. Cabe subrayar que en encuesta mensual de comercio al detal, el DANE incluye los reportes de las cadenas de almacenes y supermercados privados constituidos en las principales ciudades antes del inicio de la apertura económica, y de manera general abarca la totalidad de los grandes establecimientos, muchos de los cuales fueron producto de la apertura.

Se puede apreciar el comportamiento en ventas por grupos de mercancías desde el año 1997 para los grandes almacenes e hipermercados , a través del siguiente cuadro:

Gráfico 2 Ventas de los grandes almacenes por grupos de mercancías 1997-2002

Columbia, ventas de los grandes almacenes e hipermercados, según grupos de mercancías						
1997-2002						
Precios constantes de 1997 Miles de pesos						
Grupos de mercancías	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Total ventas	6.843.077.140	6.691.793.647	6.161.789.461	6.553.451.060	6.892.438.117	4.920.332.057
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2.873.064.919	2.817.132.402	2.669.122.013	2.645.220.906	2.715.476.269	2.004.140.952
Licores y tabaco	114.068.441	109.012.518	108.182.641	133.415.358	142.739.371	92.020.746
Productos textiles y prendas de vestir	926.311.645	948.237.010	900.022.387	992.471.375	1.061.873.603	647.334.405
Calzado y artículos de cuero	118.995.285	110.876.816	87.627.570	99.616.101	112.759.198	77.753.821
Productos farmacéuticos	655.332.920	624.133.121	559.190.702	567.956.137	553.344.952	393.759.053
Productos de aseo personal	408.319.973	430.243.817	454.388.868	510.976.629	515.211.704	375.647.833
Muebles y electrodomésticos	428.066.973	347.748.321	281.522.310	351.690.220	381.724.259	314.167.388
Artículos y utensilios de uso doméstico	186.693.054	179.331.180	177.460.851	172.335.227	207.525.901	159.262.986
Aseo hogar	237.705.762	238.961.194	233.290.667	216.546.280	239.753.228	168.436.625
Muebles y equipos de oficina	37.502.393	40.068.582	47.889.898	102.529.665	139.238.615	101.296.133
Libros, papelerías y revistas	217.397.121	214.052.687	210.886.238	243.377.683	278.730.113	217.484.446
Artículos de ferretería	90.561.708	81.982.574	77.390.433	77.748.508	78.990.698	58.449.374
Repuestos y accesorios de vehículos	198.748.439	203.508.922	154.330.665	146.096.493	137.043.834	103.179.375
Otras mercancías	331.575.609	346.504.503	304.223.481	293.470.478	328.026.372	207.398.920

FUENTE: DANE

* A tercer trimestre

Durante 1998 las ventas reales de las grandes superficies fueron inferiores en 0.5% a las de 1997, lo que pone de presente que de la crisis no se escaparon ni los más fuertes. En primer lugar, en el sector de alimentos y bebidas, el coletazo de la mala coyuntura económica para este año lo recibió con mayor intensidad el pequeño y mediano comercio; el consumidor, con unos ingresos muy menguados, se abastece en grandes cadenas que aparentemente venden más barato que en

otros establecimientos, v.g. los graneros y pequeños abarroteros. Segundo, aparentemente las grandes cadenas y similares le restan porción del mercado a los almacenes especializados en vestuario y calzado, y tercero, tanto las droguerías como los establecimientos legales que venden muebles y electrodomésticos dieron la pelea al gran comercio y muestran mejores resultados que las secciones correspondientes de las grandes superficies.¹⁹

Pese a que la crisis económica del país afectó el sector comercio especialmente en los años 1998 y 1999, durante el año 2000 comienzan a darse alentadoras señas de recuperación.

De acuerdo con los estudios realizados entre Fedesarrollo y Fenalco se confirma que durante el año 2000 la actividad comercial se reactivó 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.

Es importante mencionar que producto de la crisis, se experimentó un proceso de deflación especialmente en los alimentos perecederos, lo cual afectó negativamente el crecimiento de las ventas en 1998 y 1999.

¹⁹ Ponencia presentada en el seminario "Mundialización en América Latina y el Caribe: aspectos políticos, económicos y Jurídicos", realizado entre el 25 y 26 de febrero de 2002 en Caracas, Venezuela, bajo la organización de la Secretaría Permanente del SELA y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Central de Venezuela

El sector de almacenes de cadena, presentó un crecimiento anual en ventas de 18% en el 2000, frente a un crecimiento de 3% obtenido durante el año inmediatamente anterior. Este resultado evidencia un mejor comportamiento en el ritmo de crecimiento del sector. Si se observan las cifras agregadas en ventas se puede confirmar esta situación: así, mientras en 1999 el valor de las ventas totales corrientes del sector fue de \$5.891.807 millones, en el 2000 fue de \$6.988.001 millones.

A pesar de que el sector presentó indicios de recuperación evidenciados por el crecimiento en ventas de los supermercados e hipermercados en 2000 del orden del 5.3% y del 5.2% en el primer semestre de 2001 (estadísticas del DANE), claramente existe una estrecha correlación entre el crecimiento de las compañías del sector y el comportamiento del PIB.

El proceso positivo en el primer semestre de 2001, se puede determinar ya que históricamente durante los primeros semestres de cada año, se generan entre el 35% y 40% de las ventas totales de todo el año. Los productos que más colaboraron en la recuperación de las ventas fueron los textiles, alimentos, bebidas no alcohólicas, libros y papelería.

El sector presentó un nivel de endeudamiento de 36% durante el 2000. Este resultado es ligeramente inferior al endeudamiento registrado en 1999 (37%). Las cifras históricas de endeudamiento del sector muestran una tendencia decreciente

en este indicador desde 1994 hasta el 2000: en efecto, mientras en 1994 el endeudamiento fue de 46%, durante los años siguientes se observó una reducción, hasta alcanzar en el 2000 un resultado de 10 puntos porcentuales menos. Comparativamente el sector conserva un endeudamiento inferior al registrado por el comercio, el cual fue de 53% en el último año.

Gráfico 3 Principales indicadores financieros almacenes de cadena 97-00

ALMACENES DE CADENA

Cifras en millones \$

		1.997	1.998	1999	2000
VENTAS		4.865.254	5.712.708	5.891.807	6.988.002
Crecimiento en Ventas	%		17%	3%	19%
UTILIDAD NETA		64.781	83.546	23.464	139.174
Utilidad operativa / Ventas	%	0%	0%	1%	2%
Utilidad neta / Ventas	%	1%	1%	0%	2%
Rotacion de Cartera (Comercial)	(Dias)	14	12	12	16
Rotacion de Inventarios	(Dias)	56	54	54	54
Ciclo Operativo (rot. cart. + rot. inv.)	(Dias)	70	66	66	70
Rotacion de Proveedores	(Dias)	53	55	63	62
Relacion Corriente	(Veces)	1,1	1,0	1,2	1,1
PATRIMONIO NETO		1.183.022	1.524.583	2.052.302	2.460.563
Endeudamiento sin Valz (Pas.T/Act. T)	%	52%	49%	44%	42%
Endeudamiento Total / Ventas	%	26%	26%	27%	36%
FLUJO DE CAJA OPERATIVO			-20.551	143.530	-1.124
Gastos Financieros (Corto Plazo)			92.995	111.999	-82.959
FCO (AF) / GF (CP)			(0,2)	1,3	0,0

Fuente: BPR Asociados, para un total de 123 almacenes incluidos en los datos.

Respecto a la rentabilidad del sector, se puede apreciar durante el último año un importante incremento en la rentabilidad del sector: así, mientras en 1999 las utilidades fueron de \$5.891.807 millones en cifras agregadas, en el 2000 alcanzaron un monto de \$6.988.002 millones. Igualmente, en este último año el sector registró utilidades operacionales por \$153.505 millones, después de que durante el año anterior registrara utilidades operacionales por \$39.430 millones. El margen operacional pasó de 1% en 1999, a 2% al finalizar el año anterior.

Respecto al comportamiento del sector, diferentes estudios e investigaciones, entre ellos, el desarrollado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo, plantea un cuadro DOFA del sector, el cual deja entrever las siguientes características:

Gráfico 4 : Análisis DOFA Hipermercados

CARACTERIZACION SECTORIAL	
<u>DEBILIDADES</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<p>? Los recursos que ofrece el mercado de capitales local son escasos, lo que obliga a los empresarios a buscar asociación local o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el futuro el sector de comercio se asociará con otros sectores como el turismo y la industria del ocio para vender bajo su techo diversidad de

internacional.

servicios. También será un supermercado de servicios.

- Para los empresarios entrevistados, este sector seguirá creciendo a ritmos acelerados, especialmente porque el país aun no está bien atendido y porque el campo abierto en el mercado local es de los más atractivos en América Latina.
- En el futuro inmediato los proveedores se ceñirán a los patrones de desarrollo de las grandes casas comerciales y éstas les otorgarán certificaciones. Es un proceso de sofisticación en los proveedores que les da experiencia para incursionar en los mercados internacionales.
- En poco tiempo se verá en Medellín el formato de comercio "24 horas", atrayendo casas comerciales de otros países con experiencia.

FORTALEZAS

- ? En Colombia se ha tenido la posibilidad de evidenciar la revolución del comercio al por menor: existen las tiendas por categorías como Office Depot, los hipermercados como Alkosto, Carulla y los Makro para abastecer mercados institucionales (clínicas, hoteles, empresas).
- ? La cultura de compra y consumo de la población colombiana hará perpetuar formatos tradicionales de comercio como la tienda, el supermercado y el almacén por departamentos.
- ? Algunos almacenes están controlando la comercialización de productos de consumo inmediato a través de formatos verticales, como la marca de productos Exito.

AMENAZAS

- La llegada de casas extranjeras con formatos de comercio demasiado agresivos pueden lesionar a proveedores locales e incluso a algunas empresas del comercio nacional.

8.4. Análisis por Hipermercado

8.4.1. Olímpica

Olímpica nace en Barranquilla en el año de 1953 con la adquisición del Almacén Olímpico, una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas de Barranquilla. Más adelante, la primera Supertienda Olímpica se inauguró en la esquina de la calle 30 con la carrera 43, con el slogan: "Suba un piso y gane pesos". Es así como Olímpica empieza a proyectarse.

Al comienzo de la década de los setenta, Olímpica inicia una verdadera diversificación en la oferta de productos e introduce un nuevo concepto de autoservicio, inaugura la Supertienda Olímpica de la calle 72, cuyo slogan era: "Olímpica le da mucho más", generando el dinámico crecimiento y rápida expansión nacional actual, a grandes ciudades del Centro del país, eje cafetero y la Costa.

En 1988 se inaugura el primer Superalmacén Olímpica, SAO, posicionando a la empresa en el tercer lugar en el ranking nacional en la categoría de autoservicios.

Adicionalmente, Olímpica presentó a finales del año 2002 una solicitud a la Superintendencia de Industria y Comercio (Superindustria) para adquirir 17 supermercados de la Cooperativa del Fondo de Empleados y Pensionados del Banco de la República –Febor Entidad Cooperativa- operación que finalmente se hizo efectiva. Además, la cadena de supermercados presentó solicitud a la Superindustria para comprar Autoservicio Récord, el cual está ubicado en Santa Marta. De otra parte, suscribió 70% del capital de la sociedad "Portal de la 80", con domicilio en Barranquilla, cuyo objeto social es la planeación, construcción y venta de complejos comerciales.

De esta manera, la compañía tiene presencia en 33 ciudades del país, a través de 134 almacenes. Igualmente, ha diversificado la forma de atención al público, de acuerdo a las necesidades de éste con la utilización de 4 formatos de almacén: Almacén por Departamentos (Super Almacén Olímpica SAO), supermercado (Supertiendas Olímpica STO), tienda de conveniencia (Super Droguerías Olímpica) y droguerías (Droguerías Olímpica). Durante los últimos años, el número de almacenes de todos los formatos ha sido:

Gráfico 5 Evolución número de locales Supertiendas OLIMPICA

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
No. Locales	104	107	117	123	134	137

De esta manera vemos un crecimiento gradual en cuanto a presencia física de los almacenes, reflejado en crecimientos significativos en términos reales de las ventas, soportados en márgenes de rentabilidad congruentes con la estrategia y crecientes en el tiempo, y un nivel endeudamiento financiero controlado, que ha permitido la generación de valor para la compañía.

El plan estratégico planteado a partir del año 2001 y para los próximos años, involucra la continuación con la estrategia de “precios bajos” presente en toda la historia de la compañía, la consolidación en la mejora en los niveles de eficiencia de la operación. Adicionalmente, la historia financiera reciente de Olímpica evidencia buenos resultados financieros en el año 2001 comparados con el 2000 y 1999, brindando un mejor sustento a las proyecciones de la compañía.

8.4.1.1. Perfil Financiero

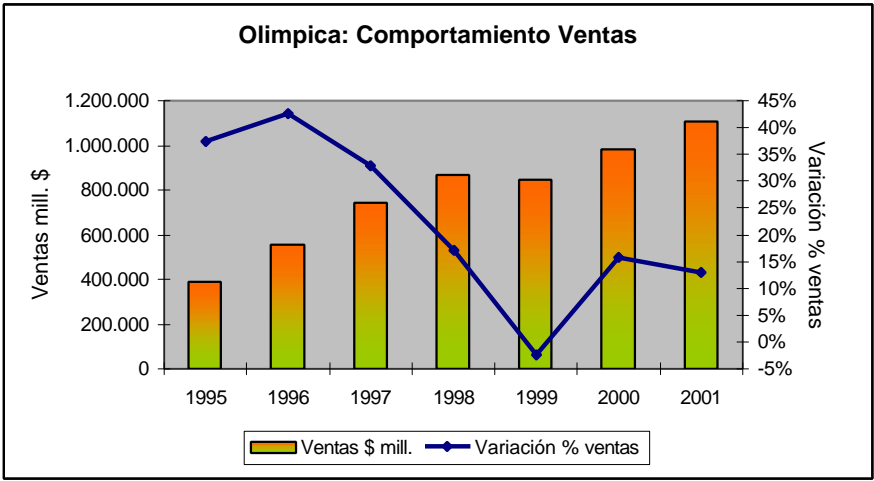
En la última década, Olímpica ha obtenido tasas de crecimiento que superan el 6% en términos reales, y son superiores a los crecimientos presentados por el PIB para cada período; de esta forma, se observa que el máximo crecimiento del PIB desde 1991 fue del 5.81% en 1994, y en ese período el crecimiento real de la compañía fue del 9.76%.

Se presenta una excepción a este comportamiento en los años 1998 y 1999, en los que la tasa de crecimiento real de Olímpica fue del 1.95% y -6.8%

respectivamente, explicadas por el efecto negativo de la crisis económica experimentada por el país, y que se vio especialmente profundizada en los períodos mencionados.

El decrecimiento en 1999, fue mayor al decrecimiento del PIB de -4.05% ; sin embargo, la deflación en los precios de los alimentos experimentada durante ese año, es la causa principal de este comportamiento, ya que la compañía no presentó una reducción en el volumen de sus ventas para ese período; la caída en los precios de los alimentos propició una disminución en el valor de las ventas.

Gráfico 6 Comportamiento de Ventas Supertiendas Olímpica



Fuente: Datos Supersociedades

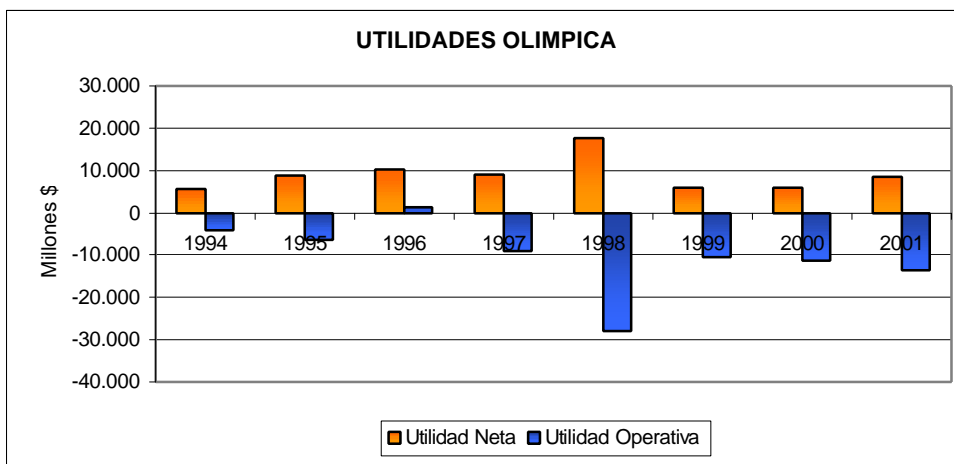
Durante el primer semestre de 2002 Olímpica obtuvo ventas por \$596.797 millones, con un crecimiento de 9,1% con respecto a idéntico ejercicio de 2001. La empresa atribuyó las mayores ventas a las nuevas estrategias de mercadeo y la

optimización de los espacios en los puntos de venta. Adicionalmente, se debe a estrategias específicas como, racionalización de los niveles de inventarios a través de control de pedidos, marcación de productos, implantación del sistema cross-docking, entregas certificadas, surtido eficiente, controles automáticos de máximos días de inventarios, fortalecimiento del esquema de centralización de la distribución en tres ciudades, prevención y control de pérdidas, Inversiones en la infraestructura tecnológica que soporte el conocimiento y manejo de la información.

La empresa sostuvo que además estos factores influyeron para que su utilidad neta creciera 10% el primer semestre de 2002, aumentando de \$4.583 millones a \$5.039 millones, y además para que en este periodo de tiempo la cadena de supermercados acumulara ganancias operacionales por \$12.576 millones.

En cuanto a la estructura de costos, reflejada en márgenes de rentabilidad bruta menores a los del sector, obedece a una estrategia deliberada de “precios bajos” establecida por la compañía como factor de reconocimiento entre el público, en la cuál ha sido exitosa.

Gráfico 7 Utilidades Supertiendas Olímpica 1994 -2001



Fuente: Datos SuperSociedades

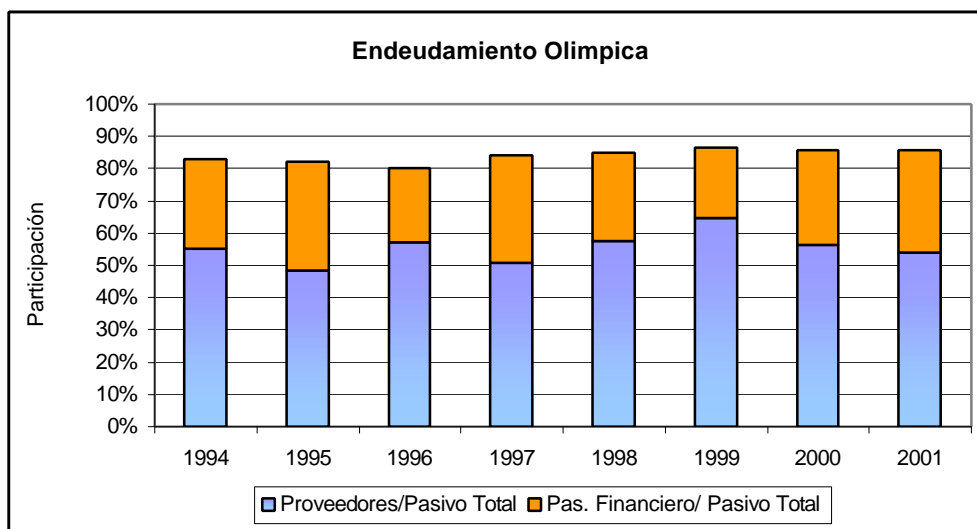
Sin embargo, se ve que sus márgenes operacionales han sido negativos la mayoría de los años por encima del 1%, como respuesta a que desde 1994, con excepción leve de 1996, la compañía ha tenido pérdidas operativas que últimamente han sobrepasado los \$10.000 millones. Este incremento se debe al aumento es más del 13% tanto para los costos, como para los gastos de ventas.

A pesar de pérdidas operacionales, la utilidad neta ha sido siempre positiva, como respuesta a unos mayores ingresos no operacionales que egresos financieros posteriores a la utilidad operativa y a los efectos de la corrección monetaria. Estos ingresos no financieros (los cuales no se especifican en los estados financieros) son los artífices de que la compañía arroje resultados positivos netos.

8.4.1.2. Inversión

El crecimiento de la compañía hasta ahora, ha estado apoyado en una combinación de adquisición de almacenes o pequeñas cadenas y la construcción de almacenes nuevos. Por política, la financiación de estos proyectos específicos con pasivo financiero no ha superado el 50% del valor del proyecto. De esta forma, se observa una amplia flexibilidad financiera de la compañía, que maneja índices de endeudamiento (pasivos/activos) por encima del 50%, llegando a 53,63% en 2001, en el que la mayor concentración está representada por los proveedores con el 54% del pasivo total para este año, luego de un 64,83% en 1999.

Gráfico 8 Endeudamiento Supertiendas Olímpica



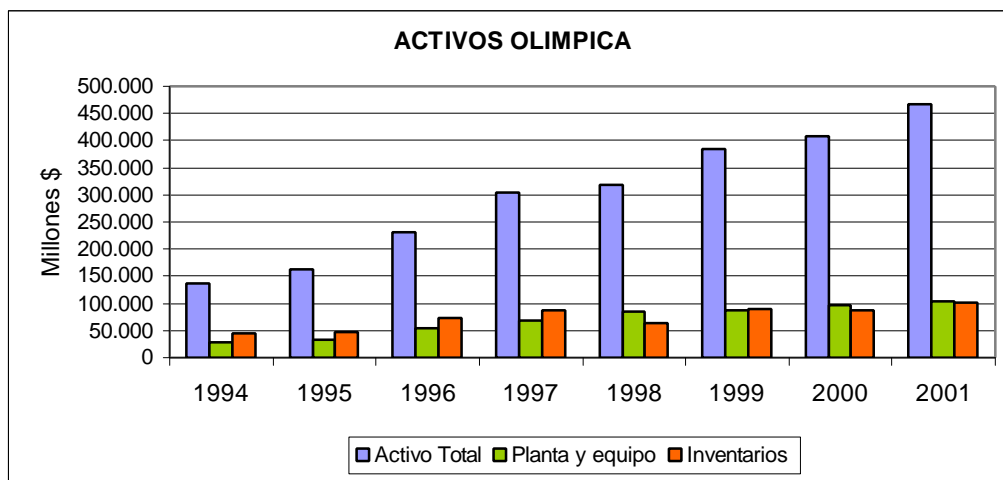
Fuente: Datos BRP Benchmark

Por su parte, los pasivos financieros han venido fluctuando entre un 25% y 30% del pasivo total, lo cual indica que no ha sido este rubro, el fuerte del endeudamiento de la compañía en su proceso de expansión.

La fuente de recursos para la financiación del plan de expansión de la empresa, para el año 2002, fue planeada por medio de una emisión de bonos ordinarios, que proporcionara un 63% de los recursos para dicha expansión. Tradicionalmente, la política de financiación de los proyectos de expansión con pasivos financieros ha sido máximo el 50% del valor total, y la diferencia con generación interna.

El cambio en la política de endeudamiento para el plan de expansión propuesto para 2001 y 2002, se debe al cambio en la magnitud de los proyectos a ser ejecutados; cuyo objetivo es evitar comprometer recursos de capital de trabajo en la construcción de los nuevos puntos de venta. El efecto sobre el nivel general de los pasivos financieros de la emisión se debe ver reflejada como una recomposición del pasivo, donde cobra mayor importancia relativa el nivel de los pasivos financieros frente a los proveedores y donde el mayor nivel de pasivos financieros implicará una presión adicional sobre el flujo de caja en términos de la cobertura del servicio de deuda.

Gráfico 9 Activos Supertiendas Olímpica



Fuente: Datos SuperSociedades y BPR Benchmark

Durante los últimos años la compañía ha realizado construcciones de puntos de venta nuevos, además de inversiones realizadas para remodelación y ampliación de los puntos de venta actuales. Sin embargo, contrario a lo que se podría pensar, estas nuevas aperturas sólo han colaborado con un incremento alrededor de 10% en propiedad, planta y equipo, muy similar al incremento en inventarios.

Los dos activos mencionados, solo representan en conjunto el 44% del total de activos de la empresa de manera constante durante los últimos tres años, lo que deja entrever que el incremento sustancial del valor total de activos de la compañía, corresponde especialmente a las valorizaciones, las cuales

representan cerca del 20% del activo y cuyo valor creció 41,34% de 2000 al año 2001.

El plan de expansión, planteado para los periodos 2001 y 2002, tenía proyectado un valor de \$76.866MM, e involucraba la remodelación y ampliación de los almacenes y la construcción de 20 supertiendas, 5 superalmacenes y 10 superdroguerías.

Cabe destacar, que a partir de 2003, la compañía proyecta un crecimiento constante de 5 almacenes en total (3 supertiendas, 2 superalmacenes), cuya construcción será financiada con la generación interna en su totalidad. Con el plan de expansión la compañía espera generar una mayor presencia de la marca Olímpica en el mercado nacional, manteniéndose al mismo nivel de los otros participantes del mercado; igualmente se espera incrementar el bajo nivel de profundización del mercado formal del retail en Colombia, en comparación con otros países de Latinoamérica.

En cuanto a su composición de capital, desde sus orígenes, la compañía ha sido propiedad de la familia Char; donde la mayoría de las acciones está concentrada en los cuatro hermanos Char. Personas ajenas a ella nunca han participado en la propiedad de la compañía. La siguiente es la composición accionaria actual de la empresa:

Gráfico 10 Composición accionaria Supertiendas Olímpica

Razón Social/ Nombre	% Total
Char Hermanos Ltda.	40,97
Char Carson y Cía. S. en C.	14,24
Jabib Char y Cía. S. en C.	14,24
Char Abdala y Cía. S. en C.	11,36
Farid Char y Cía S. en C.	8,70
Gladys Yidi de Char	5,55
Organización Radial Olímpica S.A.	2,06
Antonio Char Chaljub	0,96
Alejandro Char Chaljub	0,96
Artur Char Chaljub	0,96
TOTAL	100,00

Fuente: Informe Olímpica. Emisión de Bonos 2002

8.4.1.3. Relaciones

La principal estrategia de Olímpica está enfocada en la oferta de precios bajos de los productos que comercializa, la cual es congruente con el objetivo del segmento de la población que atiende. Esta estrategia ha generado resultados positivos, como lo refleja un estudio de A.C. Nielsen que concluye que Olímpica es catalogado como el supermercado que maneja los precios más bajos; adicionalmente es percibido como uno de los supermercados con mejores ofertas, al lado del Éxito.

Junto con la estrategia de precios bajos, la compañía empieza a fortalecer la comercialización de las marcas propias, las cuales son generadoras de tráfico y de mayores márgenes de rentabilidad, además de un mayor grado de fidelidad de los clientes. El precio de los productos de marcas propias es el menor de la categoría a la que pertenecen y aportan un 50% más al margen bruto que los productos de la misma categoría. Ambas estrategias están soportadas en una sólida posición de negociación con sus proveedores en factores como precio, manejo de descuentos, plazo y el manejo de la logística de suministro de mercancías.

Es así como Olímpica ha logrado que los proveedores contribuyan en los siguientes 4 aspectos:

- **Recurso Humano:** La mano de obra requerida en los puntos de venta para efectos de recibo, almacenamiento, marcación, surtido y exhibición de las mercancías de proveedores de productos industrializados será suministrada por ellos.
- **Suscripción de acuerdos con los proveedores estratégicos,** para obtener ingresos adicionales por el cumplimiento de objetivos de compras (volumen).
- **Nivel de servicio:** a los 30 mayores proveedores de productos industrializados, se les exigirá niveles de entrega mínimos del 95% con el objeto de disminuir los productos agotados en los puntos de venta y mejorar las rotaciones del inventario. Esto significa, que el proveedor debe hacer un esfuerzo en realizar

la entrega de las mercancías por lo menos al 95% de lo solicitado por Olímpica inicialmente, para evitar incurrir en agotados de productos, que están siendo demandados en los almacenes.

- Despachos en unidades de empaque de acuerdo con la rotación del punto de venta.

La compañía espera incrementar el nivel de ventas actuales, a través de los programas de fidelización de clientes, a través de la tarjeta plata y Credisao, la línea de servicio al cliente, etc.

Olímpica considera que el riesgo enfrentado por la compañía ante la entrada de competidores internacionales con estructuras de capital sólidas, que les permiten apalancar su crecimiento en el país, se ve mitigado por su experiencia en el sector y su conocimiento de éste. De otro lado, la cadena estima que el bajo nivel de penetración del mercado formal proporciona un margen de crecimiento para todas las compañías de la actividad.

8.4.2. Carulla

Para el año 1904, José Carulla Vidal, hombre nacido en Barcelona España, inicia su viaje a Barranquilla, con el propósito de emprender allí la exportación de "coloniales" a Europa. El 13 de diciembre de 1906, se crea en Santa fe de Bogotá,

mediante escritura No.857, la Sociedad Mercantil en Comandita "Carulla & Cía." El 30 de diciembre de 1929, se constituye la sociedad en comandita simple denominada "Carulla & Cía"., por liquidación de la anteriormente vigente. Los hermanos Genaro, Felipe, Marcelo y José J. Millet aportan un 50 % del capital. José Carulla Vidal aporta un 45% y José Carulla Soler el 5% restante. Se abre un nuevo almacén en la Carrera 7a. con calle 22 y se adquiere el primer vehículo de la compañía. El 18 de julio de 1936, estalla la guerra civil española. Carulla & Cía, diversifica sus fuentes de abastecimiento e importa de Francia, Italia e Inglaterra, principalmente.

En 1941, se abre durante poco tiempo otro almacén en la carrera 13 entre calle 61 y 62. Se inauguran, además, nuevas bodegas en la calle 12 con carrera 20 de Santa fe de Bogotá. Se inaugura un nuevo almacén en la avenida Chile con carrera 7a, donde se adopta el sistema de despachos a domicilios. Conoce los sistemas de supermercados establecidos allí y regresa con la idea de iniciar un mercado americano en Santa fe de Bogotá. El 29 de julio de 1953, se abre el primer supermercado de autoservicio en Colombia. En los años siguientes se abren nuevos locales en los diferentes barrios de Bogotá y Cali. En 1979 se inicia las Rapitiendas 2x3. En 1983 por resolución de la comisión de Valores, la empresa es declarada Sociedad Anónima. Durante los años siguientes se abren nuevos almacenes en Bogotá, Cali, Barranquilla y Cartagena.

Posteriormente, la empresa se conoce como Carulla Vivero S.A, resultado de la fusión de Carulla y Cía. S.A. y Almacenes Vivero S.A. Aunque la consolidación de los trámites de tipo legal de la fusión de las compañías se dio en el mes de Agosto de 2000, el proceso comenzó desde Enero de 2000 cuando la nueva administración empezó a tomar posesión de Carulla. Algunos de los nuevos directivos venían de la administración de Almacenes Vivero y también fueron contratadas dos personas de Chile con amplia experiencia en el mercado minorista. La nueva administración encontró varios problemas en Carulla propios de una compañía tradicionalmente familiar que había logrado una consolidación en el mercado y que sólo hasta el ultimo año se enfrentaba a problemas como la disminución en la demanda y a una competencia mucho más agresiva.

Hoy día Carulla Vivero S.A. cuenta con 155 almacenes, de los cuales 79 operan bajo el formato *Carulla*, este formato de supermercado se caracteriza por tener locales cuyo tamaño promedio es de 1.200 metros cuadrados, ubicados en sectores residenciales, destinado a atender los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 y ofrece aproximadamente 12.000 referencias a sus clientes..

Vivero es el formato que sigue en importancia por participación en ventas, ofrece productos de supermercado, ropa, electrodomésticos, además de otros productos que le permiten al cliente encontrar todo lo que necesita en un mismo lugar. Estos almacenes tienen áreas promedio que van desde 7.000 a 9.000 metros cuadrados, ubicados en zonas altamente pobladas y enfocado en los estratos 3, 4

y 5. Existen un total de 13 almacenes, ubicados en la costa norte de Colombia y en la ciudad de Bucaramanga. El formato *Carulla Express*; estos almacenes fueron reformados internamente al reducir el número de referencias ofrecidas al público, además de especializarse como tiendas de conveniencia caracterizadas por tener áreas pequeñas entre 157 y 430 metros cuadrados, con una selección limitada de productos y horarios de atención extendidos. Existen un total de 12 almacenes de este formato.

Existen también las tiendas *Merquefácil*, formato de almacenes dirigido a personas con ingresos más bajos que ofrece un surtido limitado de productos y tiene la característica de vender a precios más bajos. Los almacenes tienen áreas promedio de 500 metros cuadrados. Bajo este formato existen 51 tiendas.

Durante los últimos tres años, el número total de locales, incluyendo los cuatro formatos mencionados, sin la adquisición de otros almacenes y cadenas como Comfenalco, Coomersa y Suplaza de Tolima, ha llegado a:

Gráfico 11 Evolución número de locales Carulla Vivero

	2000	2001	2002
Carulla	76	79	80
Vivero	10	13	13
Carulla Express	12	12	12
Merquefácil	47	51	58
No. Locales	145	155	163

Actualmente, Carulla Vivero S.A tiene un cubrimiento geográfico que abarca la Costa Atlántica del país, Antioquia, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Valle del Cauca, Cauca, Tolima y Huila. En Bogotá es la cadena con mayor cantidad de puntos de venta del mercado y, la participación en ventas de Carulla Vivero S.A a Diciembre de 2001 dentro de las grandes cadenas en Bogotá asciende a 39.7%.

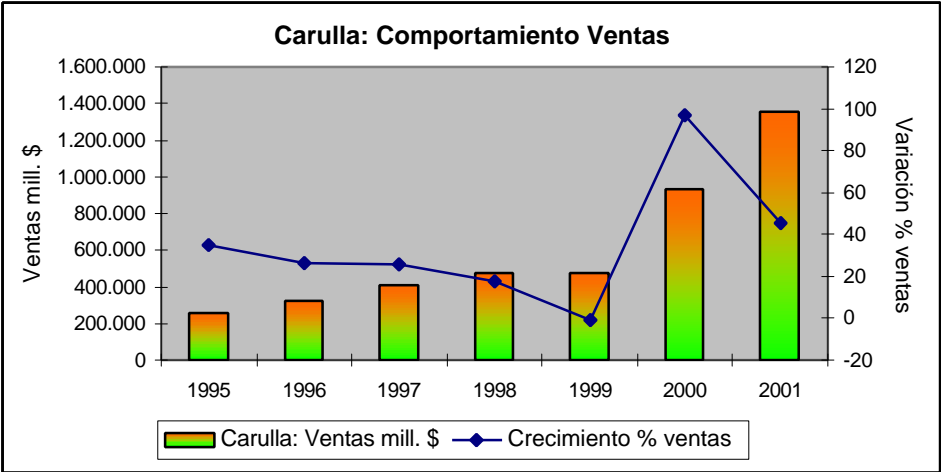
8.4.2.1. Perfil Financiero

A Diciembre de 2001, la compañía fusionada presentó ventas acumuladas por \$1.330.534MM, lo que representa un incremento de 45.31% con respecto al mismo período del año anterior, crecimiento originado en la estrategia comercial de precios que se diseñó con el propósito de incrementar la participación y lograr un reposicionamiento de la compañía, y en la entrada en funcionamiento de nuevos almacenes que influyó en forma significativa, en el comportamiento favorable de los ingresos, lo cual significa el 97% del presupuesto a este período.

La contribución sobre ventas a Diciembre de 2001 fue de 23.5%, mientras que a Diciembre de 2000 la compañía registró 24.7%; el decrecimiento de la contribución es efecto de la estrategia de nuevos precios, sin embargo esto se ha visto compensado tanto por el incremento de las ventas como por la mejor posición de negociación con los proveedores y las ventajas en la gestión de inventarios

proporcionadas por las inversiones en tecnología. La mayor eficiencia en los procesos de compra, el aprovechamiento de los descuentos comerciales otorgados por los proveedores y la optimización de la información suministrada por la nueva tecnología incorporada a la operación, permitirán incrementar los niveles de contribución de la compañía, ya que la operación asimiló los nuevos niveles de precios ofrecidos como parte de la estrategia comercial en 2002.

Gráfico 12 Comportamiento de ventas Carulla Vivero



Fuente: Datos Supersociedades y Carulla-Vivero S.A.

El presupuesto de ventas para el año 2002 ascendía a \$1.668.764MM lo cual genera un crecimiento del 25.5%; este presupuesto está soportado en el desarrollo de los almacenes que ya se encuentran en funcionamiento pues sólo contempla la apertura de 11 almacenes. En el acumulado del año, a septiembre

30, la empresa llevaba vendidos \$1.084.000 millones, lo que representa un crecimiento de 18% frente al año anterior.²⁰

De otra parte, Carulla dijo que si bien las ventas crecieron de \$578.160 millones a \$736.223 millones, ello obedeció principalmente a las adquisiciones de almacenes y al crecimiento de tiendas comparables. La compañía destacó el aumento nominal de sus ventas (27%), teniendo en cuenta hechos que afectaron el sector. Estos, a juicio de la empresa, fueron el bajo dinamismo de la demanda interna, la inestabilidad económica de Venezuela, que afectó al nororiente de Colombia, el decrecimiento de la actividad industrial, el rompimiento del proceso de paz y la incertidumbre electoral.

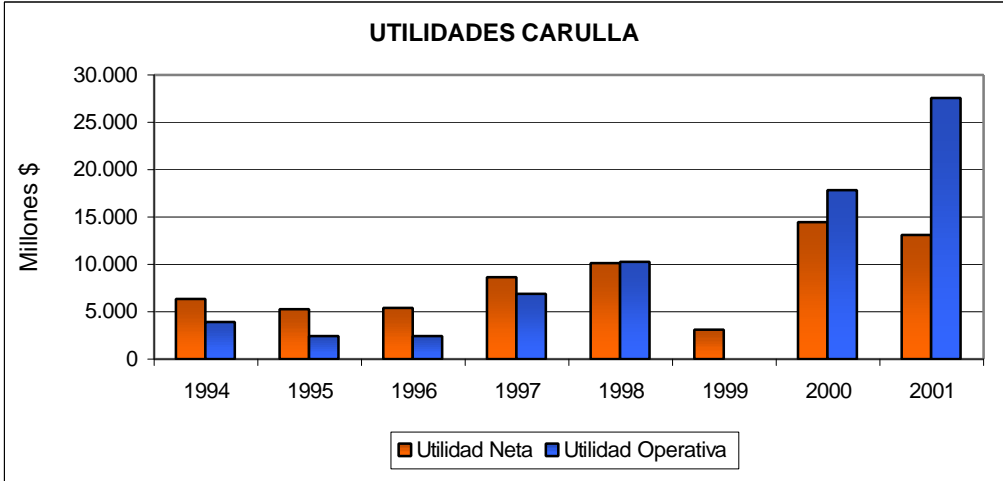
Carulla también unificó los sistemas de información, "afectando" en alguna medida la operación del negocio. Carulla Vivero pasó de utilidades de \$1.282 millones a una pérdida el primer semestre de 2002, de \$5.021 millones, por los mencionados cargos financieros. La disminución del margen se dio principalmente por la alta competitividad del mercado y las promociones de ciertas categorías.

Adicionalmente, con el proceso de fusión el cual benefició el incremento de ventas para los años de 2000 y 2001, también repercutió en un incremento de similares magnitudes para esos dos años, en los costos de ventas y gastos de ventas teniendo incrementos de 100% y 47%, respectivamente. Los gastos operacionales

²⁰ Según cifras dadas por el presidente de Carulla, Samuel Azout Papú, al diario La República. Noviembre 11 2002

de administración presentan una disminución en términos de participación dentro de las ventas, al pasar de representar el 19.57% en Diciembre de 2000 al 18.37% en 2001. Este decrecimiento se logró a partir de las estrategias de costos implantadas por la administración.

Gráfico 13 Utilidades Carulla Vivero 1994-2001



Fuente: Datos SuperSociedades

Nuevos procedimientos implementados en el área de logística y en el área de compras permitirán incrementar los niveles de eficiencia de la compañía, de forma que el margen de rentabilidad operacional tenderá a incrementarse en los próximos años, como efectivamente se ha visto reflejado en los dos últimos años,

después de que en 1999, la utilidad operativa sólo logro ser de \$42 millones, año que reflejó el momento de crisis que atravesaba toda la economía.

La gran diferencia entre la utilidad operativa y la neta para el año 2001 se debe a los mayores gastos financieros en que ha incurrido la empresa a partir del momento de la fusión

Por otra parte, Carulla Vivero atribuyó la baja de sus utilidades operacionales en el primer semestre de 2002 (de \$5.537 millones a \$640 millones), al costo de la inversión realizada el año pasado en la expansión en nuevos almacenes (adquisiciones y construcciones de otros) y a la expansión en tecnología. Este rubro se aumentó para administrar eficientemente el negocio de almacenes. De ahí, que se reflejó el ítem de depreciaciones y amortizaciones. Estas pasaron de \$24.891 millones a \$35.085 millones, con un crecimiento de 41%:

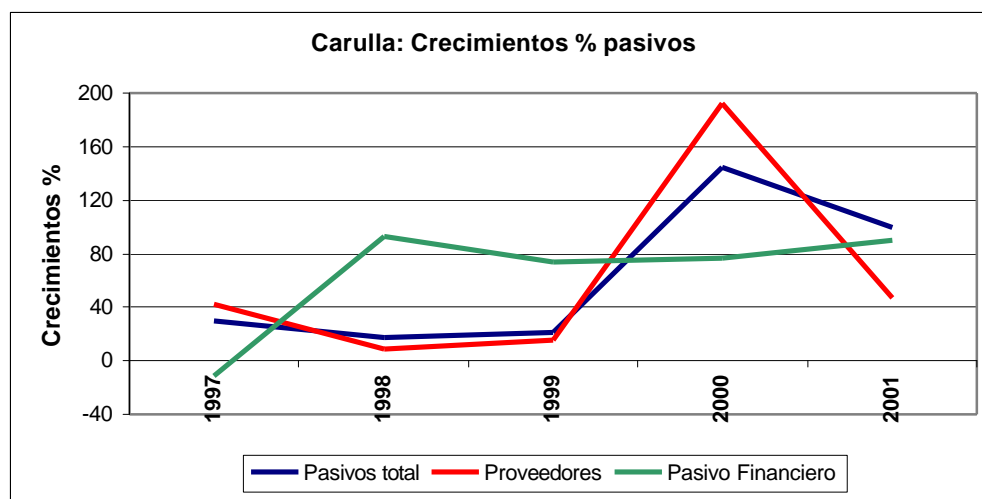
8.4.2.2. Inversiones

Los procesos de adquisición llevados a cabo durante 2001 y 2002, proporcionan un posicionamiento significativo a nivel nacional, desde cuando incursionaron en la región Antioqueña del país, fortaleciendo su posición competitiva. La compañía también abrió tiendas en los departamentos de los nuevos proyectos, llevados a cabo con mayor agilidad y eficiencia, lo cual se traduce en un menor costo para Carulla – Vivero.

Producto de los procesos de fusión y adquisición surgieron retos significativos para la nueva administración, la cual fue exitosa en el proceso de consolidación de la variedad de formatos de Carulla en un período corto de tiempo. El plan de expansión, establecido por Carulla Vivero S.A. tiene por objeto el crecimiento de las ventas a través de los diferentes formatos.

Los recursos obtenidos para financiar una parte de la expansión, generaron un incremento del servicio de la deuda cercano a \$8.000 millones, con respecto al primer semestre de 2001. Además, el pasivo financiero de Carulla creció más del 90% para el 2001, contando con que ya venía desde años anteriores con crecimientos en este aspecto mucho mayores a los del pasivo total. Lo anterior debido a la deuda financiera utilizada para el plan de expansión de puntos de venta y el programa requerido por la inversión adicional de capital de trabajo, con el fin de atender los 157 puntos de venta. El valor patrimonial de la acción de la empresa creció a \$8.799.

Gráfico 14 Pasivos Carulla Vivero crecimiento por tipo



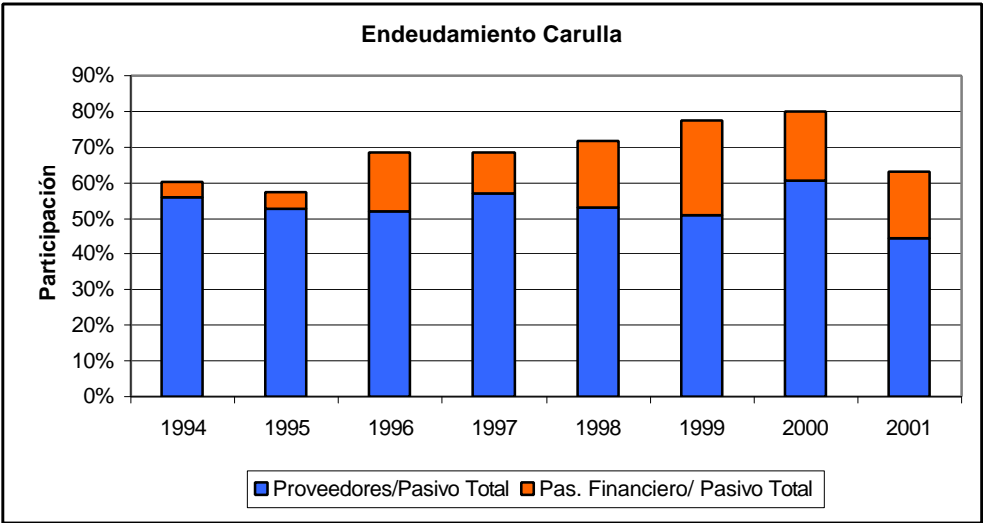
Fuente: Datos BRP Benchmark

Para 2001 el plan de expansión se concretó de la siguiente forma: la remodelación de 11 almacenes Carulla, 11 almacenes Vivero, la apertura de 3 almacenes nuevos Vivero y 3 almacenes Carulla, 4 almacenes nuevos Merquefácil, y la adquisición de Nuevas cadenas y almacenes, entre las que se incluye la Comfama por \$43.600MM, Coofederant por \$2.279MM, Comfenalco (Tolima) por \$625MM, Coomersa (Tolima) por \$682MM, Suplaza (Tolima) por \$2.050MM, y “El Cafetero”. El valor de estos proyectos alcanzó un valor de \$186.237MM que incluye el valor de las remodelaciones y adquisiciones, además de la inversión en tecnología relacionada con la integración de información de todos los almacenes mencionada anteriormente.

A Diciembre de 2001 el nivel de endeudamiento, incluyendo las valorizaciones, asciende al 60.32%, el cual es significativamente mayor al registrado en el año 2000 del 44.8%. A esa fecha, el pasivo financiero de Carulla Vivero S.A. ascendía a \$87.120 millones, sin incluir los \$70.025 millones de bonos. La estructura de plazos del pasivo financiero muestra una concentración del 73% en el largo plazo, aliviando la presión de estos pasivos sobre el flujo de caja en los siguientes 3 años.

Aunque el endeudamiento creció significativamente durante 2001, con el presupuesto de inversiones planteado para 2002 y las condiciones operacionales que se han dado hasta ahora, la compañía no requerirá pasivos financieros adicionales en proporciones significativas que pudieran comprometer la estructura financiera, la generación de caja y la correspondiente cobertura del servicio de la deuda.

Gráfico 15 Endeudamiento Carulla Vivero 1994-2001



Fuente: Datos BRP Benchmark

Desde 1998 el pasivo financiero ha venido creciendo a más del 70% anualmente, por lo que no es extraño que el mayor pasivo financiero se originó en el 2001, con el mayor nivel de inversiones por \$187.000MM efectivamente ejecutadas durante 2001 con respecto al presupuesto inicial de \$133.000MM. A Diciembre de 2001 el pasivo financiero se descompone en \$70.000MM de bonos, \$45.000 de pasivos bancarios a 5 años y pasivos de corto plazo por \$42.000MM. El mayor endeudamiento, proveniente de los pasivos bancarios, ha generado una menor cobertura del flujo de caja sobre el servicio de la deuda, que hasta ahora sólo corresponde al pago de intereses.

Desde 2002 en adelante, finalizada en su mayor parte, la estrategia de adquisiciones de la compañía, su capacidad de sostener el crecimiento dependerá de la consolidación de las estrategias comerciales y administrativas diferenciales, que le han permitido posicionarse en los últimos dos años.

Se espera que a partir de 2003, la construcción y apertura de nuevos almacenes será del orden de 15 almacenes por año, 10 almacenes que operan con formato Merquefácil, 4 con el formato Carulla y 1 con el formato Vivero, manteniendo la estrategia definida por la administración en la visión corporativa, logrando hasta 2005 un crecimiento sostenido del 18%. Sin embargo, la estrategia de adquisiciones seguirá vigente mientras se presenten oportunidades estratégicas y de precio para Carulla.

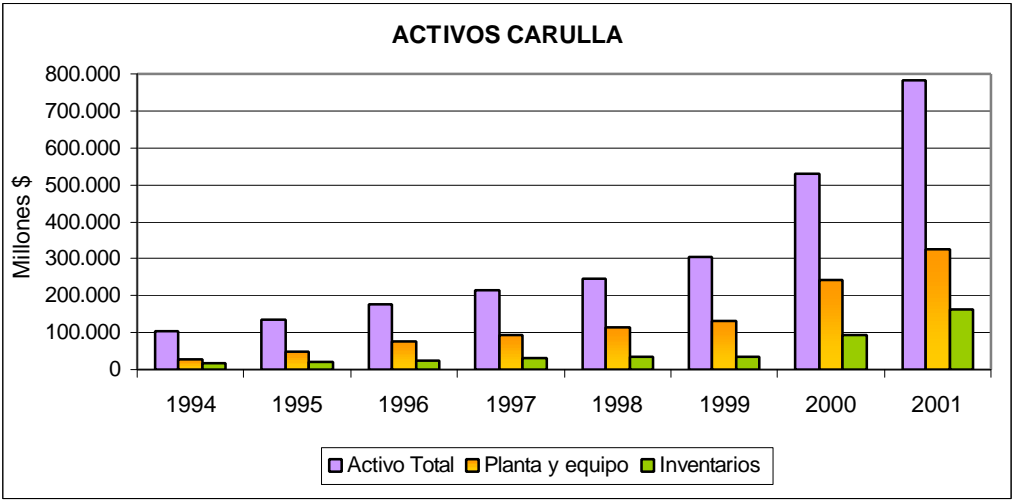
La búsqueda de eficiencia ha llevado a Carulla a invertir grandes sumas de dinero y, hacia futuro, espera seguir consolidando la empresa a lo largo y ancho del país invirtiendo \$60.000 millones más. A partir de 2003 entraran por primera vez, a la zona cafetera, con la apertura de Carulla en Manizales, cuyo costo es de \$4.000 millones. Así mismo, traerán todo el formato de Vivero a Bogotá, de tal forma que se abrirán dos Viveros en la Capital del País y 5 Carullas en diferentes ciudades del país

Por su parte, las cuentas por pagar rotan en promedio cada 72 días, lo que compensa el mayor plazo de rotación de los inventarios. Sin embargo, producto de las negociaciones con los proveedores la compañía espera reducir la rotación, ganando por ello importantes descuentos. Los ingresos por descuentos obtenidos con los proveedores pasaron del 1.55% de las ventas en 2000, al 2.58% en 2001, cuando en 1999 esta participación ascendía al 0.8%, lo cual refleja la política de la nueva administración de tomar mayor ventaja de los descuentos ofrecidos por los proveedores ante una posición de negociación que ahora es más fuerte.

A nivel de los activos, la empresa creció en este rubro para el 2000 y el 2001, un 73% y 48% respectivamente. Estos incrementos se han visto favorecidos por la mayor representación de la propiedad planta y equipo, que es el 45% del total de activos, seguido de los inventarios y de las valorizaciones de la empresa. Sin embargo, los inventarios han sido los activos más dinámicos, con un crecimiento

de 169% y 78% durante estos dos años, respaldados efectivamente por los pasivos con los proveedores, que para estos años crecieron en casi igual cuantía, siendo este su apalancamiento.

Gráfico 16 Valor de activos Carulla Vivero 1994-2001



Fuente: Datos SuperSociedades y BPR Benchmark

El incremento en propiedad planta y equipo, por el proceso de nuevas aperturas, debe financiarse por ahora con recursos del patrimonio, y en las nuevas obligaciones financieras y emisión de bonos en las que han incurrido.

Con el objeto de apoyar los procesos internos, la compañía inició un proceso de renovación en las áreas de tecnología e informática desde abril de 2000; es así como durante los años 2000 y 2001, se efectuaron inversiones por valor de

\$17.000 millones; para el año 2002 se diseñaron dos proyectos en concreto para complementar la estrategia comercial de la compañía: el primero es la implantación de GÉNESIS, el cual es un sistema de información comercial a nivel nacional; el segundo es la implementación de TERADATA, que es un Data warehouse donde se combinan el análisis de ventas, inventarios y cuentas por pagar, etc. La empresa invirtió durante 2002, cerca de \$35.000 millones para el tema de nuevas tecnologías.

En cuanto a la composición de su capital, la participación en la empresa está distribuida de la siguiente manera: 25% de las acciones están en manos del grupo financiero internacional New Bridge con sede en Washington, 30% pertenece a los antiguos accionistas de Vivero y el resto de las acciones corresponden a familias y personas individuales. Se estima que en total hay 1.800 accionistas en la compañía.

Gráfico 17 Composición accionaria Carulla Vivero

Razón Social/ Nombre	% Total
Grupo Vivero	30,00
Grupo New Bridge	25,00
Otros accionistas	45,00
TOTAL	100,00

Fuente: Informe Carulla-Vivero. Emisión Bonos 2002

8.4.2.3 Relaciones

Con la nueva administración, se emprendieron otras estrategias con el objeto de generar profundización entre los clientes cautivos de la compañía y aumento en las transacciones promedio, intentando cambiar la percepción de ser una tienda grande de conveniencia; entre las estrategias se encuentra el lanzamiento de la Tarjeta Dorada Vivero y la Tarjeta Super Cliente Carulla cuyo objetivo es identificar las preferencias y necesidades de cada cliente y otorgar descuentos por compras a sus clientes como reconocimiento a su fidelidad.

Los primeros cambios están dados por el nuevo manejo de los inventarios, ahora son manejados a través del sistema de inventarios permanentes, lo cual permite lograr eficiencias en los pedidos a proveedores, control de rotación de inventarios y finalmente reducción de costos. El proceso de fusión se realizó sin mayores inconvenientes, toda vez que fue desarrollado más a nivel de “back-office” tomando ventaja de las sinergias de tipo operativo tales como lograr mejores negociaciones con los proveedores dado el mayor volumen de pedidos, un incremento el porcentaje de utilización de la planta industrial con la que contaba Carulla, la cual se encontraba subutilizada, demás de trasladar a los proveedores los costos de distribución que venían siendo asumidos por la compañía en el caso de Carulla.

La acertada estrategia de crecimiento que le permite a la entidad competir a nivel nacional, se desarrolla con la implementación de cuatro diferentes formatos: supermercado, supercentro, tiendas de conveniencia y formato de almacenes, enfocado hacia estratos más bajos. Esta estrategia ha sido exitosa en su implementación por la capacidad que le proporciona de atender diferentes nichos de mercado, de acuerdo con las necesidades y costumbres específicas.

Tras la entrada de la competencia internacional, Carulla insistirá en su imagen de supermercado de vecindad, con un servicio personalizado y una permanente calidad en su línea estrella: los productos perecederos.

La compañía fusionada cuenta ya con 2 años de trayectoria, durante los que ha mostrado un desempeño exitoso, fruto de la implementación de las estrategias comerciales y de crecimiento consistentemente planteadas. Hacia el futuro, la compañía involucra dentro de su desarrollo la continuación de construcción de nuevos almacenes en los cuatro formatos.

De otro lado el aprovechamiento de las sinergias generadas por los procesos de fusión, proporcionó a la compañía una posición de negociación fortalecida frente a los proveedores de mercancías y de servicios que se ha traducido en la reducción de la participación de los gastos operacionales específicamente.

El manejo de proveedores con los cuales la compañía deja en sus almacenes solamente los productos de mayor rotación, sin descuidar el hecho de mantener eficiente surtido, asegurando de esta manera mayores volúmenes de compra lo que a su vez implica mejores condiciones de negociación; hasta ahora la negociación con los proveedores se ha visto favorecida por la consolidación de las compras, incrementando los volúmenes, lo cual se ha traducido en el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago, sobre la base de la alta liquidez que caracteriza el negocio, contando con la capacidad financiera de asumirlos. Los ahorros generados por la utilización de los descuentos, han permitido soportar la disminución de los márgenes generados por la implementación de la estrategia de precios bajos de venta.

8.4.3. Carrefour

LA historia de este hipermercado multinacional, cuya palabra en español significa “encrucijada”, se remonta a julio de 1960, cuando abrió con gran acogida en Annecy-Francia. Hacia finales de 1971, Carrefour ya había construido y tenía en funcionamiento en Francia, 16 hipermercados propios y con participación accionaria en otros cinco. Todo esto, gracias a factores tales como la comodidad y

el precio, además de contar con gasolineras dentro de sus parqueaderos, con precios mucho más bajos²¹.

Carrefour cuenta hoy en día con más de 120 hipermercados en Francia y está presente en 17 países a través de más de 275 almacenes.

En Colombia, Carrefour entró en 1998, revolucionando el sector comercio y con el apoyo del grupo Santo Domingo. Sus estrategias de negociación con proveedores, la dinámica de promociones y ofertas, el manejo del mercadeo y de la exhibición en góndola promovieron un cambio entre los jugadores locales y aceleraron la internacionalización de las cadenas.

Como operador internacional, Carrefour trajo prácticas del mercado mundial, acelerando el desarrollo de estas en el país. Y conceptos tan familiares hoy como la disposición de las pescaderías, panaderías y la exhibición del *delikatessen*, así como el manejo de las labores de mercadeo en punto de venta por medio de empresas especializadas en el tema, fueron impulsados por esta multinacional francesa.

Carrefour ayudó a profesionalizar las relaciones con proveedores, y gracias a su mayor exigencia en temas como periodicidad y cumplimiento de entregas, elevó el servicio de los productores locales.

Por el momento, están concentrados en las grandes ciudades y en los grandes espacios. Están acelerando el ritmo de apertura de tiendas. Abrieron una en el 98, una en el 99, una en 2000, dos en el 2001, y tres en el 2002.

²¹ Página WEB Carrefour

Gráfico 18 Evolución número de locales CARREFOUR

	1998	1999	2000	2001	2002
No. Locales	1	2	3	5	8

Hoy, la compañía está inmersa en una agresiva estrategia de expansión con la apertura de puntos de venta propios. Terminó el año 2002 con tres tiendas nuevas, y espera abrir dos o tres más en el 2003. Su estrategia es colonizar las grandes ciudades, e ir dándoles soluciones a los distintos estratos socioeconómicos. Cuando entró al país se concentró en los estratos de alto poder adquisitivo, y ahora está permeando otros. La reciente apertura del Carrefour del 20 de Julio, una popular zona de Bogotá, es una prueba de ello.

8.4.3.1. Perfil Financiero

Uno de los aspectos más destacables de Carrefour, es la apertura de dos nuevos almacenes por año, lo que sin duda es motivo clave para los grandes cambios ocurridos en varias de las cuentas de sus Estados Financieros.²²

A nivel sectorial²³ el incremento en ventas, como se ve en la gráfica, es de un 93.7% para 2001 siendo el crecimiento líder del sector seguido lejanamente por

²² Periódico Portafolio. "Otro Carrefour para Bogotá". 28 de Noviembre 2002. Pag. 4.

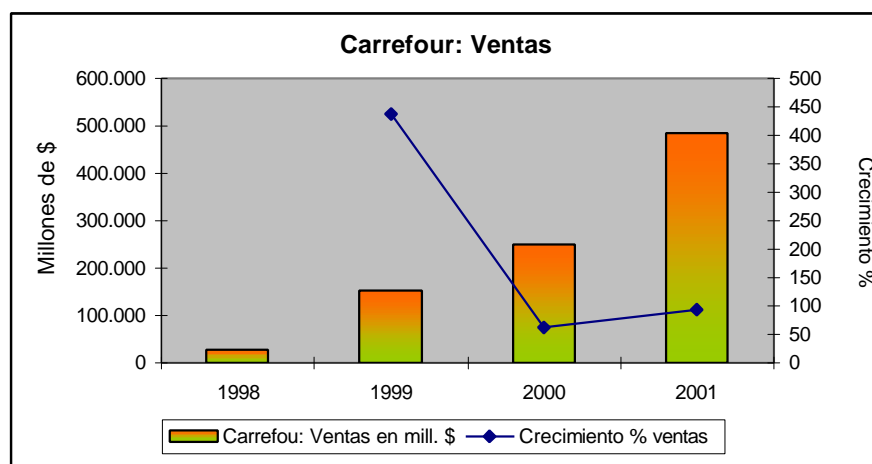
Carulla por tan solo un 45%. Este aumento se debe a una política agresiva en ventas, que se refleja en una fuerte campaña publicitaria y en promociones como el descuento del IVA para ser usado como compras futuras, la financiación en cheques sin intereses de algunos productos, especialmente en electrodomésticos, lo cual plantea la seriedad que tiene la empresa para negociar con sus proveedores.

Adicionalmente, ésta política de ventas está planteada para poder responder al mayor endeudamiento adquirido a corto plazo, que equivale casi al 100% del pasivo total de la empresa, a diferencia del pasivo sectorial que muestra un indicador del 84% del endeudamiento a corto plazo.

El incremento en las ventas ocurrió también a costa de un mayor crecimiento de los costos y los gastos de venta, debido principalmente al proceso de expansión que se está realizando, pero que lógicamente es de esperar que disminuyan al frenar la política expansiva. Por el momento, el éxito de la empresa no se debe a su parte operacional debido a sus altos costos de inicio.

²³ Empresas consideradas en el sector: Éxito, Carulla, Olimpica, Carrefour, Makro, Corbeta.

Gráfico 19 Ventas CARREFOUR 1998-2001



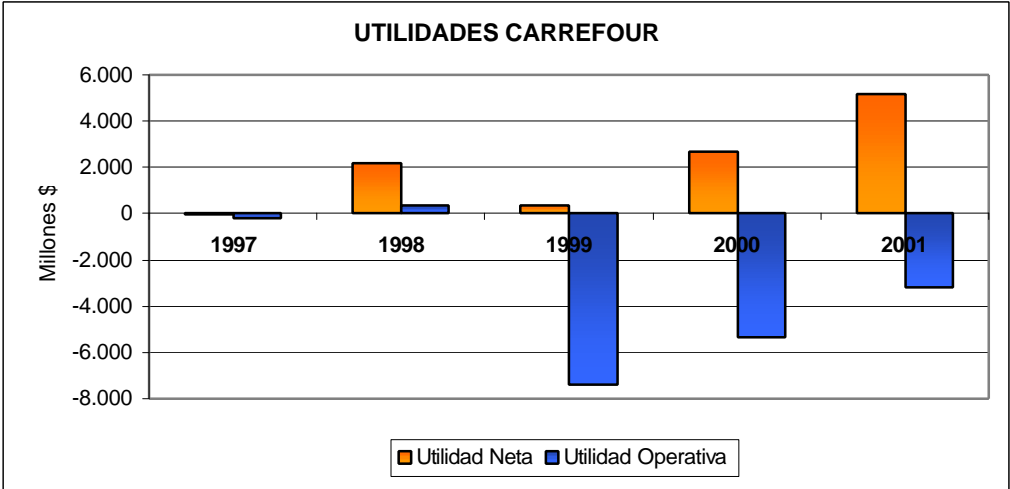
Fuente: Datos Supersociedades

El aumento en las ventas (por encima del promedio del sector) y en los activos fijos, son factores que ayudan a determinar el crecimiento de una empresa. Con esto en mente y teniendo en cuenta la política de posicionamiento de la empresa la cual ha requerido una alta demanda en capital del trabajo, nos permite afirmar que la compañía está en capacidad de responder a sus compromisos comerciales y financieros. Además, la empresa cuenta con el apoyo de una multinacional de la casa matriz haciendo factible la realización de un préstamo.

Las utilidades del ejercicio del año 2000 fueron utilizadas totalmente como reserva para el año 2001, fortaleciendo el patrimonio, de manera que al endeudarse en la proporción que lo hizo, los indicadores de leverage mostraron un resultado menor que aquel que se hubiera obtenido, si dichas utilidades hubieran sido repartidas en el año 2001.

Los indicadores de rendimiento se mantienen estables respecto al año 2000 aunque se nota un ligero crecimiento en algunos (rendimiento del activo total, rendimiento del patrimonio), obedeciendo a un incremento en la utilidad neta. Sin embargo, debe considerarse que mas del 100% del total de la utilidad neta es casi el equivalente al valor de la corrección monetaria para el año 2001.

Gráfico 20 Utilidades CARREFOUR 1997 –2001



Fuente: Datos SuperSociedades

A pesar de que la empresa ha reportado perdidas operacionales, estas disminuyeron en un 40% para el año 2001, ante una menor participación de los gastos administrativos respecto a las ventas.

Aún cuando la utilidad antes de impuestos presenta un valor que a primera vista es positivo, numéricamente la utilidad monetaria real es solo un 32% del total de la utilidad antes de impuestos y corresponde no a su gestión operativa, sino a utilidades provenientes de los ingresos no operacionales.

Se puede afirmar que para el año 2001, la operación de la empresa no es la que reporta la utilidad final del ejercicio, sino que son los ingresos no operacionales y la corrección monetaria los que hacen mostrar una utilidad neta positiva, aclarando que la cuenta corrección monetaria es una cuenta que realiza los ajustes por inflación y que estos llevan a que los estados financieros no reflejen la realidad de la situación financiera de la empresa.

Los indicadores de actividad muestran que el número de días que se le paga a los proveedores es menor que el número de días de rotación de inventario y rotación de cartera, lo cual podría sugerir una deficiente negociación con los proveedores y un manejo ineficiente de la actividad empresarial. Pero dado que ni los estados financieros ni sus anexos aclaran cuales son las compras y ventas a crédito realizadas por la empresa en ese período, fue necesario tomar el total de las ventas y el total de costo de ventas, lo cual puede viciar los resultados obtenidos.

8.4.3.2. Inversiones

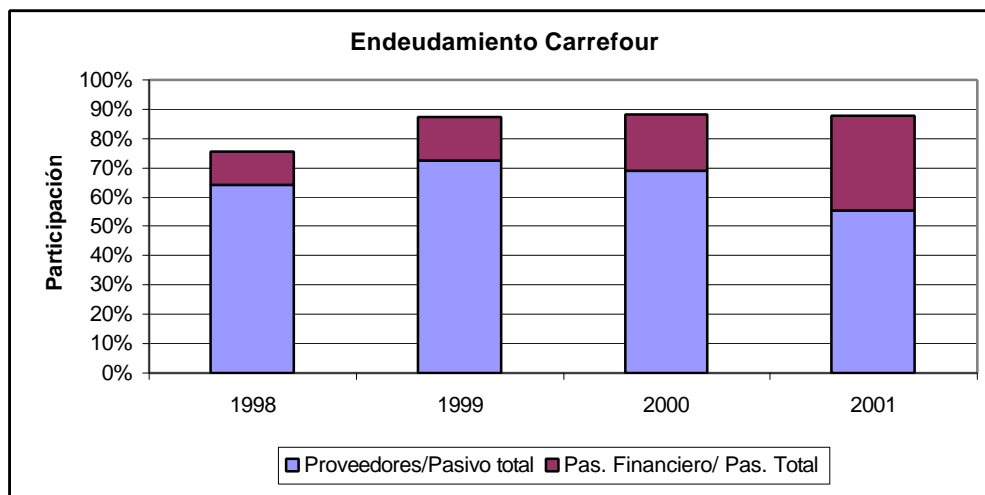
El flujo de caja y el presupuesto de efectivo demuestran la realidad en el cual la empresa generó escasos flujos operacionales, el movimiento en capital de trabajo fue generado principalmente por los proveedores y adicionalmente se realizó una alta inversión en activos fijos que no fue compensado operacionalmente por ningún rubro, arrojando como resultado un flujo de caja libre operacional negativo.

Dado el proceso de crecimiento de la empresa²⁴, la generación interna de recursos no es lo suficientemente desarrollada en el momento actual como para servir de soporte total a la expansión comercial de la empresa. Carrefour crece en el mercado nacional como resultado de su endeudamiento ante acreedores externos. Esta situación exige bastante control ya que la empresa no genera por si misma los recursos requeridos para su operación.

La empresa durante los últimos dos años ha desarrollado, como política de deuda, un cambio en su estructura de inversiones; convirtiendo inversiones de largo plazo en inversiones temporales. Esta operación se debe a la necesidad de tener un mayor monto de recursos a nivel interno ante el panorama de endeudamiento planteado. Este déficit se da por el incremento en los pasivos tanto financieros como comerciales, aumentando en 115% el endeudamiento total del año 2000 al 2001.

²⁴ Revista Dinero.

Gráfico 21 Endeudamiento CARREFOUR 1998-2001



Fuente: Datos BRP Benchmark

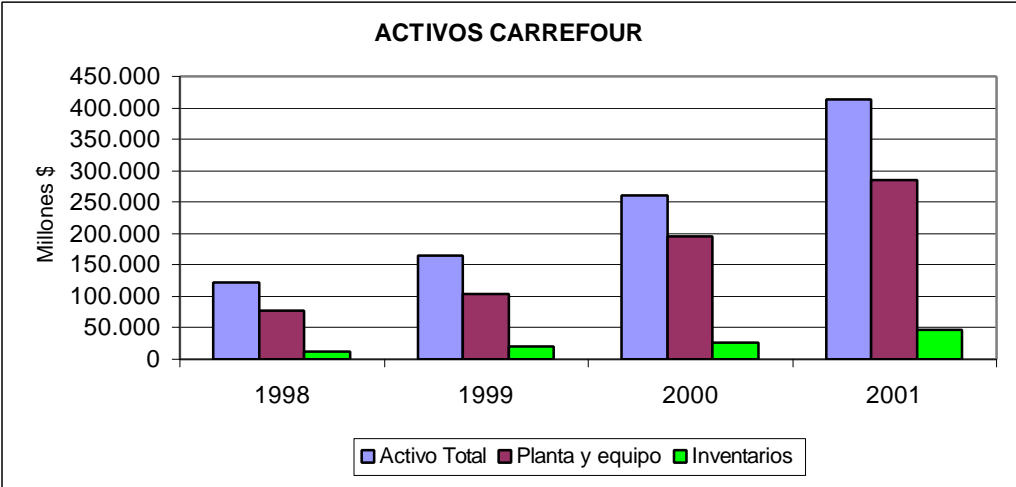
La empresa muestra un alto nivel de endeudamiento el cual ya llega al 57% sin tener en cuenta las valorizaciones y un incremento de los pasivos financieros que paso de 19% en 2000 al 32% en 2001.

Por ahora es claro, que casi las tres cuartas partes de los pasivos de la empresa y con los cuales Carrefour está desarrollando su plan de expansión, son recursos financieros y de proveedores, quienes en últimas están dando los recursos para que la empresa siga desempeñando su actividad comercial.

El 68% del total de usos es representado por los activos fijos, y un 11% por los inventarios; debido a la creación de nuevos almacenes en Bogotá y Medellín.

Cabe destacar, que a diferencia de Olimpica y Carulla, para Carrefour no hay hasta el momento un papel relevante de la cuenta de valorización. Esta inversión está respaldada por el pasivo financiero y los proveedores, los cuales representan entre ambos más del 80% de las fuentes. A la fecha, han invertido \$350.000 millones en Colombia.

Gráfico 22 Valor Activos CARREFOUR 1998 - 2001



Fuente: Datos SuperSociedades y BPR Benchmark

En cuanto a las proyecciones para este y los próximos años, se puede observar la compra de un nuevo terreno para la expansión de la compañía, el cual refleja el activo endeudamiento que se espera tendrá la empresa durante los próximos años. E incluso se refleja en el factor 2 de Dupont, que indica que la rotación de

ventas sobre activos es mucho mayor en el sector que en el la empresa, casi 4 veces más.

Cuando la sociedad colombiana quedó constituida en enero de 1997, el Grupo Santo Domingo poseía 35% de las acciones, Sigla S.A. 10% y Carrefour el 55%, y en ese entonces los socios decidieron respaldar el proyecto con una inversión en capital de US\$30 millones. Por otra parte, hasta el año 2001 Carrefour contaba con un capital de US\$100 millones y se financian a través de recursos de caja y con los bancos comerciales.

Gráfico 23 Composición accionaria CARREFOUR

Razón Social/ Nombre	% Total
Carrefour Nederlan B.V	55,00
Inversiones Bavaria S.A	17,50
Inversiones Fenicia S.A	17,50
Sigla S.A	10,00
TOTAL	100,00

Fuente: Datos BenchMark

El sistema de emisión de bonos realizado por otros supermercados, es un mecanismo que no emplean. De esta forma, durante 2002 invirtieron \$80.000 millones en las tiendas y otros \$50.000 millones en la compra de nuevos lotes.²⁵

²⁵ Revista Dinero. Entrevista a Jean Noel Bironneau, Gerente de Carrefour.

8.4.3.3. Relaciones

El concepto estratégico de Carrefour está basado en la venta de productos de gran consumo, buenos precios, autoservicio y facilidad y rapidez de compra. Su objetivo es vender todo tipo de productos de gran consumo, alimenticios o no al detal. Contrario a los demás hipermercados, no busca quebrar precios sino destacar el atractivo de la ubicación del local y respaldar sus servicios con una gigantesca campaña publicitaria.

Desde 1998 manejan contratos con los proveedores, en los cuales se especifican precios y condiciones. Los únicos cambios se explican en razón al volumen y eso está claro en los convenios. El reciente acuerdo entre Fenalco y la Andi sobre este tema fue firmado por ellos.

Los procesos de logística no son suministrados por ellos, sino que lo hacen los proveedores. El esfuerzo para Carrefour consiste en conseguir el proveedor que si cumpla, situación que se complica con los productos perecederos. Tienen un sistema donde los pedidos se hacen día a día, desde cada tienda al proveedor, pues reconocen que no tienen una bodega central que les sirva para almacenar inventarios.

Sin embargo, existe una diferencia con la compañía Friesland Colombia S.A. que comercializa sus lácteos Puracé, al justificarle a sus consumidores, a través de

avisos de prensa, su ausencia en los puntos de venta de la cadena Carrefour. Según explicó la compañía, a finales de agosto del año pasado, no están en las vitrinas de esa red de hipermercados desde el mes de marzo en vista de que no pudieron llegar a un acuerdo comercial con la firma francesa.²⁶

"Aceptar sus condiciones implicaría aumentar nuestros precios al consumidor", advirtió la compañía en un aviso de prensa. La empresa convoca a sus consumidores a adquirir sus productos en otras cadenas de autoservicios y en puntos de ventas de las zonas suroccidental y central del país, que es donde principalmente se concentra su mercado.

Igualmente, advierte que la invitación al público la hacen dentro del respeto a la posición de Carrefour y sin el ánimo de obstaculizar su actividad. Dentro de las 'relaciones rotas' que se han conocido, estuvieron las de Noel con Carrefour que posteriormente fueron restablecidas.

8.4.4. Makro

La empresa, de origen holandés y con participación del 43,5% del Grupo Empresarial Antioqueño, llegó a Colombia en 1995 y hace casi 6 años cuenta con

²⁶ Portafolio. Agosto 27 de 2002.

presencia en Medellín. En dos años abrió cinco tiendas en Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín.

Los primeros dos años en Antioquia no fueron positivos porque la compañía no tenía la claridad sobre qué era una Supermayorista y el público tampoco. Luego se empezó el proceso de reposicionamiento que ha dado buenos resultados hasta la fecha, explicó el gerente de la tienda en Medellín, Jorge Bello.

Al tener un cliente objetivo diferente al de los supermercados, hipermercados y almacenes de cadena, Makro no considera un problema la instalación de un futuro Carrefour junto a sus instalaciones, gracias al preacuerdo de la empresa francesa con la textilera Fabricato- Tejcóndor. En Bogotá, son vecinos los dos puntos de venta.

La cadena mayorista tiene ocho tiendas en el país. El plan de expansión incluyó la apertura de una en Pereira en el 2001 y una en Bogotá en 2002. En 2010 Makro espera tener 18 tiendas en Colombia, según lo previsto en el plan de expansión de la cadena.

8.4.4.1. Perfil Financiero

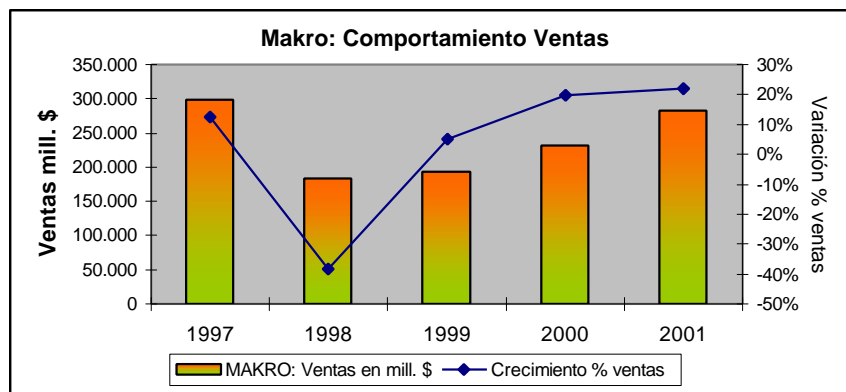
En un período de once meses, luego de su llegada al país, Makro paso de cero a contar con más de 50.000 metros cuadrados de área comercial; hecho que le permitió vender en 1996 mas de \$260.000 millones. Esta cantidad representó la tercera parte del volumen de lo que en ese año alcanzó Cadenalco y Éxito.

El punto de venta, ubicado en San Juan registró un crecimiento del 47% en ventas. Resultados positivos que se vienen dando desde los últimos años, dado que en 1997 se registraron pérdidas por \$40.000 millones a nivel de toda la cadena.

Por las variaciones del mercado en los últimos años, (contracción y desaceleración de la economía) el tamaño en metros cuadrados de las nuevas tiendas es menor a las primeras.

Las ventas para Makro tuvieron un duro golpe para los años 1998 y 1999, que coinciden con la crisis económica colombiana y que los llevo a reducir sus ventas en casi un 40%. Posteriormente, la empresa se ha ido recuperando, pero no a los niveles esperados, pues sus ventas en 2001 alcanzaron los mismos volúmenes del año 1997. Tales cifras, permiten concluir, que de los almacenes de cadena presentes en el país, Makro no ha contado con la fortuna de las nacionales y de la extranjera Carrefour, quienes si han aumentado sus ventas.

Gráfico 24 Ventas MAKRO 1997-2001



FUENTE: SuperSociedades

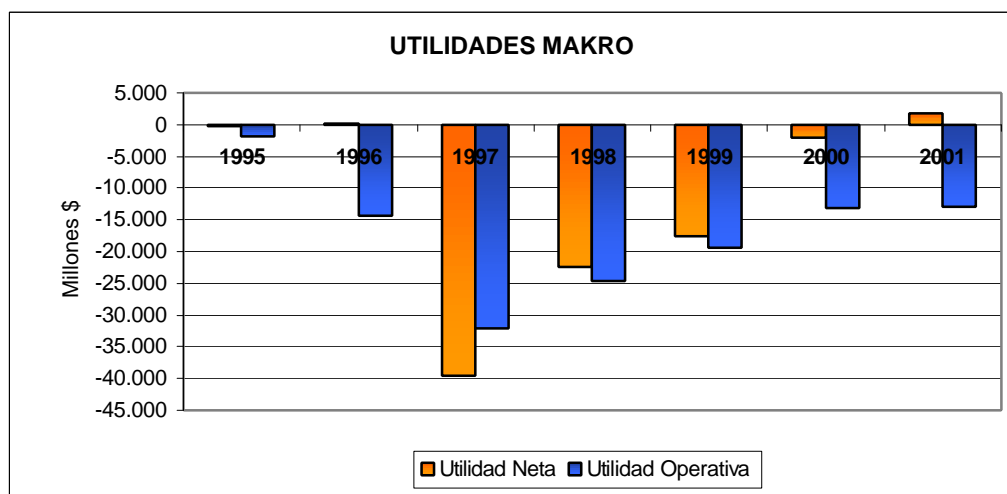
Si bien Bogotá es la mejor plaza, en el análisis por tiendas la de Medellín muestra los mejores resultados. Hasta julio de 2002, los ingresos crecían en 47% frente a los de igual período de 2001. La meta del año 2002 se centró en vender \$90.000 millones para este punto.

Entre tanto, toda la cadena se propone aumentar las ventas en 25% frente a las de 2001 y llegar a \$360.000 millones.

El 11% de sus ventas corresponde a los 300 productos de marca propia. En cuanto a marcas exclusivas, éstas representan el 14% en alimentos y 10% en otros artículos. Sólo importa el 5% de los alimentos y el 30% de la línea de electrodomésticos.

En materia de utilidades, que el año 2001 sumaron \$1.733 millones, el presupuesto es de \$5.500 millones para 2002 y de \$9.000 para 2003. De ser así, estos serían los dos primeros años en que la empresa obtendría resultados positivos en cuanto a las utilidades, luego de los dramáticos saldos en rojo, como resultado de los elevados costos de ventas que representan el 92% de las ventas, junto a los gastos operacionales que equivalen al 15% de las ventas.

Gráfico 25 Utilidades MAKRO 1995-2001



Fuente: Datos SuperSociedades

La tienda Makro Medellín, una de las diez primeras de la compañía en Latinoamérica, esperaba cerrar el 2002 con utilidades cercanas a los \$4.000

millones. Las ventas de la Supermayorista ascenderían a los \$90 mil millones y representan el 25% de las ventas de todo el país de la cadena.

La llegada de Makro generó una tendencia hacia los precios bajo y los reducidos márgenes de utilidad, elementos que difícilmente las empresas locales pueden mantener, pero que explicarían el por qué de que empresas globales como Makro puedan seguir operando.

8.4.4.2. Inversiones

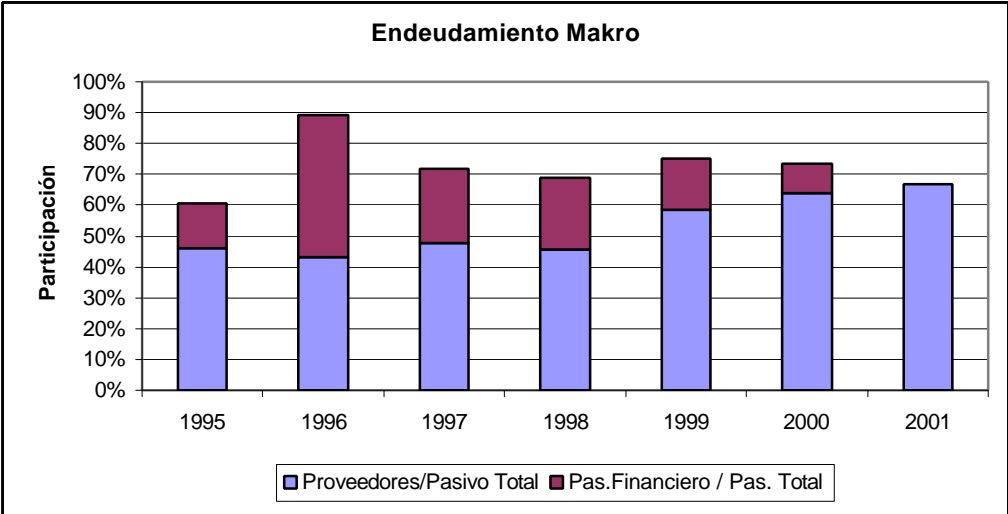
Dentro de su plan de expansión la compañía, abrirá durante el presente año otra tienda pero aún no se ha decidido el lugar indicado.

El plan de inversiones contempla unos \$180.000 millones, si se tiene en cuenta que en cada nueva tienda se invierten unos \$2.000 millones y se tiene proyectado unas 6 tiendas en los próximos años. Jorge Bello, gerente de la tienda en Medellín, comentó que en 2001 las inversiones en el primer punto de venta de Pereira se acercaron a \$15.000 millones; entre tanto, en el tercero de Bogotá, abierto en el 2002, fueron de \$21.000 millones.

Siendo Makro, una empresa con capital holandés, se entiende el porque de la escasa deuda financiera en los últimos años, para su proceso de expansión, y por

el contrario un incremento de los pasivos con los proveedores, los cuales ya mantienen una participación de más del 60% del total de pasivos.

Gráfico 26 Endeudamiento MAKRO 1995-2001



Fuente: Datos BRP Benchmark

A diferencia de los demás almacenes, Makro es de los que mantiene más baja participación de los proveedores y del pasivo financiero dentro del total de sus pasivos, con la particularidad de no contraer obligaciones financieras para el 2001.

La composición de capital de la cadena holandesa está conformada con Suramericana de Seguros, Almacenes Éxito y otras empresas del Grupo Antioqueño.

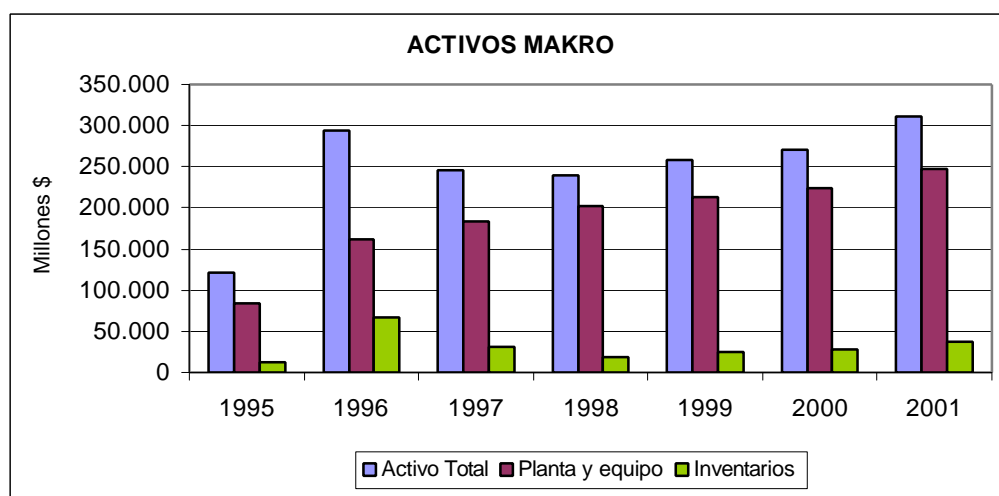
Dentro de la composición financiera, se aprecia que la empresa no se ha venido financiando mayoritariamente por medio de deuda, ya que el monto de los activos fijos como la propiedad, planta y equipo, equivalentes a cerca del 80% del total del activo, mantienen una relación casi directa con el monto del capital social, sin duda aportado por los accionistas de la empresa en Colombia, y con una muy pequeña diferencia, quizás financiada con los flujos de caja.

Gráfico 27 Composición accionaria MAKRO

Razón Social/ Nombre	% Total
Orkan Holding Colombia N.V	58,00
Suramericana de Inversiones	9,00
Almacenes Éxito S.A	7,00
Compañía Nacional de Chocolates	7,00
Fidu colombia FIDE Administración 95	7,00
Corfinsura	6,00
Cia suramericana de seguros de vida	1,00
Otros	5,00
TOTAL	100,00

Fuente: Datos BenchMark

Gráfico 28 Activos MAKRO 1995 - 2001



Fuente: Datos SuperSociedades y BPR Benchmark

Los inventarios, por su parte están apoyados con los proveedores, por lo cual tampoco puede pensarse que la empresa se esté apalancando fuertemente por agentes externos.

8.4.4.3. Relaciones

El cliente del supermercado, hipermercado y almacén de cadena es el consumidor final, el de Makro es el transformador y procesador de alimentos, el comerciante mediano y pequeño, las oficinas, los negocios de todo tipo, que no compran directamente al productor.

Sus estrategias se dirigen menos hacia el consumidor y más hacia el profesional, su nicho natural en todo el mundo.

El fuerte de esta cadena son los precios bajos, los cuales pueden generar problemas con los proveedores y los industriales, quienes atraídos por la venta de grandes volúmenes, ya comenzaron a negociar distintos niveles de precios según la zona, distorsionando el mercado.

Makro, ha generado marcas propias como Aro, es una de las tantas marcas propias de la compañía que cuenta con 600 productos tanto perecederos como no perecederos y representa el 11% del total de las ventas. Makro mail, es una estrategia de mercadeo dirigido al público objetivo de la base de datos en el cual se informa de las diferentes promociones. Este sistema contribuye con el 30% de las ventas. Cuenta con 150 marcas exclusivas tanto nacionales como importadas.

Dentro de sus estrategias de mercado, se encuentra la fórmula Makro, cuyos elementos son:

- Bajos precios con la mejor calidad.
- Amplia área de ventas, en un entorno profesional.
- Registro de clientes a través del sistema Pasaporte Makro.

- Makro Mail cada dos semanas, enviado a los clientes registrados.
- Disponibilidad de una amplia y adecuada gama de productos para profesionales en Alimentos
- Estructura de bajo costo.
- Pago en efectivo, cheques confirmables, tarjetas de débito y tarjeta de crédito Diners Club.
- Transporte de la mercadería, por el cliente.
- Gran volumen de inventario.
- Seguro y amplio estacionamiento.
- Horarios de atención convenientes.

Por estos días, Makro está haciendo campaña de relanzamiento en las cinco ciudades donde está presente, en las cuales suma casi 400.000 clientes, entre ellos los más importantes del sector hotelero, restaurantes, oficinas, bares y discotecas.

El propósito de la campaña es fortalecer la imagen de la cadena de tiendas, a través de información precisa sobre qué es, qué hace, cuáles son sus objetivos en el país y hacia dónde va y cuáles son sus resultados hasta el momento.

"No somos supermercado, ni hipermercado; nuestro perfil es de tienda mayorista y nuestro cliente el comerciante", comentó Jorge Bello, al resumir parte del contenido de la campaña, que en últimas quiere distinguir la organización de las demás grandes superficies que compiten en el comercio, pero que son minoristas.

8.4.5. Éxito

La compañía fue fundada en 1949 por el señor Gustavo Toro, quien atraído por las actividades comerciales, se fue para Medellín, al sector de Guayaquil, con el fin de montar un negocio de telas y vio la oportunidad de vender más, mejor y a menor precio.

La estrategia funcionó, pues se alcanzaron grandes volúmenes aunque con menores márgenes que permitieron que el negocio se desarrollara rápidamente. De esta forma se fue expandiendo el local a través de la adquisición de locales aledaños hasta que nació el llamado Éxito de Maturín, que hoy tiene un área de 1200 m².

Ante los resultados, vino más adelante la compra del antiguo terreno de almacenes Sears y nació el Éxito de Colombia, de 8000 metros cuadrados; área que no podía dedicarse exclusivamente a las confecciones y que por ello, empezó

a ser implementada con mercancía general, un completo supermercado con su línea de fríos y perecederos y el segmento tradicional de textiles y confecciones.

Hoy en día es la cadena líder de Colombia, especializada en el formato supercentro, ofreciendo productos de supermercado, confecciones, textiles y mercancías generales. Consta de 11 almacenes con un área de ventas total de 103.750 m² y 6.188 empleados de tiempo completo. Cotiza en la Bolsa de Valores desde 1994. Sus accionista incluyen a los fundadores, prestigiosas personas y compañías Colombianas e internacionales.²⁷

En noviembre de 2001, la Superintendencia de Valores autorizó la fusión de Almacenes Exito y Cadenalco. En esta operación, la primera es la sociedad absorbente y la segunda, la sociedad absorbida. La solicitud a la Supervalores fue elevada el 31 de agosto, por la asamblea de las dos compañías. Con la autorización, Almacenes Exito se queda con los pasivos y activos de Cadenalco, y nace una nueva empresa comercial. Con la fusión, la sociedad espera disminuir sus costos de operación, administrativos y aquellos asociados al funcionamiento separado de las dos compañías. De igual forma se generan mejoras significativas en eficiencia, sin reducir la oferta en el mercado.

Durante el 2001 y 2002 se consolidó al Éxito en el primer lugar de la cadena de hipermercados, y además se fortalece una de las más grandes fusiones

²⁷ Pagina Web EXI TO

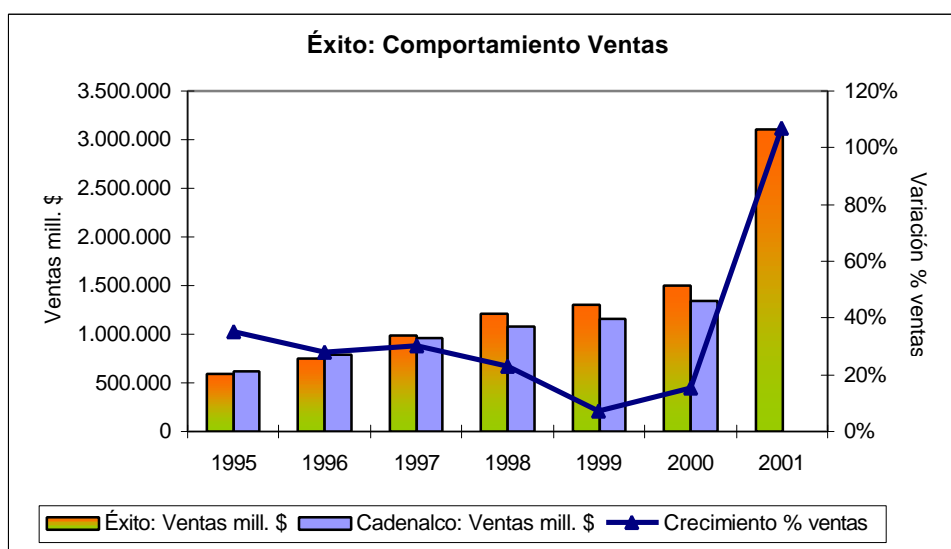
comerciales de todos los tiempos: Éxito-Cadenalco. Por esa movida empresarial, más la vigencia plena de la nueva sociedad con el grupo francés Casino, que se firmó en 1999, el 2001 termina tan rotundo en cantidades como puede leerse: 15 almacenes Éxito en todo el país; tres almacenes Óptimo; 63 almacenes Ley en 31 ciudades; 6 almacenes Pomona y 3 mercados La Candelaria. Todo un entramado que a finales del año 2001 sumaba ventas por \$2,9 billones y había llegado a la cifra de 35.000 trabajadores directos e indirectos, lo que lo convierte en el segundo empleador del país después del Estado.

En mayo del año 2001 se abrió el primer hipermercado Éxito en Venezuela, y se inauguró el formato de grandes almacenes en ese país. En los próximos dos años Venezuela tendrá seis nuevos almacenes Éxito con una inversión de US\$150 millones.

8.4.5.1 Perfil Financiero

Las ventas brutas en Colombia del grupo francés Casino crecieron en dólares 1,71% en el año 2001. Según el informe anual revelado por la multinacional, que posee el 25% de Éxito-Cadenalco S.A. las ventas brutas de estos supermercados subieron en 2001 de US\$1.355,21 millones a US\$1.378,41 millones.

Gráfico 29 Comportamiento de ventas Almacenes EXITO



Nota: Éxito y Cadenalco se fusionaron en 2001

Fuente: Datos Supersociedades.

Aunque los ingresos brutos de Éxito-Cadenalco mostraron un mejor comportamiento en los dos primeros trimestres de ese año, cuando crecieron 5,5% y 6,5% respectivamente, empezaron a recuperarse en el segundo semestre de 2001 y al final crecieron 5,4%. En efecto, en el tercer trimestre las ventas brutas de Éxito-Cadenalco S.A. subieron 1,3% y 2,6% respectivamente.

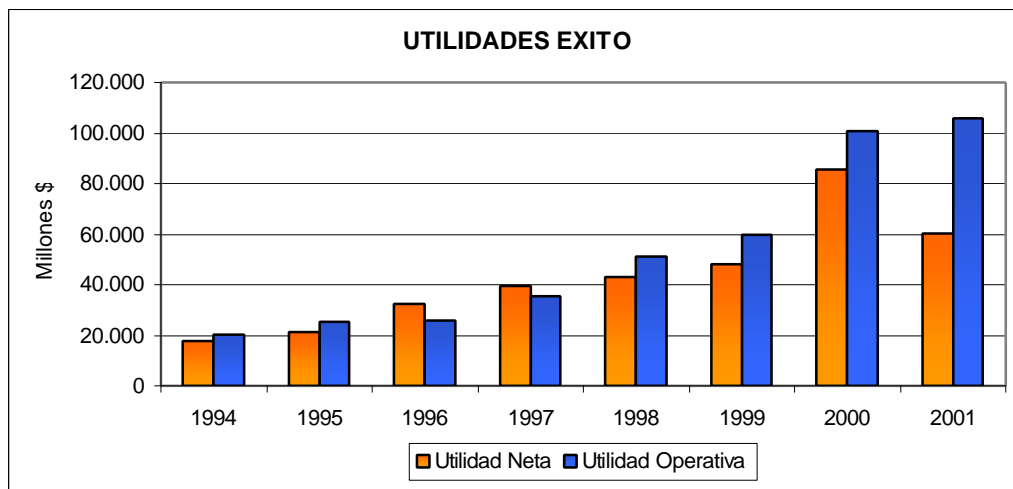
El comportamiento de las ventas de Éxito-Cadenalco estuvo, a pesar de todo, por encima de Estados Unidos, Argentina, Brasil y Polonia. Más aún satisfactorio fue el resultado de los galos en Venezuela, donde poseen el 50% de la cadena Cativen. En esta empresa Éxito-Cadenalco es dueña del 25% del capital suscrito, pero la administra.

Casino tuvo en el 2001 ventas brutas totales por US\$19.585,78 frente a US\$17.619,64 millones en el año 2000. El 25% de los ingresos de la poderosa cadena, que no habría dado aún su brazo a torcer frente a Carrefour en la puja por Carulla, provino de sus negocios en el exterior.

Según la compañía, con sede en la noroccidental ciudad industrial de Envigado, sus ventas apenas se incrementaron en 2,2%, a \$3,17billones de pesos en el 2002, frente a los \$3,10 billones vendidos en el 2001. Dado la fusión con Cadenalco, sería incorrecto tratar de establecer una variación de ventas con respecto a los años anteriores a la fusión, puesto que no son comparables.

Por su parte, Almacenes Exito disminuyó en 44,5% la utilidad neta generada en el 2002, a \$33.253 millones (US\$11 millones), desde los \$60.005 millones (US\$ 20,3 millones) ganados en el 2001.

Gráfico 30 Utilidades Almacenes ÉXITO 1994 - 2001



Fuente: Datos SuperSociedades

Aunque los costos de ventas han tenido un incremento paralelo al de las ventas, la mayor utilidad operacional se debe a la disminución en los gastos administrativos, como resultado del proceso de fusión, donde lógicamente le resulta mejor adquirir toda una infraestructura logística y distribución por todo el territorio nacional, que montarla por su cuenta. Tener una operación más grande, el margen de negociación es mayor y se aprovechan mejor los descuentos por volumen.

La reducción en la utilidad neta para 2002, obedece a un incremento del 97% en los gastos financieros.

8.4.5.2 Inversiones

El riesgo es inminente y ha dado de qué hablar: Carrefour abrirá dos tiendas en Medellín, la plaza consentida del Éxito. Pero como dicen 'soldado advertido no muere en guerra'.

El Éxito invirtió \$14.500 millones en la remodelación de su punto de venta de Envigado, que está a pocos metros del primer almacén Carrefour que se abrió en Antioquia, en septiembre del año pasado. Los otros formatos de la cadena –como el Ley– están en lista de espera para renovar imagen y puntos de venta.

El almacén de Envigado se ajusta a lo último en marketing y presentación de productos: pasillos amplios, secciones especializadas en salud y belleza, vinos y licores, pescadería, tecnología, entre otros, además de 31 locales comerciales adicionales. Según Carlos Duque, jefe de planeación de Almacenes Éxito, la prioridad fue la ampliación de la zona de mercado, que ahora es el 40 % del área del almacén.

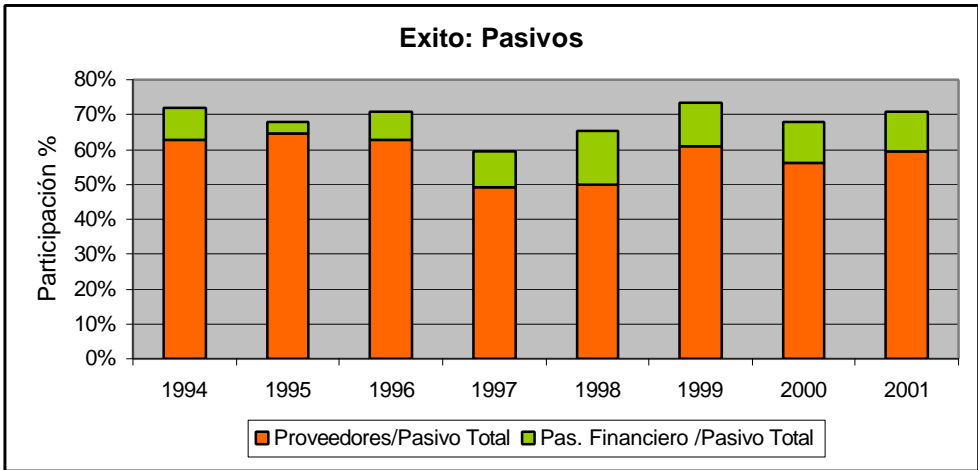
Pero además, Éxito comenzó a expandirse hacia otras ciudades en donde no encontrará tanta competencia, por lo menos de gigantes como Carrefour. Durante 2002 abrió una tienda en Bucaramanga, con una inversión de \$46.500 millones.

Y anunció sus planes de llegar a Barranquilla durante 2003, lo que implicaría una inversión cercana a los \$50.000 millones. Allí se enfrentará principalmente con Olímpica y Carulla-Vivero. En Medellín, además de la inversión en infraestructura,

Éxito está haciendo un despliegue publicitario para recordarles a sus clientes que es la empresa paisa que siempre ha estado con ellos.

La idea por lo pronto, es que a mediados de este año, el Éxito abra otro punto de venta en Barranquilla para el cual hay disponible una inversión de cerca de \$50.000 millones.

Gráfico 31 Pasivos Almacenes ÉXITO 1994-2001



Fuente: Datos BRP Benchmark

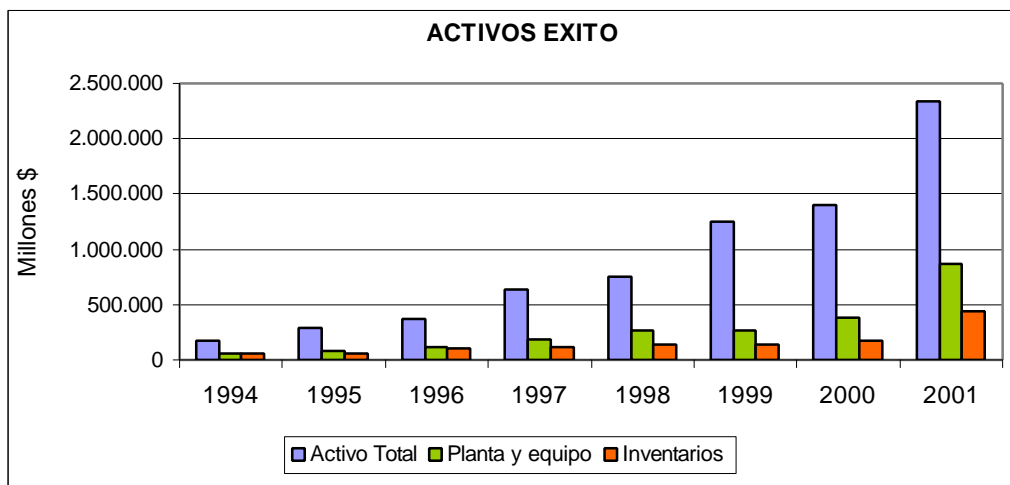
La firma registró un incremento en sus pasivos de 10% a \$ 842.122 millones en el 2002 frente al 2001, mientras que sus gastos en ventas se expandieron en 18,8% a \$442.343 millones de pesos comparados los mismos periodos.

Al igual que la mayoría de los grandes supermercados, Éxito se financia directamente y a corto plazo de los proveedores, quienes representan el 60% de sus pasivos y que a la vez son la fuente de crecimiento de sus inventarios.

A diferencia de otros supermercados como Carulla cuyo financiamiento financiero se está incrementando anualmente y para el año 2001 ya representaba el 33% de sus obligaciones, Éxito mantiene esta relación en un 11% y prácticamente sin variaciones. Es de suponer que el proceso de expansión de la empresa, encaminado a abrir nuevos sitios en diferentes ciudades del país, se ha venido financiando con la emisión de bonos realizado por la empresa, sin contar que su solidez económica ha dado pie para manejar durante los últimos años un superávit de capital por encima de los \$500.000 millones.

A partir de la unión con Cadenalco, los activos totales crecieron 66%, pero principalmente se incrementó el valor de las valorizaciones en un 184%, muy por encima del incremento de los activos fijos que para 2001 crecieron 126% y los inventarios que crecieron 152%. Son precisamente estos tres rubros, los que representan el 75% del total de activos.

Gráfico 32 Activos Almacenes ÉXITO 1994-2001



Fuente: Datos SuperSociedades y BPR Benchmark

Los activos diferidos tanto a corto como a largo plazo, crecieron para este año, más del 400%, pero singularmente sólo representan el 4% del activo total.

Con los años, Almacenes Éxito ha tratado de dejar de lado el concepto familiar que manejó la compañía desde su creación, para dar paso a una forma más depurada de hacer empresa. La compañía abrió su capital para que ingresaran personas distintas de los fundadores para que le dieran un nuevo respiro. Además, consciente de que requería el apalancamiento financiero normal para una compañía de su tamaño, se lanzó al mercado de valores.

Un 30% de la propiedad de Almacenes Exito está en manos de la segunda mayor cadena de supermercados de Francia, Casino. La firma es controlada por el mayor conglomerado local, el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA).

Gráfico 33 Composición accionaria Almacenes EXITO

Razón Social/ Nombre	% Total
Grupo Casino	30,00
Sindicato Antioqueño	17,00
Otros accionistas	53,00
TOTAL	100,00

8.4.5.3. Relaciones

La estrategia del Éxito es promover la idea el valor como contrapeso a la del gangazo, en una combinación equilibrada entre precio, producto y servicio. Su objetivo es mantener una gran variedad de artículos, aun precio razonable aunque este no sea el más económico del mercado.

La idea es la de presentar muchas alternativas en un mismo sitio, de tal forma que cada uno de los almacenes sea un lugar que atraiga por si solo con cafeterías, parqueaderos, lavanderías, establecimientos bancarios entre otros, además de contar con un oportuno servicio de taxis y estar ubicado en zonas de fácil acceso para los clientes.

En el área de supermercados, ha puesto en mano de los consumidores marcas de productos tradicionales como enlatados, granos y panadería, con los cuales tiene prelación en su proceso de comercialización. Y en mercancía general, la variedad también ha sido clave, pues es un gancho para que el cliente prefiera un lugar en

el que se mueven 200. 000 artículos. Además se garantiza que el servicio al cliente sea rápido y oportuno.

A partir de la integración con Cadenalco, el poder de negociación que adquiere con los proveedores nacionales y extranjeros es definitivo para obtener mejores condiciones por el volumen de las compras, mientras que las posibilidades de mantener centros de acopio conjuntos, y optimizar las redes de transporte, son las claves para afrontar la competencia frente a las multinacionales.

9. PROVEEDORES

9.1. Situación con los proveedores

En cuanto a la relación entre hipermercados y proveedores en Colombia, esta tomó un matiz gris hacia mediados del año 2002, cuando varias industrias de productos que surten a las grandes cadenas, manifestaron su descontento con las políticas que se estaban implantando con los proveedores y que en últimas repercutía en la dificultad para colocar sus productos en mostrador.

Para esa fecha, la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas, Acoplásticos, se unió a varios grupos de empresarios, como Nestlé, los cuales suscribieron una declaración de principios que buscaba mejorar las relaciones comerciales entre los proveedores, las cajas de compensación familiar, los supermercados y los autoservicios, para garantizar transparencia, sana competencia y el beneficio de los consumidores.

La declaración advierte que la relación entre los actores citados debe ceñirse a la libre y leal competencia y a las estipulaciones contractuales, por lo cual no son

admisibles las imposiciones unilaterales, ni las que son ajenas a la naturaleza propia del contrato celebrado, como tampoco los precios predatorios.

Sobre el tema, el Presidente de la Andi, Luis Carlos Villegas, señaló que el sector privado rechaza las prácticas de dumping tanto en el comercio internacional como en el mercado doméstico "la venta por debajo de los costos es una actividad desleal y por esta vía lo que está en juego es la concentración del eslabón de la comercialización que terminará perjudicando al consumidor final", afirmó el dirigente.

Otra de las empresas que mantuvo un fuerte enfrentamiento al respecto fue Nestlé contra Almacenes Éxito, quienes a mediados de agosto firmaron un acuerdo que permitía la comercialización de los productos de esta multinacional suiza en los almacenes Éxito, Óptimo, Ley y Pomona. Las dos empresas sostenían diferencias por los costos directos e indirectos que cobran los supermercados a los proveedores, como parte de su exhibición para la venta.

Finalmente, durante los primeros días de septiembre las cadenas de supermercados y comercializadores, llegaron a un "Acuerdo sobre buenas prácticas industriales, comerciales y defensa del consumidor" (**Anexo No. 1**) con sus proveedores, para continuar adelantando prácticas y políticas de precios que beneficien a las partes, así como a los consumidores. El convenio dio por finalizada la "guerra de las góndolas", en la que presuntamente los hipermercados

pedían a sus proveedores descuentos, que habrían conducido a ingresos por debajo de los costos de producción.

Sin embargo, durante este mismo mes, la Superintendencia de Industria y Comercio abrió investigación en contra de las empresas Almacenes Éxito, Grandes Superficies de Colombia, Carrefour, Carulla Vivero y Supertiendas Olímpica, por posibles actuaciones contrarias a la libre competencia.

Las averiguaciones tuvieron lugar a raíz de la información publicada en los diferentes medios de comunicación y las permanentes quejas de los proveedores. La indagación preliminar llevó a la necesidad de abrir una investigación a través de la Resolución 24.180 de julio 29 de 2002, en razón a que se recogieron elementos de juicio suficientes respecto de una posible violación a las normas de promoción de la competencia.

El problema parece radicar, en que los hipermercados imponen unilateralmente condiciones desfavorables para la comercialización y distribución de productos dentro de las respectivas cadenas, y que de no aceptarse por parte de los proveedores conlleva a la decodificación de sus productos, o la no exhibición de los mismos en góndolas.

Para la Superintendencia, la investigación gira en torno a dos factores prohibidos por la ley. El primero se refiere al presunto abuso de la posición dominante de

estos almacenes que implica la aplicación de condiciones discriminatorias que hubiesen colocado a los proveedores en condiciones desventajosas frente a otros distribuidores; la subordinación del suministro de un producto a la aceptación de obligaciones adicionales que no hacían parte del negocio y la posible obstrucción del libre acceso de los proveedores a los canales de comercialización.

El segundo factor analizado, es la posible existencia de un acto contrario a la libre competencia donde se trata de establecer si las grandes cadenas presumiblemente se negaron a vender en sus establecimientos, los productos de aquellos que no aceptaron su política de precios.

No obstante, las grandes cadenas se defienden argumentando que los grandes comerciantes están teniendo utilidades por debajo del 1% sobre unas ventas gigantescas de algunos productos, lo cual no es equitativo. Lo que se busca es lograr el equilibrio en la relación para tener comerciantes fuertes, industriales fuertes y pymes sólidas.

Sin embargo, para algunos otros sectores la disputa no terminó con el acuerdo, y es así como el gremio de los distribuidores de electrodomésticos se quejó ante la Superindustria para que investigara a la cadena de almacenes Carrefour, por presunta competencia desleal. Los comerciantes señalaron que la devolución de IVA que hacía el hipermercado, como estrategia para incrementar sus ventas, era restrictivo de la competencia. Aunque Fenalco, los comercializadores y la cadena

francesa se reunieron, a juicio de los segundos, a Carrefour le "resbaló" el tema, puesto que la fuerza que han tomado los hipermercados como canal de ventas de electrodomésticos se debe a esa estrategia recurrente.

Estas diferencias entre las relaciones entre distribuidores y proveedores no es una situación de ámbito local, pues en otros mercados de América Latina esta coyuntura comenzó a generar controversia desde hace más de cuatro años.

En otros países como Chile, el deterioro que experimentó la relación entre los supermercados y sus proveedores fue muy fuerte hacia fines de 1998, luego de que los primeros decidieran cambiar sus períodos de pago²⁸. Esta política significó un aumento en el capital de trabajo y generó graves problemas de liquidez, dadas las altas tasas de interés vigentes a esa fecha, para numerosas empresas socias que abastecen de productos a esas entidades comerciales.

Por ejemplo, hace cuatro años se denunciaba dumping encubierto en las ofertas lanzadas por algunos supermercados, lo cual también se está repitiendo en la actualidad, ya que, en determinadas promociones, es el proveedor quien asume finalmente el costo.

En países como Argentina, las diferencias creadas entre estas dos partes dieron

²⁸ Diario La República. Supermercados y proveedores: más allá de la controversia, por Sandra Mateus.

como fruto la firma de un código de buenas prácticas comerciales - el mismo que se busca en Colombia -, con el fin de prevenir abusos en esta relación.

El código fue impulsado por el Ministerio de Economía de dicho país, para zanjar las disputas habituales entre las partes, pero había entrado en zona muerta porque inicialmente Carrefour se negaba a aceptar el texto autorregulatorio, aunque finalmente lo firmó. Básicamente, dicho código establece normas de convivencia para evitar que las grandes cadenas se aprovechen de su posición dominante en el mercado a la hora de establecer relaciones comerciales con sus proveedores.

En todos los casos, lo que se está defendiendo es la libre competencia y que las partes inmersas en el conflicto, con la ayuda del Estado, logren mantener su propia competitividad.

10. EMPLEOS

10.1. Evolución del empleo en Colombia

La existencia de un sistema de encuestas de hogares periódicas en Colombia que data de 1976, permite un seguimiento muy completo de la evolución del mercado de trabajo. Este sistema montado por el DANE tiene cuatro componentes: i) Encuestas trimestrales de coyuntura en siete áreas metropolitanas urbanas del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pasto); ii) Encuestas de hogares que incluyen un módulo de informalidad en 10 áreas metropolitanas del país (las siete de coyuntura, más Cúcuta, Pereira y Villavicencio), que se realizan cada dos años desde 1984; iii) encuestas de hogares a nivel nacional en zonas urbanas y rurales, que se realizaron en 1978 y 1988 y en forma periódica anual desde 1991; y iv) Encuestas anuales en algunas otras ciudades del país (Cartagena, Ibagué, Montería, y otras).

Este sistema permite un seguimiento del empleo por segmento del mercado de trabajo según niveles de urbanización (urbano/rural), sector (formal e informal), posición ocupacional (asalariado público y privado, independiente, servicio doméstico) y rama de actividad económica.

Las cifras reportadas indican que el empleo urbano ha ganado participación en el empleo total, al pasar de 56,5% en 1988 a 62,3% en 1996, mientras que el empleo rural ha perdido participación al pasar de 43,5% del empleo total en 1988 a 37,7% en 1996. Este resultado refleja la crisis por la que ha atravesado el sector agropecuario colombiano en este período, como fuente de generación de nuevos empleos, a causa del proceso de apertura, el cual incrementó las importaciones agrícolas. Esto generó una aceleración de las migraciones hacia las cabeceras municipales, donde la población fue absorbida en la construcción y en actividades terciarias (comercio y servicios), todas de carácter no transable.

Como resultado de las transformaciones ocurridas en la economía colombiana el empleo total de la economía creció en promedio en el período 1988-1996 a una tasa de 2% por año: 2,7% por año en el período 1988-1992 y 1,7% por año en el período 1992-1996. El empleo urbano creció al 3,2% por año y el empleo rural al 0,2% por año. Los períodos de menor crecimiento del empleo fueron 1991-1992, donde creció entre 1 y 1.5% por año y 1996 cuando cayó 0.55% con respecto al año anterior, coincidiendo con la desaceleración de la economía.

El empleo en las diez áreas metropolitanas creció entre 1988 y 1996 al 2,3% por año, mientras que el empleo en el resto urbano creció al 5% por año, lo cual muestra la intensidad del proceso de descentralización de la actividad económica hacia ciudades intermedias y menores que ocurrió en Colombia en este período.

La evolución del empleo total de la economía por ramas de actividad económica,

permite evaluar los impactos sobre el empleo de las transformaciones en la estructura de la producción nacional de bienes y servicios, y en los niveles de productividad sectorial de la mano de obra. La fuente de información para esto son las mismas encuestas de hogares, que se basan en muestras tomadas en diferentes años, ya que los últimos censos de población han omitido esta pregunta; y, por lo tanto, los resultados están sujetos a importantes errores de muestreo, que se suman a los errores de reporte de la rama en la cual trabaja cada ocupado detectado en las muestras.

La apertura de la economía, los cambios institucionales en el manejo de la política económica y la revaluación del peso, han inducido importantes cambios en la estructura de la producción nacional y han incentivando un incremento en la productividad laboral en casi todas las ramas de la producción, que, en principio, deberían haber tenido efectos importantes en la estructura del empleo.

Los resultados obtenidos, sin embargo, muestran que el único cambio de significación entre 1988 y 1996, ha sido una reducción en el empleo en los sectores primarios: sector agropecuario y minería, a favor de sectores secundarios y en especial terciarios de la economía. Esto hace que en el empleo urbano, los cambios estructurales hayan sido de poca significación, y que el impacto más importante se observe en el empleo rural, donde se reduce significativamente la participación en el empleo del sector agropecuario y de la minería y se incremente la participación de otros sectores.

A nivel urbano los sectores que más absorben mano de obra, que son los sectores de industria, comercio y servicios, muestran un aumento de la participación de la industria manufacturera, que pasa de representar el 20,4% del empleo urbano en 1991 a 21,7% en 1996; una constancia en la participación en el empleo del sector de comercio, restaurantes y hoteles, alrededor del 26,5%, un aumento del empleo en el sub-sector de bancos y servicios a las empresas, que pasa de 5,8 a 8% en este período; y una disminución de la participación en el empleo de los servicios personales y comunales, cuya participación en el empleo pasa de 29,8 a 28% en el mismo período.

En el sector rural, la menor participación del sector agropecuario y la minería en el empleo total, se vio compensada en el período 1988-1995 por un aumento en la participación en el empleo de actividades no agropecuarias como comercio restaurantes y hoteles, servicios comunitarios y personales, y en menor medida, construcción, transporte y comunicaciones y bancos y servicios a las empresas.

Como una primera aproximación, el empleo por ramas de actividad económica, se puede clasificar en dos grandes sectores: el sector de bienes transables, dentro del cual se incluirían los sectores de agricultura, caza y pesca, minería e industria manufacturera; y el sector de bienes y servicios no transables, dentro del cual se incurrían las demás actividades. La clasificación del empleo entre sectores transables y no transables, permite evaluar los impactos sobre el mercado de trabajo de los cambios en la composición de la producción nacional en esta dimensión asociada con el comercio internacional, y muy relacionada con los

impactos de la apertura de la economía y con la revaluación de la tasa de cambio.

Los resultados obtenidos indican que la participación en el empleo de los sectores no transables a nivel nacional aumentó de 57% en 1991 a 61,3% en 1995, como resultado del crecimiento de la demanda interna por estos bienes y servicios; y la participación en el empleo de los sectores transables se redujo de 43 a 38,7% en el mismo periodo, como resultado del aumento de la tasa de penetración de importaciones y la relativa estabilidad de la tasa de apertura exportadora.

En ocho de las nueve ramas económicas donde la informalidad es más alta, el porcentaje de informalidad cayó entre 1988 y 1996, pero las caídas fueron especialmente significativas en las ramas de agricultura y otras industrias manufactureras (sectores transables), y en servicios personales y de hogares (no transables).

Adicionalmente cayó en forma importante en la rama de alimentos y bebidas, fuertemente expuesta a la competencia internacional; y en comercio al por menor y restaurantes y hoteles, donde se ha presentado un crecimiento muy grande en cadenas de supermercados e hiper-almacenes y en la oferta hotelera formal. Finalmente, la informalidad creció en cinco ramas: Minería, papel e imprentas, minerales no metálicos, construcción (donde ya era muy alta), y en la rama de diversión y esparcimiento.

La reducción en la informalidad urbana está asociada con las dificultades que

vienen enfrentando los sectores informales por los cambios en los patrones de consumo de la población, inducidos en buena parte por la apertura de la economía. Esto se refleja en una mayor competencia de productos importados, y en una mayor competencia de bienes y servicios producidos localmente por los sectores formales. Así mismo, la formalización de un sector de la microempresa que ha pasado a hacer aportes a la Seguridad Social.

Con una bonanza económica a principios de los años 90, Colombia pudo reducir su desempleo hasta el 8%, lo cual a su vez disminuyó en mayor grado la influencia de los grupos del crimen organizado en las grandes ciudades. La recesión ha afectado estas áreas urbanas en forma grave, con un desempleo en Bogotá del 20% y en Cali de casi el 23%.

Gráfico 34 Colombia Desempleo V.S. Crecimiento económico 1991-2002

Años	Crecimiento % PIB	Inflacion %	Desempleo %	Exportacion es US\$ mill.	Importacion es US\$ mill.
1991	2,00	26,80	10,30	9.115	6.633
1992	4,04	25,10	10,30	9.256	8.262
1993	5,39	22,60	8,70	9.961	11.626
1994	5,81	22,60	8,80	10.629	13.913
1995	5,20	19,50	8,80	12.293	16.021
1996	2,06	21,60	11,30	13.158	16.443
1997	3,43	17,70	12,60	14.220	18.357
1998	0,56	16,70	15,30	13.434	17.344
1999	-4,05	9,20	18,10	13.977	13.405
2000	2,90	8,80	20,20	15.673	14.406
2001	1,40	7,65	17,70	14.975	15.861
2002	1,60	6,99	17,20		

Fuente: Banco de la República

Esta situación se ha deteriorado ya que gran parte del producto del narcotráfico se lava a través de las importaciones de contrabando hacia Colombia, hecho que alimenta la violencia, disminuye los ingresos fiscales y ocasiona daños mayores en el empleo de las industrias que compiten con el contrabando. De este modo, el desempleo tiene un impacto grave como causa de desestabilización en las ciudades.

En la segunda mitad de la década de los 90 hubo un marcado deterioro del mercado laboral urbano colombiano como resultado de la caída de las tasas de ocupación y de la nueva tendencia ascendente de las tasas de participación. Este nuevo escenario llevo a que desde 1996 aumentara aceleradamente la tasa de desempleo la cual alcanzó en el año 2000 los niveles más altos .

Este comportamiento se presentó, en general, a nivel nacional y se han hecho evidentes un año después de los períodos de desaceleración y recesión (1998 y 1999), existiendo una clara relación entre el comportamiento del empleo en las principales ciudades y la evolución del PIB.

En los últimos diez años, Colombia ha abierto su economía, tradicionalmente cerrada, con una rápida expansión tanto de exportaciones como de importaciones. Sin embargo, el sector agropecuario ha sufrido graves impactos ya que la producción de algunos cereales tales como el trigo, el maíz, la cebada, y otros

productos básicos tales como soya, algodón y sorgo han resultado poco competitivos en los mercados internacionales. Como resultado de ello, se han perdido 700.000 hectáreas de producción agrícola frente al aumento de importaciones durante los años 90, y esto a su vez ha sido un golpe dramático al empleo en las áreas rurales que a la vez son la escena principal del conflicto armado.

Cuando en la segunda mitad de la década de los 90 la economía entró en su fase de debilitamiento, y de recesión en 1999, el aumento del desempleo resultó de una combinación entre una gran caída en la generación de empleo y una mayor oferta laboral originada en la incorporación al mercado de trabajo de población antes inactiva.

Adicionalmente, desde el momento de la apertura se ha dado una pobre capacidad de generación de empleo, asociada especialmente al bajo dinamismo de la generación de empleo en sectores productores de bienes comercializables a nivel internacional (transables). Por tanto, la creación de empleo en los sectores productores de bienes y servicios no comercializables internacionalmente (no transables) compensó este factor durante la fase de auge, pero dejó de operar durante los años de ajuste.

La ruta que siguió el proceso de apertura y que deterioró el dinamismo de los sectores transables y estimuló durante un tiempo el crecimiento de las actividades

no transables, llevó en últimas a debilitar la demanda de empleo.

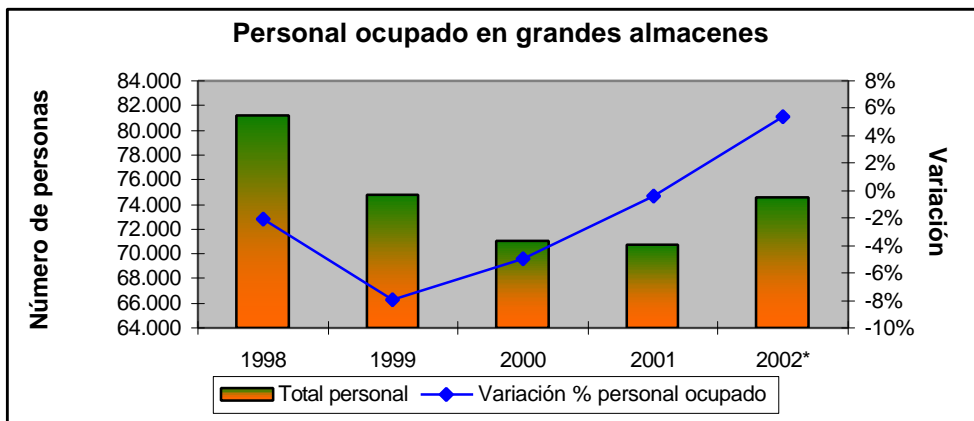
Como respuesta de estos efectos, según estudios de Fedesarrollo, el nuevo comercio minorista (no transable) formado por minimercados, hipermercados y supermercados, participa con el 1,5% del PIB colombiano y representan el 75% del comercio minorista²⁹. El empleo que genera esta actividad mercantil, es creciente con relación al empleo total del comercio minorista: mientras en 1996 representaba el 41,3% de ese total, en 2002 ya había pasado al 52,5%.

10. 2 Hipermercados y Empleo

El sector de los grandes almacenes durante los últimos seis años, ha venido mostrando grandes disminuciones en la totalidad del personal empleado, pasando de 82.966 personas en 1997 a 70.779 en 2001. Estas variaciones son menores para cada año, pasando de una caída del 8% en 1999 a tan solo una reducción de 0,3% para el año 2001. A partir del año 2002 parece haber un pequeño incremento del 5,4% en el personal ocupado, por la apertura de nuevos puntos de almacenes como por ejemplo el Carrefour del 20 de julio.

²⁹ Estudio en proceso en Fedesarrollo, por Mauricio Reina y Fernando Zuleta.

Gráfico 35 Personal ocupado en Hipermercados 1998 - 2002



* Dato a 2002 preliminar

Fuente: DANE

En cuanto a la composición del personal ocupado según tipo de contratación, se observa una reducción del 31,66% del personal permanente en los hipermercados entre 1997 y septiembre de 2002. Estas reducciones han dado pie para un incremento del 82,82% en el personal temporal por agencias durante este mismo periodo de tiempo, y un especial interés por la contratación de personal temporal directo, el cual se ha elevado en 134,61% entre 1998 y 2002.

Gráfico 36 Hipermercados personal ocupado por tipo de contrato 1997-2002

Colombia, personal ocupado en los grandes almacenes e hipermercados, según tipo de contratación
1997 - 2002

(número promedio de personas)

Tipo de contratación	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Personal permanente	78.756 *	71.214	61.703	56.855	53.016	53.816
Personal temporal directo	nd	5.608	8.302	9.350	12.283	13.157
Personal temporal de agencias	4.175	4.383	4.735	4.827	5.468	7.633
Socios propietarios y familiares	35	47	29	16	13	13
Total personal	82.966	81.251	74.769	71.047	70.779	74.618

Fuente : DANE

* En 1997 incluye personal temporal directo

Estos datos se explican en su mayoría por el creciente proceso de expansión que han venido desarrollando las grandes cadenas, lo cual ha implicado la necesidad por parte de las mismas, de incorporar mayor cantidad de personal en el desarrollo de los nuevos almacenes. Sin embargo, este mismo proceso ha llevado que esta contratación sea temporal, pues los costos que por medio de ella se originan son menores a cuando se vincula personal permanente, y a la vez obedece a los lineamientos de las empresas las cuales se ven forzadas a un preciso control de costos y gastos en las nuevas aperturas.

10.3 Análisis por Hipermercado

A nivel particular, por cada uno de los hipermercados estudiados, se aprecian comportamientos diferentes. Para el caso del Éxito, se ha mantenido un nivel

promedio de empleados, exceptuando 1999 año de la crisis y para 2001 en donde su número de empleados directos prácticamente se duplica, pero a razón de la fusión con Cadenalco. A partir de este año, almacenes Éxito junto al ISS, son las dos empresas de Colombia que más empleados tienen a su servicio, sin contar con los prácticamente otros 16.000 empleos indirectos que Éxito ofrece.

Gráfico 37 Empleos directos por Hipermercado 1995-2001

Empleados directos	1.995	1997	1998	1999	2000	2001
Almacenes Éxito	8.766	8.449	8.444	7.722	8.376	18.382
Cadenalco	9.459	9.125	10.136	9.218	8.905	
Carulla - Vivero S.A.	5.849	5.871	5.779	5.427	8.115	10.669
Supertiendas Olimpica	4.661	4.815	4.578	4.427	4.562	4.167
Carrefour	n.d.	n.d.	n.d.	1.202	1.202	n.d.
Makro de Colombia	n.d.	2.009	871	583	705	819
TOTAL	28.735	30.269	29.808	28.579	31.865	34.037

Nota: Para 2001, los datos de Almacenes Éxito incluyen a Cadenalco.

Fuente: La Nota Económica. Datos suministrados por las empresas

Para Carulla, por ejemplo el cambio es aun más notorio pues tuvo un crecimiento en el número de empleados del 96,59% de 1999 a 2001, siendo en la actualidad la segunda cadena de supermercados con mayor cantidad de gente a su servicio, y con un alto incremento en personal por los procesos de expansión en los que esta incurriendo.

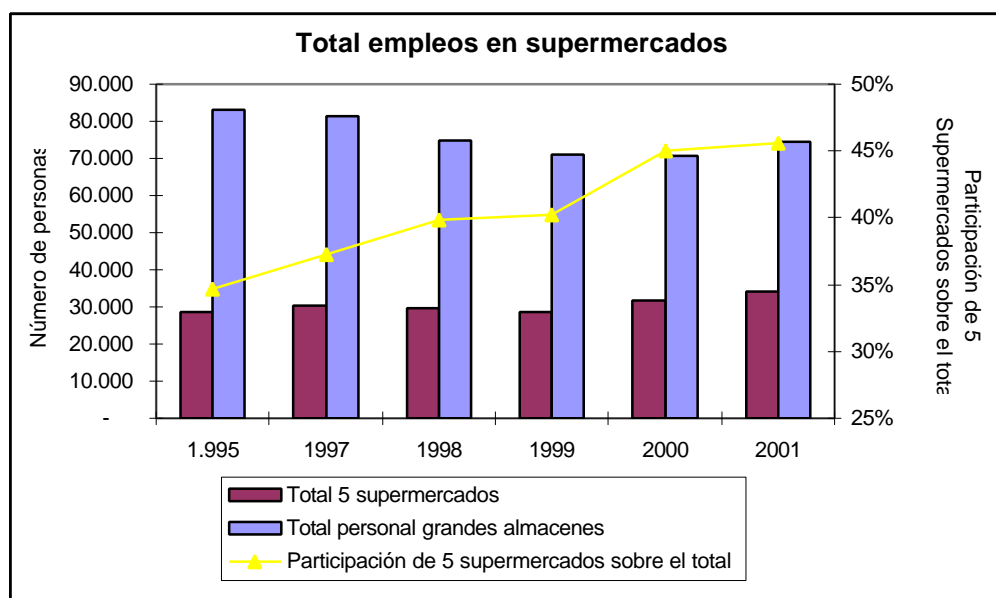
Olimpica por su parte, a diferencia de las dos anteriores cadenas, no ha incrementado el número de empleados directos y ha mantenido en promedio el mismo personal desde 1995, a pesar de que la compañía ha realizado la ampliación de puntos de ventas y 27 construcciones nuevas desde 1999, entre Supertiendas, Superalmacenes y Droguerías.

El que hasta la fecha parece no haber corrido con la misma suerte es Makro, que desde 1997 hasta 2001 ha tenido una reducción en su planta de personal del 59,23%, a pesar de que ya cuenta con 10 puntos de ventas en todo el país y que según datos de la compañía espera continuar con un proceso de expansión que lo lleve a completar 18 puntos para 2010. Parte de las razones se debe a que la empresa ha decidido reducir el número de personas vinculadas directamente con ella, y equilibrar la diferencia con contratos temporales. Son 850 los empleos directos que genera en Colombia, y dos mil los indirectos. De ellos, 100 empleos directos están ubicados en Medellín y con unos 250 indirectos.

Para el caso de Carrefour, es difícil hacer un análisis, ya que la empresa no ha suministrado la información completa sobre este tema y porque además lleva pocos años en el mercado colombiano en comparación con las demás cadenas de estudio.

Por otra parte, se puede detallar que aunque el personal ocupado por la totalidad de los grandes almacenes ha disminuido, el porcentaje de participación de empleos de los supermercados en estudio sobre el total ha ido aumentando, pasando de un 34,6% en 1995 a un 45,6% en 2001, aún cuando para este último año no contamos con los datos de Carrefour. Esto se debe a que durante estos años hay una reducción del total de personal empleado para el sector y hay un incremento del 18,45% para los supermercados estudiados.

Gráfico 38 Total empleos por Hipermercados analizados



Nota: Los supermercados estudiados son : Éxito, Carulla, Olímpica, Carrefour y Makro
Fuente: Datos suministrados por las empresas y La Nota Económica.

CONCLUSIONES

SOBRE GLOBALIZACIÓN Y APERTURA

- La globalización se puede definir o identificar como un proceso y como una teoría. En el primer caso se presenta como un proceso más o menos espontáneo debido a un sinnúmero de factores como el progreso, los avances en el campo tecnológico (en el militar, inclusive), en el de las comunicaciones y otros que igualmente provocan cambios en la geografía de los pueblos.
- En el segundo, más recientemente, se plantea como una teoría del desarrollo según la cual se plantean objetivos vinculados a la integración de los pueblos bajo determinadas circunstancias económicas y sociales.
- Latinoamérica no pudo aprovechar debidamente las ventajas de un modelo de apertura económica por la falta de lógica social, y exceso de lógica formal, sin embargo la tendencia a la racionalización y desarrollo de la apertura puede llevar a los países a aprovechar mejor las ventajas que ofrece.
- En Colombia el proceso de apertura iniciada en el gobierno de Virgilio Barco, no ha tenido una continuidad ideológica. Discrepancias de este tipo y de orden

formal en cuanto a las condiciones de “velocidad” para llevar a cabo el proceso, diferenciaron el gobierno que inició con alta velocidad el proceso como fue el de Gaviria del siguiente gobierno de Ernesto Samper P. (1994-1998). Este último, mientras se defendía de las acusaciones de complicidad con el narcotráfico, impuso su propio ritmo, una especie de freno (siempre, desde el comienzo del proceso, propuso una apertura gradual, en contraposición de la súbita llevada a cabo por el binomio Gaviria-Hombres, con consecuencias positivas (más bien pocas) y negativas para la economía colombiana. Durante este período fue notable la revaluación del peso frente al dólar.

- Lo que sucedió en el cuatrienio presidencial posterior al de Samper P. fue una especie de regreso al modelo Gaviria, con las consecuencias para la economía que implican semejantes vaivenes en las políticas de largo plazo de un país. Inestabilidad cambiaria, incremento del desempleo fueron sintomáticos, en el plano económico, de este período.
- Del “nuevo modelo” (la apertura bajo una concepción denominada “neoliberal”) queda la percepción o el consenso de un proceso desequilibrante y generador de retrocesos en varios campos de la economía, el más perjudicado, se dice, el de la agricultura, además de serios reveses en el sector industrial.
- En lo social, los niveles de desempleo sin par en la historia del País, son el lastre que más pesa sobre la validez del modelo y sus vaivenes. Queda en

evidencia, también, la profundización de las enormes diferencias entre los más ricos y los más pobres, es decir, el proceso impulsó el enriquecimiento de unos pocos y el empobrecimiento de la mayoría, a niveles considerados subversivos.

- Para adecuar el País al proceso de apertura se hizo necesario tomar un sinnúmero de medidas de todo orden, que cambiaron de manera fundamental el entorno colombiano. Hubo necesidad de modificar las reglas del juego para poner a punto el escenario. Hubo reformas: financiera, cambiaria, tributaria (además de la que anualmente, por “tradición”, se hace en el País, hubo reforma arancelaria, en Renta, IVA, etc), laboral, portuaria, etc. Todas estas reformas puntuales y específicas coinciden con la Gran Reforma: una nueva Constitución política para el país. Con ella llegó, entre otras la reforma al Banco de la República con todas las implicaciones de su nueva estructura: desaparición de la Junta Monetaria y de la ingerencia del Gobierno en políticas macroeconómicas fundamentales, debido a la autonomía del ente emisor.
- A raíz de la apertura económica, el margen comercial global ha presentado un aumento, lo que ha permitido la entrada a nuevos modelos comerciales como las grandes cadenas e hipermercados.

SOBRE LOS HIPERMERCADOS, EL EMPLEO Y LA INVERSIÓN

- Hay una disminución porcentual en la participación en las ventas de las formas tradicionales, por ejemplo las tiendas de barrio, al tiempo que se registra un avance de los formatos modernos como son los supermercados, tiendas especializadas y cajas de compensación, entre las preferencias de los consumidores.
- Existe una tendencia clara de globalización del negocio del comercio al por menor o retail. Esto obliga a las empresas locales a moverse con mayor rapidez hacia estándares internacionales, sobre todo los que tienen que ver con los costos operativos y el manejo de inventarios.
- Estas nuevas preferencias, obedecen al aumento en el ingreso “per capita”, con algunos de los elementos que éste conlleva, como la masificación en el uso del automóvil privado y la mejora en el transporte público, tiende a aumentar el acceso de segmentos de la población hoy marginada, a las grandes cadenas e hipermercados.
- A pesar de que la apertura incentivó nuevos formatos de competencia comercial como los hipermercados, grandes superficies o grandes tiendas especializadas, todavía hay en Colombia un consumidor con preferencia de

supermercados y tiendas que le den la posibilidad de comprar por unidades, con calidad y buen precio.

- Dentro de las tendencias globales del mercado de los hipermercados, se destaca los cambios radicales en las relaciones con clientes y proveedores, las alianzas entre cadenas internacionales y locales y la diversificación en el portafolio de productos por parte de los comerciantes.
- Una de las ventajas del ingreso de nuevas cadenas, es que se incentiva a la industria y no solo se beneficia al consumidor final, sino a los mismos comerciantes quienes aprenden del proceso e implantan nuevas tecnologías de desarrollo.
- Se está presentando un “reacomodo” en los grandes negocios y se presentan fusiones, compras, compras “agresivas” y toda clase de alianzas y transformaciones para dar lugar a los *hipermercados*. Llegan inversionistas extranjeros para participar en este negocio de las *grandes superficies* ya sea como socios de marcas ya existentes en el país o como nuevas marcas cuya tradición en sus países de origen es reconocida.

- La mayoría de almacenes han desarrollado nuevos métodos de distribución que incluyen la sustitución de canales de comercialización mayoristas y un mayor contacto con los productores.
- Con el ingreso de nuevos almacenes de cadena al mercado, los precios de los productos tienden a la baja y los márgenes de utilidad para estas empresas, se reducen. Bajo este concepto, sobrevive aquel que pueda constituir estrategias donde los anteriores elementos no lo saquen del mercado.
- Los proveedores por su parte, se están viendo relegados en cuanto que los hipermercados están ofreciendo sus marcas propias, desplazando a los primeros. De esta forma, los proveedores trabajarán con listas únicas de precios y el poder de negociación se obtendrá a partir de los volúmenes.
- Las grandes cadenas están implementando el clásico recurso de las promociones, de las que ya se está beneficiando el consumidor colombiano. Se han desatado campañas publicitarias de todas las cadenas de mercados en el país en las que se anuncian 'precios bajos' o las ofertas del 2x1, del 3x1 y de la devolución de IVA en toda clase de productos.
- El factor del precio, ya está insertado en el nuevo esquema comercial colombiano, lo que ha generado un consumidor ávido de ofertas y gangas. Para las empresas, vender a bajo precio, e incluso por debajo del costo, es una estrategia para eliminar a la competencia y apoderarse del mercado.

- Con la apertura económica, Colombia entró en una tendencia internacional en la que los grandes distribuidores ganan cada vez más poder de negociación frente a los productores, lo que se refleja en prácticas de pago que van en contra de los intereses de estos últimos. Algunas cadenas pagan sus facturas a los productores a 180 días y les exigen grandes sumas de dinero como condición para tener sus marcas en los estantes. Es posible que la competencia entre las grandes cadenas distribuidoras las obligue a ser menos drásticas con los productores, pues éstos tendrán mayores opciones.
- En el campo de la comercialización, además de lo ya mencionado acerca de las condiciones de negociación con los proveedores, las empresas de las grandes superficies han venido enfatizando sus operaciones basados en operadores logísticos, labores de mercadeo y ventas a través de terceros contratados por ellos y no directamente por los dueños de las marcas a vender. Este fue uno de los puntos de conflicto, dicho sea de paso.
- Las anteriores condiciones generaron un conflicto de grandes proporciones, que al parecer está congelado, con la firma de un pacto con los gremios de los productores y los comerciantes
- Las estrategias de expansión de las grandes cadenas los ha llevado a altos niveles de endeudamiento, en la mayoría de los casos con los proveedores mismos o a nivel financiero.

- El arma escondida para las cadenas nacionales en su lucha contra las internacionales, es el grado de maduración de sus negocios, el rápido proceso de modernización a que se han sometido y el conocimiento que ya tienen del mercado.
- En el campo del empleo, por ejemplo, no se observó un incremento en los puestos de trabajo. Se diría que más bien hubo desplazamientos de unos empleos ya existentes hacia las plazas que ofrecieron los recién llegados. Se observa sí, la tendencia a utilizar trabajadores temporales en números relativamente importantes frente a las nóminas totales de las empresas. Al contrario, algunas empresas como Makro y como Olímpica reflejan la tendencia a disminuir sus nóminas. En definitiva, en el rubro del empleo de personal permanente, los hipermercados no se han distinguido por ofrecer soluciones al gran problema nacional.

ANEXO 1

ACUERDO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Entre los abajo firmantes en su calidad en empresas proveedoras de bienes y servicios de uso o consumo masivo, las asociaciones, cámaras o entidades que los agrupan; y los supermercados, hipermercados, grandes tiendas y otros canales de comercialización de grandes superficies y la agremiación que los agrupa, de común acuerdo y

CONSIDERANDO

Que en el mejor interés de las partes firmantes y buscando alcanzar acuerdos y compromisos mutuos para establecer reglas claras de comportamiento comercial decidimos voluntariamente suscribir este acuerdo.

Que la libre y leal competencia, al igual que el respeto de los derechos de los consumidores, son presupuestos indispensables para el desarrollo de la actividad empresarial.

Que es nuestra decisión institucional, como suscriptores de esta declaración, ratificar nuestro compromiso en el cumplimiento de las normas legales vigentes en materia de defensa al consumidor, prácticas restrictivas de comercio y leal competencia.

Que como suscriptores de esta declaración queremos establecer una relación constructiva, gana - gana, de verdaderos socios comerciales con visión de largo plazo, donde las diferencias se diriman mediante la negociación.

ACORDAMOS

1. Asegurar que los bienes y servicios ofrecidos al consumidor sean de la calidad anunciada y sus precios razonables y de mercado.
2. Suministrar información veraz y suficiente sobre los bienes y servicios fabricados y ofrecidos, de tal suerte que un consumidor medianamente diligente esté en condiciones de tomar su mejor decisión. En tal sentido, proveedores y expendedores observarán especial cuidado en el cumplimiento de las disposiciones que les corresponden, de acuerdo con su condición.
3. Atender las consultas y reclamos con celeridad, mediante mecanismos adoptados para el efecto y puestos en conocimiento del público. En todo caso, los proveedores y expendedores, en lo relativo a la responsabilidad que le compete a

cada cual, ofrecerán mecanismos ágiles y expeditos que garanticen el adecuado cumplimiento de la eventual responsabilidad por productos defectuosos y de la garantía de calidad e idoneidad de los bienes puestos en circulación en el mercado.

4. Proveedores y expendedores ratifican su compromiso de obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales, evitando actos o conductas de competencia desleal, y velar por el mantenimiento de un sistema de libre competencia, brindando especial importancia a las normas legales sobre prácticas restrictivas de comercio.

5. Promover la creación de ventajas competitivas en los sistemas productivos y comerciales en condiciones que beneficien a todos los eslabones de la cadena, especialmente al consumidor, implementado políticas y programas que permitan una reducción de costos tanto a proveedores como a expendedores. Tales programas incluirán inversión tecnológica, tendiente a mejorar la eficiencia logística y administrativa, así como a lograr la disminución de mermas originadas en embalajes, transporte, entregas y hurto de productos especialmente proclives al mismo, en las condiciones y términos que acuerden las partes. En todo caso, la adopción de nuevas tecnologías incorporará regímenes de transición que permitan contar con un plazo prudencial para realizar la correspondiente adaptación, atendiendo igualmente la capacidad financiera e infraestructura de cada

proveedor, especialmente en el caso de las PYMES, las cuales, de ser pertinente, podrán cumplir tales exigencias individualmente o de manera asociativa.

6. Desarrollar acciones conjuntas que ayuden al Estado a enfrentar el comercio ilegal, el contrabando, la usurpación de marcas, así como propiciar los productos de buena calidad.

7. Preservar la flexibilidad de proveedores y comerciantes para responder a las estrategias de mercadeo propias de la creciente competencia económica, dando estricto cumplimiento a las normas de promoción de la competencia, de forma que se eviten acuerdos que tengan por objeto o tengan como efecto subordinar el suministro de un producto a la aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituirían el objeto del negocio, de acuerdo con las disposiciones legales.

8. Ratificar la libre determinación contractual de proveedores y comerciantes en sus relaciones, de tal forma que regulen sus condiciones comerciales, mediante acuerdos celebrados utilizando las formas que en cada caso se consideren pertinentes, propiciando la transparencia en dichas relaciones y el posicionamiento y la protección de las marcas en los términos del marco legal sobre propiedad industrial.

9. Las relaciones contractuales entre proveedores y expendedores, con plena información previa de unos y otros, podrán ser objeto de modificación de acuerdo con la dinámica del mercado, conforme a las normas legales que la consagran tácita o expresamente, y mediante negociación de las partes. En consecuencia, proveedores y expendedores cumplirán mutuamente con las obligaciones en la forma estipulada y se abstendrán de cobros unilaterales cuyas modalidades no están acordadas previamente en los contratos. Todo lo anterior, sin perjuicio de las formas de terminación de los contratos comerciales acordadas por las partes o consagradas en la ley.

10. Propender por la transparencia de la información comercial, de tal forma que las partes suministren información que sea oportuna, veraz y completa. En consecuencia, las partes acuerdan que tanto en la celebración, como durante la ejecución de los respectivos convenios, se conozca claramente el alcance de sus obligaciones, de tal forma que las condiciones de negociación, tales como plazos para pago, entregas, descuentos y devoluciones de mercancías, se lleven a cabo de conformidad con los términos negociados y acordados por las partes.

11. Evitar la aplicación de condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes, que coloquen a una cadena de almacenes o proveedor, en situación

desventajosa frente a otra cadena de almacenes o proveedor de condiciones análogas.

12. Abstenerse, tanto proveedores como cadenas de almacenes, de disminuir los precios por debajo de los costos cuando tal conducta tenga por objeto eliminar uno o varios competidores o prevenir la entrada o expansión de éstos, salvo acuerdo entre las partes dentro de los límites de la ley.

13. Las partes adoptarán, dentro de los convenios, las medidas necesarias para mantener el abastecimiento adecuado de la demanda de bienes y servicios.

14. PYMES. Sin perjuicio de los criterios de selección de proveedores por parte de las cadenas de almacenes relacionados con el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos para satisfacer adecuadamente al consumidor, la capacidad para atender la demanda y demás aspectos logísticos requeridos en cada caso, las cadenas de almacenes posibilitarán el ingreso de productos elaborados por micro, pequeñas y medianas empresas PYMES propiciando su fortalecimiento como proveedores del canal.

Igualmente las cadenas de almacenes, propenderán por condiciones de negociación acordes a la naturaleza de estas empresas, y en especial por la estipulación de plazos convenientes para el pago.

15. La cadena de almacenes será considerada proveedor con respecto de los productos que importe. Así mismo, los fabricantes de marcas propias de los comerciantes, tendrán para efectos de este acuerdo las mismas condiciones que los demás proveedores.

SEGUIMIENTO

Los presidentes de ANDI y FENALCO mantendrán permanentes consultas para garantizar el pleno cumplimiento y aplicación del presente acuerdo. Igualmente, informarán a sus respectivos afiliados interesados y ayudarán a dirimir con celeridad las diferencias que surjan en su aplicación, mediante mecanismos que para el efecto diseñarán las dos instituciones y evitarán discusiones públicas sobre el tema, y podrán aconsejar la inclusión de instrumentos compromisorios en las controversias individuales.

Los proveedores y cadenas de almacenes continuarán luchando por el consumidor, y reiteran sus esfuerzos en la generación de empleo y el desarrollo socioeconómico del país.

Los proveedores y cadenas de almacenes tendrán como marco de referencia el contenido del presente acuerdo al momento de celebrar los respectivos convenios individuales de suministro.

Bogotá, D.C., septiembre 3 de 2002

Suscriptores por parte de ANDI

LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI

Presidente

Francisco Guáqueta Hemelberg

Presidente de la Junta

de la Industria de Alimentos

Jorge Luis Díaz

Presidente de la Junta

Cámara de la Industria
Cosmética y Aseo

Mario Verástegui Noguera

Presidente de la Junta

Cámara del Sector Electrodomésticos

Ricardo Mejía Cano

Presidente de la Junta

Cámara de la Industria de
Pulpa, Papel y Cartón

Carlos Alberto Beltrán Ardila

Presidente de la Junta

Guillermo Azuero

Presidente de la Junta

Cámara Industria Textil y Confecciones

Cámara Industria

Farmacéutica

Álvaro Bustamante Steer

Presidente de la Junta

Cámara de la Industria Pesquera

Suscriptores por parte de FENALCO

SABAS PRETELT DE LA VEGA

Presidente

Representante Comité Cadenas de Almacenes y Supermercados

Adhieren a este documento:

JOSÉ MIGUEL CARRILLO M.

CARLOS ALBERTO GARAY S.

Presidente ACOPI

Presidente ACOPLÁSTICOS

GLOSARIO

- **ACTIVO:** Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes está el efectivo, los inventarios, los activos fijos, etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papel del mercado, las valorizaciones, etc.
- **ANALISIS FINANCIERO:** Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.
- **BALANCE.** Demostrativo contable de la situación económico - financiera de una empresa, en un período de tiempo determinado.
- **BALANZA CAMBIARIA.** Instrumento de descripción a corto plazo del sector externo. Se puede definir como el registro de las transacciones del Banco de la República con los activos de reservas internacionales, y otros pasivos y activos

externos de corto y mediano plazo. Puesto que estos valores constituyen la disponibilidad de liquidez en moneda extranjera del banco central, puede decirse también que la balanza cambiaría es la contabilidad de caja en moneda extranjera de dichas institución.

- **BALANZA DE PAGOS.** Cuenta del sector externo del sistema de Cuentas Nacionales, expresada en dólares, donde se registran las transacciones económicas de un país con el exterior. Entre estas se encuentran las transacciones de compra y venta de mercancías, los movimientos de capital y las transferencias. Además, sintetiza los cambios en la posición financiera de los residentes de un país frente a los no residentes. La Balanza de Pagos está compuesta por la Cuenta Corriente, por la Cuenta de Capitales, el movimiento en las Reservas Internacionales y un renglón donde se anotan los errores y omisiones.
- **BALANZA DE SERVICIOS.** Registro sistemático de la entrada y salida de divisas de un país por concepto de prestación de servicios de los residentes del país a los extranjeros, y de estos a los nacionales. La Balanza de Servicios hace parte de la Cuenta Corriente, y en ella se incluyen como servicios los ingresos netos precedentes del exterior (embarques, viajes, dividendos e intereses provenientes de inversiones directas o de cartera entre otros).

- BANDA CAMBIARIA. Desde 1994 y hasta septiembre de 1999 Colombia definió un régimen de banda cambiaria que representa un esquema intermedio entre un régimen de tasa de cambio fija y uno de flotación libre. La banda cambiaria está definida por los límites dentro de los cuales puede fluctuar la tasa de cambio. La estructura de la banda se define de la siguiente manera:

? Tasa Máxima (Tasa techo). Es el nivel máximo de la tasa que el Banco Central está dispuesto a permitir en el mercado interbancario de dólares. Cuando el mercado lleve la tasa a este nivel, el Banco venderá cuantos dólares sean necesarios para mantener la tasa de cambio en ese valor. Esta tasa varía todos los días, dependiendo de la pendiente de la Banda Cambiaría.

Tasa Mínima (Tasa Piso). Es el nivel mínimo de la tasa que el Banco Central está dispuesto a permitir en el mercado interbancario de dólares. Cuando la tasa llega a este nivel, el Banco compra dólares para que el tipo de cambio se mantenga en ese valor. Esta tasa varía todos los días, dependiendo de la pendiente de la Banda Cambiaría.

? Pendiente de la banda cambiaria: Es el porcentaje anual de devaluación que se aplica a la tasa piso y a la tasa techo.

? Amplitud de la banda cambiaria: Es la distancia que existe entre la tasa piso y la tasa techo. Está definida como un porcentaje (+-10% en la actualidad), medido desde un punto medio.

- **BIENES NO TRANSABLES.** Bienes cuyo consumo sólo se puede hacer dentro de la economía en que se producen, no pueden importarse ni exportarse. Esto se debe a que estos productos tienen costos de transporte muy altos o existe en la economía un alto grado de proteccionismo.
- **BIENES TRANSABLES.** Aquellos bienes que se pueden consumir dentro de la economía que los produce, y se pueden exportar e importar. Generalmente, tienen bajos costos de transporte y pocos aranceles y cuotas de importación que puedan bloquear el libre flujo de bienes a través de las fronteras nacionales.
- **BONOS.** Son títulos que representan una parte de un crédito constituido a cargo de una entidad emisora. Su plazo mínimo es de un año; en retorno de su inversión recibirá una tasa de interés que fija el emisor de acuerdo con las condiciones de mercado, al momento de realizar la colocación de los títulos. Por sus características estos títulos son considerados de renta fija. Además de los bonos ordinarios, existen en el mercado bonos de prenda y bonos de garantía general y específica y bonos convertibles en acciones.

- ? CAPITALIZACION. Reinversión o reaplicación de los resultados, utilidades o reservas, al patrimonio de la empresa. Ampliación del capital pagado mediante nuevas emisiones de acciones.

- ? COMERCIO: es la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos, ya sea que esta se realice al por menor o al por mayor. Incluye las actividades de los corredores, agentes, subastadores y comisionistas, dedicados a la compra y venta de mercancías a nombre y por cuenta de terceros.

- ? COMERCIO AL POR MAYOR: es la reventa (compra y venta sin transformación de mercancías o productos) a minoristas, industriales, otros comerciantes mayoristas o minoristas, revendedores, etc.. Incluye las actividades de los corredores, agentes, subastadores y comisionistas, dedicados a la compra y venta al por mayor de mercancías a nombre y por cuenta de terceros.

- ? COMERCIO AL POR MENOR: o minorista es la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos, destinados para consumo o uso personal o doméstico. Se excluyen las actividades comerciales realizadas en casas de empeño, telemercadeo, expendios de lotería, puestos de ventas móviles y en viviendas con actividad económica; igualmente, no hacen parte

de la investigación las actividades de mantenimiento y reparación asociadas al comercio.

- ? COMERCIO INTERIOR: es la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías nuevas y usadas dentro del territorio nacional ya sea que esta se realice al por mayor o al por menor.

- ? CIIU Rev. 3 A.C.: se encarga de establecer una estructura dentro de la cual deben presentarse las estadísticas de las actividades económicas de los diferentes sectores productivos del país. El término actividad utilizado en este contexto, se refiere a un proceso productivo, es decir, a la combinación de acciones que conduce a la obtención de un conjunto dado de bienes y/o servicios.

- CUENTA CORRIENTE. Cuenta perteneciente a la Balanza de Pagos, donde se registran sistemáticamente la entrada y salida de divisas de un país con el exterior, por concepto de compra y venta de mercancías y servicios. Además, en ella se consignan las utilidades obtenidas de operaciones extranjeras, intereses y pagos de transferencia. La Cuenta Corriente está conformada por la Balanza Comercial, la Balanza de Servicios y las Transferencias.

- CUENTA DE CAPITALS. Cuenta de la Balanza de Pagos usada como contrapartida de la Cuenta Corriente. Incluye el flujo monetario que entra y sale del país para inversión, subsidios y préstamos internacionales (públicos y privados). Cuando hay entrada de divisas la cuenta de capitales es superavitaria. Por el contrario, si el país presta o invierte en el extranjero esta cuenta será deficitaria.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Organismo técnico encargado de recopilar, analizar y publicar la Información Estadística Nacional de la República de Colombia
- DEVALUACION. Concepto de la teoría monetaria que expresa la disminución del valor de la moneda con relación al oro. Como consecuencia de esta disminución del valor de la moneda de un país, las monedas extranjeras quedan revalorizadas con respecto al país que ha devaluado. Modificación del tipo de cambio oficial, que reduce el valor de la moneda nacional en relación con las monedas extranjeras y con su patrón metálico.
Medida consistente en disminuir el tipo de cambio de la moneda nacional en relación con el patrón oro- dólar u otras monedas extranjeras. Las dos consecuencias más inmediatas son: a) El mejoramiento de la balanza de pagos y, b) El encarecimiento de las importaciones con el objeto de disminuirlas y el abaratamiento de las exportaciones para incrementarlas.

- ? EMPRESA: para efectos de las estadísticas económicas, empresa es toda unidad económica, o combinación de unidades económicas, propietaria o administradora que actuando bajo una denominación jurídica única, abarca y controla directa o indirectamente todas las funciones y actividades necesarias para el desarrollo y realización del objeto social para el que fue creada.
- ENCUESTA NACIONAL DE HOGARES (ENH). Principal fuente de información sobre el empleo en Colombia. Realizada por el DANE, y obtenida mediante encuestas a hogares en las principales ciudades del país. En ella se analizan las variables laborales, educativas (analfabetismo, asistencia escolar, etc.) y las características generales de la población (parentesco, sexo, edad y estado civil). En la última Encuesta Nacional de Hogares se tomó una muestra cercana a los 10.000 hogares para el Total cuatro áreas (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla).
 - ENDEUDAMIENTO. Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

- **HIPERMERCADO:** corresponde a grandes superficies, las cuales combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega; sus ventas las realiza principalmente al consumidor final.
- **ÍNDICE DE LA TASA DE CAMBIO REAL.** Índice que busca medir la evolución del precio relativo de los bienes domésticos contra los bienes extranjeros, ambos expresados en una moneda común. En Colombia, el ITCR es calculado por el Banco de la República como un promedio geométrico ponderado de los 20 ITCR bilaterales que lo conforman. Las ponderaciones dependen de la participación del país respectivo en el comercio global sin café, petróleo, carbón, ferroníquel, esmeraldas y oro. Se utiliza el IPM (Índice de Precios al Por Mayor) como deflactor y 1994 como año base.
- **INFLACIÓN.** Mide el crecimiento del nivel general de precios de la economía. La inflación es calculada mensualmente por el DANE sobre los precios de una canasta básica de bienes y servicios de consumo para familias de ingresos medios y bajos. Con base en éstas se calcula un índice denominado Índice de precios al Consumidor (IPC). La inflación corresponde a la variación periódica de ese índice.

- **INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.** La define el FMI como "la inversión cuyo objeto sea adquirir una participación permanente y efectiva en la dirección de una empresa en una economía que no sea la del inversionista." La inversión debe contemplar los cambios en la participación efectiva en el capital de las empresas, incluidas las utilidades que se reinvierten.
- **PASIVO.** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc.
- **PATRIMONIO.** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.
- **POBLACIÓN DESOCUPADA.** Son aquellas personas que en la semana de referencia se encontraban en una de las siguientes condiciones: en es semana buscaron ejercer una actividad en la producción de bienes y

servicios(desempleo abierto); habían buscado trabajo antes de la semana de referencia y aún están interesadas en trabajar (desempleo disfrazado); y aquellas personas sin empleo que estuvieron esperando resultado de solicitudes.

- **PRIVATIZACION.** Proceso mediante el cual se vierte o se revierte a manos privadas, empresas de propiedad estatal
- **REVALUACIÓN.** Es la apreciación del peso frente a otra moneda de referencia. Es el concepto opuesto a la devaluación.
- **TASA DE CAMBIO.** La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En nuestro caso se toma como base el dólar porque es la divisa más utilizada en Colombia para las transacciones con el exterior. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda.
- Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. Existen varios tipos de regímenes de tasa de cambio:

- **TASA DE CAMBIO REAL.** Es la Tasa de Cambio entre dos monedas (pesos por dólar, por ejemplo) luego de descontada la inflación interna y externa. En general, marca la diferencia entre la devaluación de una moneda y su pérdida de valor adquisitivo. Sirve como medida de competitividad de la producción nacional en comparación con los productos del resto del mundo. La tasa de cambio real refleja el verdadero poder de compra de la moneda nacional frente a una o varias monedas extranjeras.
- **TASA DE DESEMPLEO.** Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa.
- **TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO.** Es el valor del dólar y lo calcula diariamente el Banco de la República, tomando el promedio del precio de las operaciones de compra y venta de los dólares, realizadas por entidades financieras en las principales ciudades del país.

BIBLIOGRAFIA

?BRC Investor Services. Emisión de Bonos Ordinarios Carulla Vivero S.A. 2002

? BRC Investor Services. Emisión de Bonos Ordinarios Olimpica S.A. Revisión Anual 2002. Enero 2002.

?CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Hipermercados cambian los habitos de compra : pronto llegaran a Colombia otros lideres mundiales. -- 7 p. Bogotá-0121-7569-No. 43 (Ene., 1997); p. 16-18,20-23.

?DANE. Publicación Mensual. Muestra mensual del comercio minorista.

? DE MARIA Y CAMPOS ,Mauricio. .Políticas Y Estrategias Industriales Ante El Reto De La Competitividad., EN Capítulos/SELA , No 41, oct-dic. 1994

? España González, Rafael. Lugares de compra de los hogares Colombianos; Jorge Andrés Escobar y José Vicente Parra. Santafé de Bogotá, 1993.

? Globalización, desarrollo regional y atomización del Estado Nación. Martha C.

Vargas T

? KRUGMAN. Paul Y OBSTFELD, Maurice. Economía Internacional. McGRAW-HILL Segunda Edición, Madrid 1996. PEREZ, Carlota. .La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones., en Comercio Exterior , Mayo de 1996

? La nota económica. Edición No. 79 (Sep. 20027, 1998); p. 12-55. Título: 150 Mercados Sectoriales.

? Ministerio De Desarrollo Economico, Universidad Nacional De Colombia , Centro De Investigaciones Para El Desarrollo, .Una Propuesta De Política Industrial Para Colombia., El Ministerio ,CID. Bogota, 1998

? MISAS, Gabriel . . Algunos elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial .en Estrategia industrial e inserción internacional. L.J. Garay (Ed.), Fescol, Bogotá, Diciembre de 1992.

? MOIR. Colombia: Mas de lo Mismo. Editorial de la Revista Deslinde N° 31 de Junio-Agosto de 2002

? ONUDI. .Consecuencias De La globalización Para El Desarrollo Industrial., En

Capitulos/SELA , No 51, jul-sep. 1997

? Pérez Zapata, Hernán. El Alca: Segunda fase de la Apertura Económica. En www.gestiopolis.com

? Plan Nacional De Desarrollo .El Cambio Para Construir La Paz., Capitulo V .Las Exportaciones Como Motor De Crecimiento..1998.

? Portafolio. Bogotá (Mar. 27, 2000); p. 17. Título: Los hogares colombianos le bajaron al consumo en 1999 : los supermercados, que en 1998 habían logrado protegerse de la crisis, durante 1999 empezaron a ser impactados y a mostrar decrecimientos. ACNielsen analizó los cambios en el mercado colombiano.

? Revista Clase Empresarial.Bogotá., (May. 1998); p. 52-56. Título: El desembarco de Carrefour.

? Revista Dinero.Bogotá., Edición No. 53 (Abr. 1997); p. 62-67. Título: La Hiperguerra

? Revista Dinero.Bogotá., Edición No. 85 (Jun. 1999); p. 84-87. Título: Matrimonio por conveniencia

? Revista Dinero. Bogotá., Edición No. 138 (Ago. 2001); p. 50-56. Título: En sus marcas....propias : Las grandes superficies y tiendas de cadena también compiten por el mercado de marcas propias.

? Revista Coyuntura Económica. Fedesarrollo. Bogotá., Edición No. 30 (Dic. 2000);

? SELA . Capítulos, No 48, oct-dic. 1996, Foro .Dilemas Y Desafíos De La Política Industrial..

? Suescún, Fernando. Evolución de las finanzas internacionales en un ambiente globalizado. Medellín, Junio 2001.

? Super Intendencia de Sociedades. Balances generales. Estados financieros. Estados financieros consolidados 1997 – 2001.

? Universidad Nacional. Cuadernos de Economía. Edición No. 34 2001. Luis Bernardo Flórez Enciso. Título: Colombia tras diez años de Reformas Políticas y Económicas.

? Velásquez, Jorge. La globalización y el mercado nacional. El Mundo. Medellín, abril 1, 2002. Pag. 2.

? www.rebellion.org

? www.lanota.com.co/noticias/

? www.sic.gov.co

? www.dane.gov.co

? www.banrep.gov.co