

# Panorama del *negocio minorista* en Colombia

Harold Silva Guerra  
*hsilva@uninorte.edu.co*

Director Académico de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte (Colombia); Ph.D. (c) en Management, University of St. Gallen (Suiza); Master of Arts in International Business Administration, Bournemouth University (Inglaterra); Máster en Administración de Empresas, Universidad del Norte; Administrador de Empresas de la misma universidad. Miembro del Grupo de Investigación en Marketing de la Universidad del Norte.

*Correspondencia:* Universidad del Norte, Escuela de Negocios, Km 5 vía a Puerto Colombia, A.A. 1569, Barranquilla (Colombia).

## Resumen

El negocio minorista en Colombia en los últimos años ha tenido una destacable evolución con la entrada de nuevos jugadores a lo largo y ancho del país, lo cual les ha permitido a los consumidores poder seleccionar la mejor opción de compra. Es así que las estrategias del negocio minorista se han diversificado con objeto de fidelizar y conquistar nuevos clientes.

**Palabras clave:** *Minorista, supermercados, consumidores, estrategia, marcas.*



## Abstract

The retail business in Colombia in recent years has had a remarkable evolution with the entry of new players across the country, which has allowed consumers to select the best option. Thus, strategies that have diversified retail business in order to retain and win new customers.

**Keywords:** *Retail, supermarkets, clients, strategy, brands.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica han incursionado unos poderosos *boldings*, integrados por dos o más multinacionales, que buscan, y sin duda lo han logrado, incrementar sus ventas, disminuir sus costos, aumentar sus rendimientos, apelando para ello a la expansión del área de ventas en unos casos y al direccionamiento o al fortalecimiento del multiformato.

Grandes superficies como Makro y Carrefour han realizado alianzas estratégicas, motivadas también por la fuerte competencia y las restricciones legales existentes, especialmente en Europa.

Se puede afirmar que ancestralmente en Colombia ha existido el canal de distribución minorista como es la tienda de barrio, cuyo formato corresponde al de un segmento de la población de escasos recursos, y que poco a poco se ha ido adaptando a esta necesidad hasta llegar a convertirse en una muralla frente a las multinacionales, a menos que éstas cambien sus tácticas y sus prácticas comerciales.

Para enfrentar la competencia que plantearon las cadenas internacionales de comercio minorista que ingresaron al país en los años noventa (Makro, Carrefour, Falabella-Sodimac) o atender las ofertas de compra a grandes empresas colombianas como la realizada por la francesa Casino de Éxito-Ley-Carulla-Vivero, se abrió paso una internacionalización que trajo a Colombia la modernización del negocio minorista (Molina, 2010). Frente a este continuo cambio en Colombia permanece ese mismo fenómeno con el cual se ha identificado el comercio nacional desde el siglo XIX: una población con notable destreza para comerciar que obliga a una exitosa convivencia entre mayoristas, cadenas de grandes almacenes, contrabandistas, tenderos, pequeños comerciantes de misceláneas y comerciantes informales que hasta se atreven a competir en precio y a innovar en formas de venta con los más grandes y poderosos del sector (Molina, 2010). Sin embargo, los nuevos jugadores extranjeros le han dado una dinámica importante al sector, lo cual ha generado mayor competencia en los diferentes formatos que se manejan de cadenas de supermercados.

## 2. PANORAMA DEL NEGOCIO MINORISTA

### 2.1. Europa

Desde el inicio de los años noventa se ha generado una reestructuración importante del sector de la distribución minorista en gran parte de Europa (Dawson & Frasquet, 2006). Los países donde esta reestructuración ha sido más evidente y avanzada han sido el Reino Unido, Francia y Holanda, mientras que en España, Italia y Grecia aún se encuentra en una fase más inicial. No obstante, es probable que tenga lugar una reestructuración aún mayor en los próximos años que afectaría profundamente a España (Dawson & Frasquet, 2006).

Sin embargo, Dawson y Frasquet (2006) consideran que las implicaciones de la reestructuración van más allá de Europa, pero sus repercusiones principales se producen en los mercados europeos. La reestructuración implica no solo cambios en las relaciones competitivas horizontales entre los minoristas, sino también nuevas formas de relaciones con los proveedores y una expansión de las actividades de los minoristas de Europa Occidental a Europa Central. La reestructuración se ha producido paralelamente a cambios sustanciales en las estrategias, operaciones y relaciones de los minoristas (Dawson & Frasquet, 2006).

Dawson y Frasquet (2006) han afirmado que

(...) los motivos de los ajustes estructurales en la fase actual de grandes cambios en el sector detallista europeo pueden entenderse como un proceso en el que los cambios en el entorno están relacionados con las respuestas de los directivos de las empresas minoristas. Dado que la distribución es una actividad que relaciona a los consumidores con bienes y servicios, sus operaciones tienen lugar en mercados locales.

Debido a ello, muchas de las decisiones directivas constituyen una respuesta tanto a los hábitos de compra locales de los consumidores como a la cultura local de la demanda. En Europa, estas culturas locales están sujetas a considerables cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos (Dawson & Frasquet, 2006), por ejemplo, con hogares

cada vez más pequeños. En los países nórdicos, el 36% de los hogares son unipersonales, mientras en otros países, como Francia y Bélgica, la legislación es cada vez más reacia a autorizar la apertura de grandes hipermercados. Es por ello que la expansión de dichas cadenas se está desarrollando cada vez más en formatos pequeños y no en hipermercados (*Dinero*, 29 de octubre de 2010).

Sin embargo, este dinámico entorno cultural local requiere respuestas por parte de los minoristas, los cuales para tener éxito deben ajustar lo más posible sus operaciones a las necesidades de los consumidores. Estas respuestas son la base de las estrategias de los minoristas, que se ejecutan mediante los formatos y fórmulas que crea el minorista estableciendo relaciones con otros grupos, tales como proveedores, grupos financieros, consumidores, entre otros (Dawson & Frasquet, 2006).

En relación con el entorno de los minoristas, se observa que en los supermercados suizos se disminuyeron los precios por el ingreso en 2009 de la cadena alemana de supermercados Lidl. Por otro lado, la segunda cadena más grande de Suiza, Coop, redujo los precios a más de 600 productos como respuesta a la competencia de las cadenas alemanas. El mercado suizo muestra tendencias con énfasis en la calidad más que en el precio, así que los proveedores han sido capaces de diferenciarse con el costo de sus productos (Allen, 2009). Sin embargo, en el Reino Unido los grandes minoristas tienen ventajas en la oferta de precios, parqueaderos gratuitos, e impuestos más bajos (Hallsworth *et al.*, 2010). Se puede considerar que Europa es un mercado diverso con muchas particularidades especiales que las grandes cadenas minoristas deben focalizar para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Por otro lado, cinco importantes supermercados controlan la distribución de más de la mitad de los alimentos que se compran en España, acaparando un total del 55% de la cuota de mercado. Lo mismo se observa en muchos otros países de Europa. En Suecia, tres cadenas de supermercados tienen el 95,1% de la cuota de mercado; en Dinamarca, tres compañías controlan el 63,8%; y en Bélgica, Austria y Francia, unas pocas empresas dominan más del 50% (Miranda, 2010).

Entre las 10 principales minoristas de mayor posicionamiento entre los consumidores de Europa podemos citar las siguientes: H & M (Suecia), Carrefour (Francia), IKEA (Suecia), Tesco (Reino Unido), Zara (España), M & S (Reino Unido), Aldi (Alemania), Boots (Reino Unido), Auchan (Francia) y el Corte Inglés (España) (Interbrand, 2009).

Hoy en día, el ambiente del comercio minorista está globalizado, lo que demanda altos niveles de investigación del consumidor, lo cual se puede utilizar para ayudar a los minoristas a probar nuevas ideas e implementar las mejores (Rudolph, Wagner, & Fawcett (2008).

Burt (2010) afirma que en los últimos 20 años se han presenciado importantes cambios estructurales en el mercado minorista europeo. Aunque éste sigue siendo dominado por pequeños formatos de minoristas, en todos los mercados y todos los sectores su participación de ventas se está disminuyendo, así como su posición competitiva en relación con grandes formas organizadas de comercio minorista (Burt, 2010).

## 2.2. Latinoamérica

América Latina también fue resistente a la crisis económica de 2009. Mayores ingresos personales y la mejora de las condiciones laborales también son atractivos para los inversores extranjeros. Los minoristas locales se están expandiendo a otros mercados regionales en busca de nuevos consumidores.

D'Andrea (2003) ha explicado que durante los años 90 el paisaje del comercio minorista en América Latina cambió de manera dramática. Cientos de modernos supermercados comenzaron a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgieron expresiones para celebrar sus tamaños cada vez mayores: grandes supermercados, megamercados, hipermercados. Hoy, entre el 40 y 55% de las ventas en productos de consumo, tales como alimentos, bebidas, cuidados personales y limpieza, se concentra en estos grandes minoristas.

Sin embargo, a diferencia de la experiencia de Europa y Estados Unidos, donde los pequeños minoristas cuentan con una participación de 10 a

20% del mercado de productos de consumo masivo, en Latinoamérica los pequeños comerciantes siguen mostrando una notable resistencia y, en algunos casos, como los de Argentina y Brasil, incluso han contenido el avance de las grandes cadenas (D'Andrea, 2003). Los consumidores latinoamericanos tradicionalmente han comprado carnes, productos y bienes empaquetados de varias tiendas, lo cual requiere de viajes regulares a varias ubicaciones (*Logistics Today*, 2007).

Se puede afirmar que uno de los paradigmas que pocos cuestionan en América Latina consiste en que la región se divide a lo largo de líneas socioeconómicas nítidamente diferenciadas. En su expresión más simple, muchas empresas separan a la población en tres segmentos claramente identificados y distantes entre sí: las clases altas, medias y bajas, es decir que la diferencia es el poder adquisitivo que varía de una a clase a otra. Y muchas veces generan y ejecutan estrategias de ventas en función de esta segmentación básica (D'Andrea & Lunardini, 2005). En un estudio que realizó McKinsey & Company en cinco ciudades latinoamericanas: Ciudad de México, Bogotá, San Pablo, Santiago y Buenos Aires, se pudieron identificar cinco segmentos de consumidores en América Latina: los cazadores de ofertas, los buscadores de ofertas con altos ingresos, los compradores frustrados por su bajo presupuesto, los buscadores de variedad con presupuesto limitado y los compradores que valoran la calidad y el tiempo. Cada uno de ellos con hábitos de compra bien marcados y diferenciados y que van más allá de su poder adquisitivo (D'Andrea & Lunardini, 2005).

En la tabla 1 se relacionan las diferentes clasificaciones de las líneas socioeconómicas que se manejan en América Latina:

**Tabla 1**  
Niveles socioeconómicos en Latinoamérica

Argentina	Brasil	Centro- américa	Colombia	Chile	México	Perú	Uruguay	Venezuela
AB muy alto	A1 alto	Ab alto	6 alto	ABCD1 alto	A/B alto	A superior	Ab alto	A alto superior B alto inferior
C1 alto	A2 alto	C+ medio alto	5 medio alto	-	C+ medio alto	B alto	C1 medio alto	C medio
C2 medio	B1 alto	C/C medio alto	4 medio	C2 medio	C medio	C medio	C2 medio	-
C3 medio bajo	B2 alto	-	3 medio bajo	C3 medio bajo	-	-	-	-
D1 bajo superior	C medio	D+ bajo superior	2 bajo	D bajo	D+ bajo alto	B bajo	D1 medio bajo	D medio bajo
D2 bajo inferior	D bajo	D- bajo inferior	-	-	D bajo	-	D2 bajo	-
E marginal	E marginal	E marginal	1 bajo	E marginal	E marginal	-	E marginal	E marginal

Fuente: Barberena (1999).

Jon Wright (2010) afirma que

(...) el mercado minorista de alimentación continuará liderando el crecimiento en valor a gran escala. Canales como internet aumentaran muy rápido hacia 2014 pero no generarán mucho en términos de expansión del mercado. Como tal, los minoristas se mantendrán buscando grandes oportunidades de expansión internacional, sin duda, en mercados emergentes.

Sin embargo, tomando en cuenta la situación mundial, Latinoamérica fue la segunda región que más creció en el mercado minorista durante 2009. Esto se explica por la pujanza de economías como Brasil y Colombia y las medidas económicas tomadas por Chile, en los tiempos de *boom* financiero, de ahorrar dinero para los días malos, lo que permitió apuntalar el gasto de los consumidores. Colombia estuvo en el medio del crecimiento del mercado minorista en América Latina, detrás de Argentina y Brasil, por encima de países como México y Uruguay (Wright, 2010).



La potencia constante de la industria minorista de Latinoamérica fue recalcada por el hecho de que, aunque el crecimiento del valor fue menor en 2009, para los canales de alimentos y no alimentos permaneció un desarrollo que muchas regiones no tenían. En el canal de no alimentos, la zona presentó una expansión de 5%, y superó mercados como Asia-Pacífico, Norteamérica y Europa Occidental. En este canal Colombia lideró el crecimiento, de lejos, entre sus pares y la región en general debido al gran aumento de ventas entre los minoristas de vestuario, de cuidado de hogar y electrodomésticos (Wright, 2010).

Actualmente operan cinco cadenas multinacionales en Latinoamérica: Makro de Holanda, Carrefour y Casino de Francia, Wal Mart de Estados Unidos y Cencosud de Chile, con ventas anuales de 100 000 millones de dólares en los 13 países donde actúan (Miranda, 2010).

Basado en el *Global Retail Newsletter* (julio de 2010), en la tabla 2 se presenta la actual situación del comercio minorista en América Latina:

**Tabla 2**  
Situación del comercio minorista en América Latina

<b>Brasil</b>	A pesar de las consolidaciones de los últimos años, este país sigue siendo atractivo para las cadenas de venta minorista. Ciudades de segundo nivel de las regiones noreste y centro-oeste presentan las mejores oportunidades, ya que la competencia no es muy fuerte allí. Prendas de vestir, electrodomésticos y muebles se abren a los segmentos minoristas internacionales. Desde 2009, el Grupo de Açucar adquirió Casas Bahía, logrando así consolidarse en un nuevo líder en el mercado minorista, lo cual cambió el panorama local. En 2010, Ricardo Electro e Insinuante se fusionaron para formar el segundo minorista más grande. Carrefour y Wal-Mart se ubican en la tercera y cuarta posición, respectivamente.
<b>Chile</b>	El comercio minorista es moderno y competitivo con los minoristas locales, como Falabella y Cencosud, que están muy presentes en varios países de Latinoamérica, como Argentina, Colombia, Brasil y Perú, entre otros. El comercio electrónico también está en plena expansión.
<b>Uruguay</b>	94% de su población es urbana. Su pequeño tamaño, su ubicación justo entre Buenos Aires y el sur de Brasil, puede interesar a los minoristas extranjeros como un mercado de prueba. La francesa Casino está presente desde 1998.
<b>Perú</b>	Solo el 10% de las ventas minoristas son generados por los centros comerciales, firmas locales y franquicias internacionales.

*Continúa...*

México	Es el segundo país más grande de América Latina. Una alta tasa de desempleo, la inflación y los precios del petróleo en caída han generado una disminución en la confianza de los consumidores y el consumo. Los supermercados se vieron afectados en gran medida, pero se están recuperando rápidamente, y los líderes locales se están expandiendo en nuevos formatos y en nuevas ciudades.
Colombia	El consumo ha estado creciendo constantemente, y el comercio minorista se está expandiendo, así como los minoristas internacionales desde que entraron en el mercado colombiano. El entorno empresarial ha mejorado altamente. El mercado se vio afectado por la crisis, pero no desalentó las inversiones de Carrefour, Falabella y Almacenes Éxito en 2009 y en lo corrido del 2010. En 2011 empezó a operar PriceSmart.

Fuente: *Global Retail Newsletter* (2010).

En la tabla 2 se observa el panorama de la situación del comercio minorista en seis países de América Latina donde se vislumbran cambios significativos en la expansión del negocio a lo largo de estas naciones. Son de resaltar las grandes inversiones y fusiones en Colombia y Brasil, lo cual desarrollará y generará innovaciones en el estilo del sector minorista. Por otro lado, Chile es el país de América Latina que tiene el comercio minorista más moderno e innovador de la región. El crecimiento económico de Perú es importante para el desarrollo y consolidación de los minoristas; en cambio, México tiene unos índices económicos desalentadores que han repercutido en la disminución del consumo.

Según el estudio *Global Powers of Retailing 2010*, que cada año realiza Deloitte y en el cual se analizan 250 compañías de mercado al detal, en la tabla 3 se observa que a pesar de la crisis económica mundial, Latinoamérica logró posicionar por primera vez 10 empresas dentro del “ranking” de las 250 mayores empresas de ventas al detalle; en 2009 solo fueron 8. Éstas continúan procediendo de tres países: México, Brasil y Chile. Es de resaltar que estos tres países tienen un desarrollo del negocio minorista con canales de distribución fuertes, lo cual se ve reflejado en sus ventas anuales, pero aún están lejos de las grandes cadenas del mundo.

**Tabla 3**  
*Ranking de Retailers América Latina 2010*

Ranking América Latina 2010	Ranking mundial Top 250	Ranking América Latina 2009	Compañía	Ventas año fiscal americano 08-09*	País de origen
1	80	2	Cencosud	\$11.226	Chile
2	92	1	Grupo Pao de Acucar	\$10.047	Brasil
3	104	3	Soriana	\$8.672	México
4	131	4	Casas Bahía	\$6.524	Brasil
5	134	5	Falabella	\$6.410	Chile
6	168	6	Comercial Mexicana	\$4.746	México
7	190	7	Femsa Comercio	\$4.276	México
8	200	-	Lojas Americanas	\$3.886	Brasil
9	202	-	D & S	\$3.849	Chile
10	218	8	El Puerto de Liverpool	\$3.637	México

\*En millones de dólares.

Fuente: *Global Powers of Retailing*, Deloitte - 2010.

Burgos (2008) afirma que “Latinoamérica está en deuda en el desarrollo del negocio minorista, ya que se está muy lejos de los estándares de países desarrollados, donde, por ejemplo, la cifra de penetración del canal supermercado puede llegar al 90%, mientras que en varios países de la región no alcanza el 30%-40% (60% en Chile)”. Esto obedece a la incursión de nuevos formatos que incorporen a los segmentos de menores ingresos.

Sin embargo, Latinoamérica debe seguir experimentando formatos de centros comerciales masivos; las empresas del negocio minorista no solo serán evaluadas por su situación financiera, sino también por su desempeño social y ambiental (Burgos, 2008).

### 2.3. Colombia

La economía nacional está sufriendo profundas transformaciones a partir de los procesos de apertura que se han vivido en Colombia desde 1990. Por

un lado, los compradores han gozado de un acceso más desarrollado a la competitiva oferta resultante de otras latitudes y, por el otro, las empresas nacionales han debido soportar un sistemático ataque publicitario de la competencia externa, que trata de quedarse con estos mercados, otrora estatalmente protegidos.

En medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo ha ocupado un lugar muy especial la presencia de las empresas multinacionales de la venta minorista, que, decididas a satisfacer amplias capas de la población, no han dudado en hacer grandes inversiones. Han ingresado la holandesa Makro en 1994, las francesas Carrefour en 1998 y Casino, a través de Almacenes Éxito, en 1999, y la chilena Sodimac a través de HomeCenter (Rojas, Rivas & Rojas, 2004); en 2005 ingresó la española Mango; en 2006 Falabella de Chile; Zara (España) en 2007; Topitop de Perú en 2008, y a partir de 2011 empezó a operar la americana PriceSmart en Barranquilla.

El minorista de vestuario Gap empezó operaciones en octubre de 2011 en Chile; para 2012 el plan es abrir tiendas en Panamá y Colombia (*Dinero*, octubre de 2011).

La cadena de supermercados Jerónimo Martins, de Portugal, en 2012 invertirá 600 millones de dólares en Colombia (400 millones de euros) en la apertura de 500 tiendas en tres años, para competir con Casino (Exito) y Carrefour (diario *El Colombiano*, noviembre de 2011).

La empresa tomó la decisión de ingresar a Colombia por las siguientes razones: valoró la tradición democrática del país, su dimensión poblacional (46 millones de habitantes) y su economía estable y robusta. Esta compañía piensa adaptarse a las necesidades y deseos de los colombianos, lo que se reflejará en el formato de sus tiendas, el surtido de productos y en su estrategia de precios (diario *El Colombiano*, noviembre de 2011).

En la historia económica colombiana importantes empresarios tuvieron gran influencia en la creación de establecimientos comerciales como hipermercados, supermercados y mercados populares; por tal motivo,

en el apéndice se presenta una breve reseña de la historia en el negocio minorista de Colombia.

Un factor decisivo para la entrada de nuevas empresas del *retail* en el país es el informe *Doing Business 2009*, creado por el Banco Mundial, que en dicho año ubicó a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina; en 2010 lo ubicó en el puesto 37, superando a países como México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, Brasil, entre otros (informe *Doing Business 2009*).

Por otro lado, la tienda tradicional es la más clara expresión de la historia comercial de Colombia, desde los albores coloniales, en los que por el influjo español empezó a constituirse la cadena de distribución (Triana, 1989; Cordovez, 1978), cuyos vestigios aún subsisten. La tienda se ha convertido en el punto de venta minorista que se resiste a morir a pesar de los retos actuales que le han impuesto.

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

En Colombia, los hipermercados es uno de los sectores más dinámicos y de mayor evolución en los últimos tiempos, especialmente en la década final del siglo XX y los inicios del XXI, a pesar de la crisis por la que atravesó el país a finales de los 90 (Gómez, 2005).

Michael Geoghegan, CEO de HSBC,

(...) propuso unas naciones que se denominan países civetas, caracterizados por grandes poblaciones jóvenes, buenos crecimientos, estabilidad política y económica y sobre todo, muy dinámicos en los mercados mundiales. Geoghegan los llama civetas porque en muchos de esos países habita una especie de mamífero carnívoro que no está en la lista de

animales en extinción. Las naciones son Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica. Cada uno tiene gran población joven y en crecimiento, una economía diversificada y dinámica, son políticamente estables y tienen un futuro muy brillante (diario *La República*, 24 de mayo de 2010).

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

En el ejercicio de esta actividad en Colombia encontramos atmósferas de complejidad en las relaciones entre superficies y proveedores; en primer lugar, la balanza de poder no está equilibrada, se inclina favorablemente hacia las superficies, que actualmente gozan de mayor poder de negociación que los proveedores, se ha roto el equilibrio, y esto ha obligado a los productores a adaptarse a las necesidades en cuestiones tan críticas como manejo de inventarios, logística, márgenes de rentabilidad, pago por los espacios, participación económica en las campañas publicitarias, personal permanente dentro de las cadenas, etc. (Gómez, 2005).

Un segundo aspecto crucial en la relación cadena-proveedor corresponde a las marcas propias, a través de las cuales las cadenas compiten directamente con sus mismos proveedores, ofreciendo productos en diferentes categorías y con una relación costo-beneficio diferente para cada tipo de segmento de mercado, es decir, de acuerdo con los gustos, necesidades y comportamiento de consumo del mercado objetivo al cual está dirigida la marca (Gómez, 2005).

Es frecuente observar cómo las marcas propias dominan los puestos más exclusivos de las góndolas y obtienen los mayores espacios para la

exhibición (Gómez, 2005), entre muchos otros detalles tácticos implementados por las cadenas, que se han visto reflejados en un crecimiento importante en ventas y participación de mercado. De igual forma, la estrategia de influir en los hábitos de consumo de aquellos clientes que no las conocían o consumían, les ha permitido alcanzar un lugar respetable en el “ranking” de los líderes, y un aumento significativo de sus niveles de posicionamiento y valor agregado de sus marcas.

Por otra parte, es conveniente analizar los efectos de la incursión de cadenas de talla internacional en el mercado minorista en Colombia. Por ejemplo, en el caso de Carrefour, el ingreso de esta compañía francesa dio un giro a los formatos de venta de las cadenas colombianas (Gómez, 2005), que se vieron obligadas a establecer puntos de venta con características más internacionales que les permitieran competir con las grandes superficies del mundo; de esta forma, con el advenimiento de otras empresas extranjeras como Falabella y la esperada incursión de Wal-Mart, las compañías colombianas están más preparadas para afrontar los retos que acarrea la competencia global.

Estos cambios, ocasionados en gran medida por la llegada de firmas internacionales, obligaron a las cadenas colombianas a enfocarse en factores de imagen, exhibición, *merchandising* (Gómez, 2005), percepciones del consumidor, valor de la marca, a incursionar con mayor fuerza en las marcas propias y a buscar diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo, que repercutan principalmente en el aumento de la participación de mercado, posicionamiento de marca y de las ventas. Por ejemplo, la penetración de Internet y la llegada masiva de grandes marcas de *retail* a Colombia eleva el nivel de elección de los clientes. Las preferencias de consumo en Colombia están cambiando significativamente, aun en medio de la coyuntura económica; por ejemplo, nuevos gustos y factores de decisión de compra de los colombianos se reflejan en nuevos canales y formatos de canales comerciales establecidos (*Portafolio*, 23 de noviembre de 2009).

Carrefour con el programa de fidelización llamado *Tucarrera* ofrece la posibilidad de ahorrar por cuenta del supermercado y los productos patro-

cinadores el 1% del total de la compra para educación superior de las personas que los clientes elijan. De la misma forma con la fidelización y evidente aumento en ventas desde su implementación (*Dinero*, 9 de julio de 2010).

Restrepo (2007) sostiene que en 2007 los consumidores colombianos fueron testigos de una guerra sin cuartel entre las dos cadenas minoristas más importantes del país: Carrefour y Éxito. Todo inició con la fuerte publicidad comparativa que emprendió la primera, como parte de su nueva campaña “Garantía del precio más bajo”.

Desde el arribo de Carrefour a Colombia en 1998, la disputa por posicionarse en la mente de los consumidores como el hipermercado más barato se había dado por medio del arma tradicional: las promociones habituales de precios. Cada supermercado ha tenido tradicionalmente su propio cronograma de promociones temáticas; por ejemplo, aniversario, días de precios especiales, Día de la Madre, Día del Padre, entre otros, y adicionalmente se ha preocupado por responder a las promociones del competidor (Restrepo, 2007).

Esto ha significado que ambas cadenas tuvieron al aire algún tipo de promoción, en la que se ofrecieron descuentos en algunas de sus líneas de productos. Estas promociones aumentan la sensibilidad al precio de los clientes y destruyen valor en el mercado, pues la mayoría de los consumidores postergan sus compras a los días de promoción, elevan sus inventarios de productos no perecederos, lo cual genera la posterior caída en las ventas de los días sin descuentos especiales (Restrepo, 2007).

La reacción de Éxito fue responder con la misma moneda, imitando la comparación de tirillas gigantes en la entrada de sus almacenes. Sin embargo, decidió interrumpir esta práctica para demandar a Carrefour por comunicación engañosa. Implantó un sitio web, llamado *quienterespeta.com*, como reacción al similar de su competidor, y explicó las razones por las cuales decidió no seguir respondiendo a la agresión de precios comparativos (Restrepo, 2007).



A la par de la reactivación de la economía colombiana, las ventas de la cadena de supermercados Carrefour han venido creciendo y en línea con las cifras de los diferentes organismos que miden el comportamiento del país. En el segundo trimestre de 2010, las ventas de la cadena en Colombia pasaron de 310 a 424 millones de euros al comparar con el período abril-junio del 2009. Su crecimiento es del 11,9 por ciento (*Portafolio*, 18 de julio de 2010).

Por otro lado,

(...) supermercados como Carulla, Pomona y Almacenes Éxito han diseñado programas de beneficios, como el de la recolección de stickers, que están dirigidos sólo a un segmento de consumidores específico. Cuando las personas compran determinados montos, así como determinados productos, el supermercado les regala cierta cantidad de stickers que se van pegando en un cartón. Al completar todas las casillas, por un precio muy bajo las personas pueden acceder a productos muy finos como copas, cubiertos y ollas. Si bien esta estrategia también consiste en acumular, su diferencia radica en que se trata de un tiempo corto de 16 a 20 semanas, y los productos se agotan, con lo cual los clientes se sienten motivados a acumular rápido (*Dinero*, 9 de julio de 2010).

El sector empresarial colombiano hoy se apoya en instrumentos como el sector financiero. Las tarjetas de crédito que ahora ofrecen hipermercados como Falabella, Carrefour o el Éxito son un ejemplo. Ellos tienen claro que llevar una tarjeta de crédito a la mano casi siempre se traduce en mayor consumo. Adquirir con plástico atenúa la realidad del gasto, ya que deja más dinero disponible en los bolsillos de los consumidores (*Finanzas Personales*, 2010).

Es importante, entonces, el comportamiento que las superficies mostraron en 2008, como es el caso de Carrefour, eje catalizador de los cambios en las tendencias del *retail* en Colombia, que superó en dinamismo al líder Almacenes Éxito, mientras que Supertiendas Olímpica ascendió al tercer lugar. En el 2008, las ventas conjuntas de Almacenes Éxito y Carulla Vivero ascendieron a US\$3744 millones y registraron un aumento de 16,7% respecto a 2007.

Las cadenas de almacenes han iniciado una ofensiva en el punto de venta; esto es lo que en mercadeo se llama “merchandising”, que no es más que lograr una mayor atracción en el punto de venta. Una manera de hacerlo es el *merchandising* de gestión, que agrupa todos los aspectos que integran el punto, como color, olor, temperatura, sonido, exhibición, vitrina y letrero, que crean un entorno muy propicio para generar ventas (*Finanzas Personales*, 2010).

Las empresas de este sector, como Carrefour y Éxito, han revolucionado las prácticas del comercio minorista en Colombia. A pesar de la desaceleración económica lograron mantener en 2008 un cierto dinamismo, debido a que son organizaciones consolidadas, que han atravesado por cuatro años expansivos y que cuentan con los medios y la creatividad para enfrentar entornos menos favorables (*La Nota*, 12 de junio de 2009).

Por otro lado, en los últimos años, las marcas propias en Colombia se han disparado; este ascenso está muy ligado al hecho de que se convirtió en una ventaja competitiva, pues el precio al consumidor puede ser hasta un 30% menor al de las marcas tradicionales o líderes del mercado, lo que definitivamente atrae compradores en época de crisis. Por eso, todas las cadenas de supermercados del país han dinamizado el desarrollo de sus propias marcas (*Dinero*, marzo de 2001).

Los productores y distribuidores están entendiendo el negocio como un gana-gana. Gana la empresa, porque tiene volúmenes asegurados de ventas a precios más bajos, pues ahorran los costos de publicidad y de distribución, que pueden llegar al 30% del valor de la mercancía; igualmente, gana el supermercado, porque puede vender grandes volúmenes, y así obtener una mayor participación de mercado; y gana el cliente final, porque logra unos productos a bajo precio, de muy buena calidad y con la garantía de la cadena que lo está vendiendo (*Dinero*, marzo de 2001).

Sin embargo, las marcas propias todavía presentan un desarrollo incipiente; actualmente Almacenes Éxito ofrece el mayor número de marcas y con mejor posicionamiento; seguido por Olímpica y Colsubsidio. Cabe resaltar que inclusive supermercados como Pomona, el más costoso de

Colombia, cuenta con marca propia en un gran número de categorías (Fenalco, 2008).

Los productos de marca propia de algunas o de todas las presentaciones y tamaños en varias compañías han sido elaborados por fabricantes en su mayoría colombianos. En este proceso juegan un papel muy importante las pymes, pues no solo pueden constituirse en proveedores de las grandes plataformas sino que a su vez generan valor y empleo.

La marca propia debe considerarse como una oportunidad de generar identidad, posicionamiento y un aporte positivo en torno a la misma, al ofrecerle al consumidor productos de calidad a un precio que favorezca su bolsillo (Fenalco, 2008).

Estas marcas están dirigidas a un *target*, que se compone de diversos grupos de clientes que le dan prelación al precio, a la calidad, a la marca o a las tres de forma simultánea; por lo cual podemos encontrar marcas propias con precios altos, cuyo objetivo principal es posicionar el nombre de la cadena, y están dirigidas a aquellos clientes que sin importar el precio adquieren un producto costoso, pero con el respaldo y el sello de calidad de una cadena prestigiosa a su parecer, en la que confían plenamente y que siempre les ofrece los más altos estándares sin importar el costo. Por esto, es frecuente que los consumidores de este tipo seleccionen las marcas propias en categorías como: carnes maduradas, quesos especiales, frutas, verduras, especias, que aunque tienen un precio superior al estándar, tienen el respaldo de calidad del almacén.

En el otro extremo encontramos a aquellos clientes que dan prelación al precio bajo, que orientan su decisión de compra hacia la marca que les ofrezca el producto más barato sin tener en cuenta la calidad; por lo tanto encontramos categorías en las que la marca del almacén es líder, debido a que ofrecen un precio más bajo que el resto de marcas.

Un suceso muy común en los supermercados de Colombia consiste en que algunos consumidores se inclinan por este comportamiento en ciertas categorías, dependiendo del nivel de importancia en su lista de ne-

cesidades; por ejemplo, en los productos de aseo del hogar, limpiadores de pisos y todos aquellos artículos relacionados con la limpieza, el consumidor opta por no ir más allá del factor precio y deja de lado características como prestigio de la marca, calidad u otras características adicionales, las cuales no son tenidas en cuenta a la hora de comprar este tipo de productos; es entonces cuando las marcas propias de precios bajos ascienden a líderes de categoría. En Estados Unidos esto ha llevado a que la marca propia represente un 40% de las ventas de las cadenas, en Suiza un 65% y en países de América Latina como Brasil y Chile los porcentajes superan el 20%; incluso, hay casos en los que la marca propia supera en calidad a las líderes de la categoría y el precio deja de ser el diferencial (Ibarra, 2009).

El rol de las marcas propias en el negocio minorista, por ejemplo, en el Reino Unido, no es solamente como un producto que compite con las marcas nacionales, sino como un elemento para alcanzar ventajas competitivas. De igual forma, se presenta como un jugador clave en el negocio minorista, cuyo desarrollo ha cambiado el nivel de relaciones en la cadena de aprovisionamiento, del comercio tradicional a uno más integral, constructivo y basado en la cooperación (Ibarra, 2006).

Finalmente, encontramos a aquellos consumidores que quieren pagar un precio razonable por productos de buena calidad, como los que se ofrecen en las marcas propias de las grandes superficies. Anteriormente, el consumidor colombiano en general tenía la percepción de que la marca propia era sinónimo de baja calidad, pero con el arduo trabajo de posicionamiento y mercadeo que han realizado las superficies, este paradigma está casi anulado; los clientes se dieron cuenta de que las marcas conocidas del mercado producen las marcas de las superficies, es decir, compran la misma calidad de las marcas prestigiosas, con otro nombre, pero a un menor precio.

## CONCLUSIONES

El negocio de los supermercados, supercentros e hipermercados en Colombia ha venido presentando una evolución importante desde la últi-

ma década. Colombia en los últimos ocho años ha experimentado transformaciones en lo político y en lo económico, lo cual ha motivado en el aumento de las inversiones extranjeras a lo largo del país. Hoy día existen condiciones favorables para atraer inversión foránea. Prestigiosas compañías como Carrefour, Grupo Casino, Makro, Mango, Payless, Falabella, Zara, Topitop, Price Smart, entre otras, están invirtiendo en Colombia no solo por su estabilidad política y económica, sino porque ofrece una amplia gama de consumidores, donde contrastan la diversidad cultural, necesidades y comportamiento del consumidor, conforme a la ciudad o región del país.

Molina (2010) sostiene que para enfrentar la competencia que plantearon las cadenas internacionales de comercio minorista que ingresaron al país en los años noventa (Makro, Carrefour, Falabella-Sodimac) o atender las ofertas de compra a grandes empresas colombianas, como la realizada por la francesa Casino de Éxito-Ley-Carulla-Vivero, se abrió paso una internacionalización que trajo al país la modernización del negocio minorista. Frente a este continuo cambio, en Colombia permanece ese mismo fenómeno con el cual se ha identificado el comercio nacional desde el siglo XIX: una población con notable destreza para comerciar que obliga a una exitosa convivencia entre mayoristas, cadenas de grandes almacenes, contrabandistas, tenderos, pequeños comerciantes de misceláneas y comerciantes informales que hasta se atreven a competir en precio y a innovar en formas de venta con los más grandes y poderosos del sector (Molina, 2010). Sin embargo, los nuevos jugadores extranjeros le han dado una dinámica importante al sector, lo cual ha generado mayor competencia en los diferentes formatos que se manejan de cadenas de supermercados.

Por otro lado, el interés por una forma de compra más moderna y la mayor variedad de productos son algunos de los factores que atraen hacia las grandes superficies a unos consumidores que cada vez tienden a ser más exigentes y selectivos en sus hábitos de compra; por ejemplo, los consumidores urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor que podría molestarlos o, en su defecto, no realizar una compra.

Herrera (2010) manifiesta que

(...) en Colombia el consumo se diferencia de muchas partes del mundo por su compleja composición del lugar de compra. Esta variable, que es poco profundizada en otros textos sobre comportamiento del consumidor a nivel mundial, es quizás uno de los factores determinantes del consumo en este país. El consumidor colombiano compra lo más cerca que pueda de su casa, y esto se debe a los costos reales e imaginarios de este proceso.

Los estilos del consumo en Colombia están cambiando significativamente promovidos por las condiciones de la coyuntura económica. Diferentes gustos y factores de decisión de compra de los colombianos se reflejan en nuevos canales y formatos de canales comerciales establecidos. Se perciben trazos de un nuevo consumidor, más empoderado, para quien la experiencia de compra es personal e importante y que, a pesar de buscar mejores precios, toma decisiones con base en criterios que anteriormente no eran prioritarios. Por ejemplo, tres casos muestran estas tendencias de un nuevo perfil de consumidor en Colombia: comercio por Internet, los nuevos formatos de *retail* en ropa y droguerías modernas y el fuerte crecimiento de los canales de ventas directas (*Dinero*, 11 de mayo de 2009).

Finalmente, es importante anotar que el crecimiento del sector minorista en Colombia ha sido notorio en los últimos cinco años, como lo es también el potencial de desarrollo que se vislumbra para los próximos años.

## APÉNDICE

### Reseña histórica del negocio minorista en Colombia

El primer gran creador del formato de supermercado en el país fue don José Carulla Vidal, quien ofreció a sus clientes calidad en los primeros productos que vendía en “El Escudo Catalán”, nombre con el que bautizó inicialmente su negocio. En poco tiempo se convirtió en el lugar favorito de refinadas familias bogotanas para las cuales la novedad del negocio y del servicio al cliente resultaron tan atractivos que cuatro años más tarde “El Escudo Catalán” no daba abasto y fue necesario abrir una sucursal, que finalmente se convirtió en Supermercados Carulla (Historia página web, Supermercados Carulla, 2009).

En 1922, el Carnaval de Barranquilla motivó a Luis Eduardo Yepes a instalar un puesto identificado con sus iniciales, donde los barranquilleros pudieran encontrar justo lo que necesitaban para celebrar su gran fiesta. Esta iniciativa permitió que el pequeño puesto alzara vuelo y se convirtiera en un almacén. El impulso de este empresario logró que Supermercados Ley tuviera sucursales muy pronto en diversas ciudades a lo largo del país (Historia página web, Supermercados Ley, 2009).

En 1953, cuando don Ricardo Char adquirió una pequeña droguería ubicada en la ciudad de Barranquilla, nació la historia de Olímpica. En 1968, su hijo Fuad Char inauguró la primera Supertienda OLÍMPICA con la que se incursionó en el mercado de los víveres y artículos para el hogar. Actualmente ocupa los primeros lugares del negocio minorista en el país (Historia, Supermercados Olímpica, 2009).

En 1959, la firma Cadenalco (Gran Cadena de Almacenes Colombianos) inició su historia como sociedad propietaria de Almacenes Ley. Posteriormente, en 1969, don Alberto Azout fundó la cadena Vivero en Barranquilla en un pequeño local donde comercializaba saldos textiles de fábrica (Historia, Supermercados Éxito).

Un giro trascendental en el marco de la operación de *retail* en Colombia se produjo en 1975 con la consolidación de Almacenes Éxito como corporación, luego de haber nacido en 1949, bajo la creación de don Gustavo Toro, como un pequeño establecimiento de venta de telas en el centro de la ciudad de Medellín (Historia, Supermercados Éxito, 2009).

En mayo de 1967, en Bogotá, don Jorge y doña Margaret Bloch vieron la necesidad de compartir con sus amigos y otros clientes los productos de su propia huerta, una fresca delicia que ellos disfrutaban todos los días. Fue así como nació POMONA, con estos valores de servicio y exclusividad altamente posicionados. La cadena de almacenes en Bogotá fue adquirida por Cadenalco en 1993 (Historia, Supermercados Pomona, 2009).

*Continúa...*

En 1997 llegaron al país los primeros ejecutivos de Carrefour para estudiar si el territorio colombiano era propicio para brindar sus servicios y expandirse como empresa. Fue así como en 1998, después de varios estudios, Carrefour abrió su primer hipermercado en Bogotá, en el occidente de la ciudad. Desde ese momento, la compañía ha crecido favorablemente: en menos de una década ha abierto 46 tiendas en 25 ciudades de Colombia. Carrefour tácticamente entró a Colombia con nombre propio: “Carrefour Chévere” (la palabra “chévere” es sinónimo de agradable, bonito, y además es una expresión muy popular y de gran aceptación en el dialecto de los colombianos). Los primeros 831 empleados se han convertido en más de 8000, conformando así una gran familia para atender a sus clientes en el país. Durante este período Carrefour ha permitido a los colombianos conocer el concepto de grandes superficies y participar en una democratización del consumo nunca antes vista en Colombia (Carrefour en Colombia, Supermercados Carrefour, 2009).

En 1999, Almacenes Éxito adquirió la mayoría accionaria de Cadenalco; y luego, en 2002, la cadena de Supermercados Vivero se fusionó con Supermercados Carulla y creó Carulla-Vivero S.A, empresa que implementó una estrategia multimarca, desarrollando una serie de establecimientos comerciales en negocios *retail*, de manera que la marca Carulla se enfocó a niveles socioeconómicos medio-alto y la marca Vivero a niveles socioeconómicos medios; adicionalmente se adquirieron las marcas Merquefácil y Surtimax, para atender niveles socioeconómicos bajos y consumidores mayoristas respectivamente, con lo cual se convirtió en el operador de supermercados más grande de Colombia (Información sobre Almacenes, Carulla-Vivero, 2009).

En 2006, Almacenes Éxito lanzó un nuevo formato dirigido a sectores populares de Medellín *Q' Precios* (este fue un programa piloto para la empresa). Estas tiendas de bajo costo tenían, en promedio, tres puntos de pago con cajas registradoras, y a la entrada de cada supermercado estaban disponibles entre 6 y 8 carritos para las compras. Las promociones siempre estaban en el orden del día. Este tipo de supermercados de barrio tenían que aprender a ser más competitivos para defenderse del crecimiento de las grandes superficies. En 2009 se fortaleció el formato Bodega Surtimax con la conversión de almacenes que antes eran Merquefácil y *Q' Precios*. Surtimax, con un área promedio de 1300 m<sup>2</sup>, hace parte del formato Bodega. Es un almacén cercano y familiar, ubicado en los barrios, que ofrece ahorro y economía al usuario y donde los clientes pueden hacer su mercado básico completo (Comercio al detal, Grupo Exito, 2009).

*Continúa...*



En 2007, Almacenes Éxito adquirió Carulla-Vivero, y en ese mismo año el grupo francés Casino logró la mayoría accionaria de Almacenes Éxito en un 61,5%. Hoy por hoy es la compañía líder del comercio al detal en Colombia. En 2008 obtuvo US\$3,2 billones en ingresos operacionales. El Grupo Exito es especialista en grandes superficies, con una plataforma de ventas que incluye formatos de: hipermercados (Éxito), supermercados (Ley, Carulla-Vivero, Pomona), bodegas (Surtimax) y almacenes especializados (Información de Marcas y Formatos, Almacenes Éxito, 2009).

Fuente: Páginas web de las empresas analizadas.

## Referencias

- Allen, M. (2009). *Supermarket price war set to intensify*. En *Swissinfo.ch*. [http://www.swissinfo.ch/eng/Supermarket\\_price\\_war\\_set\\_to\\_intensify.html?cid=7146712](http://www.swissinfo.ch/eng/Supermarket_price_war_set_to_intensify.html?cid=7146712)
- Barberena, M. (1999). El perfil latinoamericano: *Demografía y NSE*, revista del AMAI, 15 - 24.
- Burgos, S. (2008). *El retail del futuro*. <http://www.ricardoroman.cl/content/view/243902/El-retail-del-futuro.html>
- Burt, S. (2010). Retailing in Europe: 20 years on. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (1), 9 -27.
- Cordovez Moure, J.M. (1978). *Reminiscencias de Santafé y Bogotá* (pp. 38-39). Biblioteca Básica Colombiana. Bogotá: Instituto Colombiano de Cultura.
- Dawson, J. & Frassetto, M. (2006). Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa. *Tendencias de la Distribución Comercial en el Ámbito Internacional*, 828.
- D'Andrea, G. & Lunardini, F. (2005). Dentro de la mente y del bolsillo del consumidor latinoamericano. *Harvard Business Review*, 43 - 46.
- D'Andrea, G. (2003). *Panorama del retail latinoamericano*. IAE Business School (pp. 1-2). <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/panorama-del-retail-latinoamericano>
- Diario El Colombiano (2011, noviembre). Jerónimo Martins llegará en 2012. [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/J/jeronimo\\_martins\\_llegara\\_en\\_2012/jeronimo\\_martins\\_llegara\\_en\\_2012.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/J/jeronimo_martins_llegara_en_2012/jeronimo_martins_llegara_en_2012.asp)
- Diario La República (2010, 24 de mayo). Colombia en la lista de los países civetas. [http://www.larepublica.com.co/archivos/OPINION/2010-05-24/colombia-en-la-lista-de-los-paises-civetas\\_100847.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/OPINION/2010-05-24/colombia-en-la-lista-de-los-paises-civetas_100847.php)
- Dinero (2001, marzo). En sus marcas propias. [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=4630](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=4630)

- Dinero (2009, 11 de mayo). El consumidor colombiano es cada vez más exigente. [http://www.dinero.com/administradores/mercadeo/consumidor-colombiano-cada-vez-exigente\\_65362.aspx](http://www.dinero.com/administradores/mercadeo/consumidor-colombiano-cada-vez-exigente_65362.aspx)
- Dinero (2010, 9 de julio). La Fidelización: más allá de una motivación económica. [http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/fidelizacion-alla-motivacion-economica\\_73931.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/fidelizacion-alla-motivacion-economica_73931.aspx).
- Dinero (2010, 29 de octubre). La revolución de las tiendas de conveniencia.
- Dinero (2011, octubre). Gap aterrizó en Chile, se expandirá en Colombia y Asia. <http://www.dinero.com/negocios/articulo/gap-aterrizo-chile-expandira-colombia-asia/137362>
- Doing Business (2009, 18 de noviembre). *Informe Doing Business 2009*. <http://www.doingbusiness.org/exploreconomies/?economyid=46>
- Fenalco (2008, 11 de mayo). El peso de las marcas propias. [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=118&Itemid=1](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=118&Itemid=1)
- Finanzas Personales (2010, 2 de junio). Por qué los colombianos compran de más. [http://www.finanzaspersonales.com.co/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=657](http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=657)
- Goldman, A. & Hino, H. (2005) Supermarkets vs. traditional retail stores: diagnosing the barriers to supermarkets' market share growth in an ethnic minority community. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12.
- Gómez, I. (2005). *Los grandes formatos comerciales*. <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/61.htm>
- Global Retail Newsletter (2010, julio). *La letter de la Distribution Internationale*, XI (110).
- Hallsworth, A., de Kervenoael R., Elms, J. & Canning, C. (2010). The Food Superstore Revolution: Changing Times, Changing Research Agendas in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (1), 135 - 146.
- Herrera, C. (2010). *Consumiendo: Introducción al consumo y al consumidor colombiano* (pp. 3-9, 60-63, 183-191). Bogotá: Alfaomega.
- Ibarra, O. (2009, 9 de julio). Marcas Propias, competencia renovada. Revista *Dinero*. [http://www.dinero.com/negocios/marcas-propias-competencia-renovada\\_63011.aspx](http://www.dinero.com/negocios/marcas-propias-competencia-renovada_63011.aspx)
- Ibarra, O. (2006). Own labels in the United Kingdom: A source of competitive advantage in retail business. *Pensamiento & Gestión*, 21, 114 -161.
- Interbrand (2009). *Best retail brands 2009*. <http://www.interbrand.com>
- La Nota (2009, 12 de junio). *Ranking de grandes superficies comerciales de Colombia*. <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-grandes-superficies-comerciales-de-Colombia.html>
- Logistics Today (2007, september). *Transportation & distribution management*. [www.logisticstoday.com](http://www.logisticstoday.com)

- Miranda, M. (2010, 13 de julio). Hipermercados: la evolución de un sistema de compras. <http://grandesempresas.suite101.net/article.cfm/hipermercados-la-evolucion-de-un-sistema-de-compras>
- Molina Londoño, L. F. (2010, 5 de julio). 200 años de comercio en Colombia. Revista *Dinero*. [http://www.dinero.com/edicion-impresacolumnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono\\_71632.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresacolumnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono_71632.aspx)
- Portafolio (2009, 23 de noviembre). Ahora el consumidor pide más en el mercado. [www.portafolio.com.co/negocios/administ](http://www.portafolio.com.co/negocios/administ).
- Portafolio (2010, 18 de julio). Carrefour vendió 818 millones de euros en Colombia durante el primer semestre de este año. [http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7813187.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7813187.html)
- Restrepo Abad, N. (2007, 30 de julio). Carrefour Vs. Exito: ¿Quién ganará? Revista *Dinero* [http://www.dinero.com/edicion-impresacolumna-del-lector/carrefour-vs-exito-quien-ganara\\_37319.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresacolumna-del-lector/carrefour-vs-exito-quien-ganara_37319.aspx)
- Rojas, D., Rivas, P. & Rojas, Z. (2004). *Diagnóstico del sector comercio en Colombia y la situación de los trabajadores*. Bogotá: Uniaméricas.
- Rudolph, T., Wagner, S. & Fawcett, S. (2008). Project Management in Retailing: integrating the behavioral dimensión. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (3), 325 - 341.
- Triana, G. (1989). La cultura popular en Colombia. En *Nueva Historia de Colombia*. (pp. 23-24). Bogotá: Planeta
- Wright, J. (2010, 19 de febrero). Retail, una visión internacional. En revista *Dinero*. [http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/retail-vision-internacional\\_68840.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/retail-vision-internacional_68840.aspx)