



**Análisis descriptivo de las medidas de tratamiento adoptadas por Almacenes Éxito S.A
frente al riesgo estratégico de competencia en el *retail* de alimentos colombiano**

Estudiantes

Yuli Paulina Arias Muñoz

Daniel Ramírez Barrios

Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Administración de Riesgos

Director

Dr. Eduart Villanueva

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN

2026

Contenido

Resumen.....	5
Introducción	6
1. Objetivos.....	8
1.1 Objetivo general.....	8
1.2 Objetivos específicos	8
2. Revisión de literatura	9
2.1 Riesgo estratégico	9
2.2 Riesgo estratégico de competencia	12
2.3 Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico.....	15
2.3.1 Perspectiva competitiva del tratamiento del riesgo	17
2.3.2 Medidas operativas en el tratamiento del riesgo estratégico	17
2.4 Riesgos estratégicos y su relación con el desempeño y la sostenibilidad financiera...	18
3. Metodología	21
3.1. Selección de participantes.....	21
3.2 Análisis de datos	24
3.3 Consideraciones éticas y control de sesgos	25
4. Resultados.....	26
4.1. Riesgo estratégico	32
4.1.1. Público interno.....	32
4.1.2. Público externo	33

4.2. Riesgo estratégico de competencia	33
4.2.1. Público interno	33
4.2.2. Público externo	34
4.3. Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico	34
4.3.1. Público interno	34
4.3.2. Público externo	36
4.4. Riesgo estratégico y su relación con la sostenibilidad financiera	37
4.4.1. Público interno	37
4.4.2. Público externo	38
4.5. Resultados consolidados de todo el público encuestado	39
4.5.1. Principales concurrencias en riesgo estratégico de competencia	39
4.5.2. Principales concurrencias medidas de tratamiento frente al riesgo estratégico de competencia	40
5. Discusión	42
6. Conclusiones	47
Referencias	49
Anexo 1 Protocolo de entrevista y consentimiento informado	54

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Perspectivas de “estrategia”</i>	10
Tabla 2 <i>Características de los participantes</i>	22
Tabla 3 <i>Presentación de resultados</i>	26

Índice de figuras

Figura 1 <i>Concurrencias en riesgo estratégico de competencia en el total de la muestra</i> 40	
Figura 2 <i>Top 4 de medidas de tratamiento</i>	41

Resumen

En los últimos años, Almacenes Éxito S.A. ha enfrentado un fortalecimiento de otros formatos en el sector *retail* de alimentos colombiano. Esto ha llevado a la organización a plantear una reestructuración en la forma como se ha venido gestionando este riesgo. Los resultados de la presente investigación muestran que la principal medida de tratamiento del riesgo estratégico de competencia implementada por la compañía ha sido la búsqueda de eficiencia operativa y el control de costos y gastos. Esta, además, se ha complementado con otras acciones de tratamiento, como la reconversión de formatos, la optimización del inventario y el fortalecimiento de la experiencia del cliente. También se evidencia que la gestión del riesgo estratégico de competencia se ha caracterizado por acciones emergentes orientadas al fortalecimiento interno y la sostenibilidad financiera de la organización, mas no a una estrategia de competencia directa en precios contra formatos de bajo costo.

Palabras clave: riesgo estratégico, riesgo estratégico de competencia, retail, gestión del riesgo, medidas de tratamiento

Introducción

El sector *retail* de alimentos en Colombia se ha caracterizado por ser dinámico y competitivo, lo que ha llevado a las organizaciones a enfrentar desafíos estratégicos. Este escenario no ha sido una excepción para Almacenes Éxito S.A. (en adelante, Éxito), una de las principales compañías del sector, con alta capacidad de innovación y expansión estratégica en el mercado (América Retail, 15 de enero de 2025).

Los cambios recientes en su entorno competitivo muestran el impacto de estos factores sobre la forma como la compañía participa y se posiciona en el mercado. El auge de nuevos jugadores en el sector —en particular el posicionamiento que ha adquirido Tiendas D1 S.A.S. (en adelante, D1)— ha generado transformaciones relevantes en la dinámica competitiva del *retail* de alimentos en Colombia y representa una señal de la materialización del riesgo estratégico de competencia para algunos jugadores.

El reconocimiento alcanzado por Éxito es el resultado de una gestión estratégica históricamente adaptada a sus contextos interno y externo que le ha permitido ajustar sus objetivos estratégicos a las exigencias del mercado.

Esta investigación analiza la posible materialización del riesgo de competencia para Éxito: la posibilidad de que sus competidores actuales afecten la capacidad de creación de valor de la empresa o lleguen desplazarla del mercado (Porter, 2008, como se citó en Núñez et al., 2020). Además, examina el impacto de este riesgo en la sostenibilidad financiera del negocio y las medidas de tratamiento adoptadas por la organización para enfrentarlo.

Por lo anterior, este estudio considera relevante ampliar el análisis descriptivo sobre las acciones y medidas implementadas por Éxito para el tratamiento y gestión del riesgo de

competencia; es decir, las acciones para el tratamiento del riesgo entendidas como el conjunto de estrategias que una organización adopta para reducir tanto la probabilidad como el potencial impacto de su materialización (Herrmann, 2015).

El caso de Éxito constituye un ejemplo material y relevante para el sector *retail* de alimentos colombiano, dado que la evaluación de las prácticas descritas no solo aporta evidencia empírica sobre la respuesta organizacional ante amenazas competitivas, sino que también puede servir como referencia técnica para otros actores del sector de alimentos; e incluso para empresas de otros escenarios económicos que enfrenten desafíos similares en Colombia o en otras regiones.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Analizar las medidas de tratamiento adoptadas por Almacenes Éxito S.A. frente al riesgo estratégico de competencia en el *retail* de alimentos colombiano desde la identificación de las acciones implementadas y la evaluación de su relación con la sostenibilidad financiera y el desempeño organizacional.

1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar las principales medidas de tratamiento del riesgo estratégico de competencia implementadas por Almacenes Éxito S.A.
- ✓ Describir la relación entre dichas medidas y los resultados financieros y estratégicos de la compañía.
- ✓ Analizar las implicaciones de las medidas de tratamiento adoptadas para la sostenibilidad financiera de Almacenes Éxito en el mercado del *retail* de alimentos colombiano.

2. Revisión de literatura

Como primer paso para el estudio del caso planteado, y atendiendo a la metodología de revisión literaria, se enuncian los principales conceptos que permiten comprender tanto el fenómeno de la posible materialización del riesgo estratégico de competencia para Éxito, como las medidas de tratamiento o planificación de la respuesta al riesgo adoptada por dicha organización. Estos conceptos permiten comprender, desde el punto de vista teórico, el riesgo estratégico, así como la relación de los riesgos estratégicos con el desempeño y la sostenibilidad financiera.

2.1 Riesgo estratégico

La International Organization for Standardization (ISO, 2018), en su norma ISO 31000:2018, define el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Es decir, una desviación respecto a lo esperado (positiva o negativa) que surge de oportunidades y amenazas, y que requiere identificación, análisis, evaluación y tratamiento para su gestión eficaz.

Esta definición identifica tres elementos principales:

1. **Incetidumbre:** Falta de certeza ante eventos que generan amenazas u oportunidades.
2. **Objetivos:** Directrices que orientan la atención, esfuerzos y comportamientos, ya sean individuales o en conjunto, hacia actividades específicas y relevantes, encaminadas al logro de metas definidas como resultados futuros deseados (Nonato et al., 2024).
3. **Tratamiento:** Planificación de respuestas para mitigar impactos o capitalizar oportunidades (Herrmann, 2015).

Ahora bien, profundizando la definición de riesgo estratégico, este se entiende como la probabilidad de que eventos impacten en la misión, visión, objetivos y estrategias de una organización y, en consecuencia, se requiera gestión para mitigar posibles impactos negativos o identificar oportunidades (Núñez et al., 2020). Este estudio parte de la definición de riesgo contemplada (ISO 31000:2018) y de la *estrategia*, concepto con múltiples acepciones, pero centrado en la toma de decisiones competitiva.

En la literatura, cuando se habla de estrategia, se encuentran diferentes definiciones y enfoques. La tabla 1 relaciona los más pertinentes para este estudio.

Tabla 1

Perspectivas de “estrategia”

Autor(es)	Definición principal	Enfoque clave
Porter (2008)	Elección deliberada de actividades para competir, definir posición y sostener ventaja competitiva a largo plazo	Planeación estratégica sistemática
Hamel & Prahalad (1994)	Proceso dinámico de análisis orientado a crear el futuro organizacional	Anticipación de oportunidades
Mintzberg (1994)	Respuesta flexible a condiciones del entorno, opuesta a la planeación rígida tradicional.	Estrategia emergente

James (2018) complementa definiendo la *estrategia emergente* como patrones no planificados que surgen de acciones cotidianas para adaptarse por lo imprevisto. Por su parte, Van Rensburg (2024) introduce la *serendipia estratégica*, que se refiere a cuando organizaciones "preparadas" capitalizan eventos inesperados mediante la flexibilidad. En esa misma línea, Molavi (2025) aplica la teoría de *contingencias*, enfatizando que la efectividad estratégica depende del *timing* y contexto en respuestas a crisis.

Complementariamente, Mintzberg (1994) critica la planeación estratégica tradicional por su rigidez y propone la estrategia emergente como patrones que emergen de decisiones operativas diarias y se adaptan dinámicamente al entorno competitivo. Asimismo, distingue entre:

- Estrategia deliberada: Planes formales ejecutados como se ha previsto
- Estrategia emergente: Patrones no intencionales que surgen de la acción y son efectivos en entornos volátiles

Esta dualidad es clave para el riesgo estratégico, donde amenazas imprevistas exigen respuestas flexibles, más que planes rígidos (James, 2018; Mintzberg, 1994).

Frente a lo anterior, existen aplicaciones contemporáneas que incluyen elementos o conceptos técnicos que buscan apalancar la estrategia a partir de:

- Serendipia organizacional: Capitalización de lo inesperado (Van Rensburg, 2024)
- Respuestas contingentes a crisis: *Timing* y contexto que determinan la efectividad estratégica (Molavi, 2025)
- Sostenibilidad organizacional: Gestión estratégica de riesgos emergentes (Jiménez et al., 2024).

Finalmente, las características del riesgo estratégico, según la literatura revisada (Jiménez et al., 2024; Núñez et al., 2020), incluyen:

- Alta incertidumbre: Eventos difíciles de predecir
- Impacto sistémico: Afectación a misión, visión y objetivos estratégicos (Knight et al., 2001)
- Dualidad amenaza-oportunidad: Requiere tratamiento diferenciado

El riesgo estratégico emerge a partir de la conexión entre la incertidumbre (ISO, 2018) y la estrategia competitiva (Mintzberg, 1994; Porter, 2008); así conduce a una gestión flexible, deliberada y emergente para la sostenibilidad organizacional (Betancourt et al., 2026).

2.2 Riesgo estratégico de competencia

Se trata de la posibilidad de que cambios en la dinámica competitiva —como la entrada o expansión de competidores— y la aparición de sustitutos a lo largo de la cadena de valor modifiquen la capacidad de creación y captura de valor por parte de la empresa. El riesgo implica la afectación de su posición en el mercado y desempeño a largo plazo (Porter, 2008, como se citó en Núñez et al., 2020). Este enfoque se alinea con la visión de Porter sobre las cinco fuerzas que modelan la rentabilidad sectorial, rivalidad, entrantes, sustitutos, poder de proveedores y compradores; las cuales son fuentes estructurales de riesgo competitivo. Por eso, la estrategia de la organización debe consistir en monitorear estas fuerzas y desarrollar estrategias adaptables a lo que sea necesario (Porter, 2008).

Esta relación entre estructura competitiva y rentabilidad se alinea con el planteamiento de Grant (2021), para quien las utilidades de una industria dependen, entre otros factores, del valor para el cliente, la intensidad de la competencia y el poder frente a proveedores y compradores. Esto habilita medir el riesgo competitivo con indicadores observables del sector.

Dado que el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos y comprende tanto amenazas como oportunidades, su gestión requiere identificación, análisis, evaluación y tratamiento (ISO, 2018). Integrar este enfoque de riesgo al ámbito estratégico en las organizaciones implica reconocer que los resultados derivados de las decisiones clave del mercado (por ejemplo, entrada de un *hard discount* o cambios en poder de negociación) deben anticiparse y tratarse mediante respuestas que guarden armonía con el apetito de riesgo y los objetivos corporativos (ISO, 2018; Núñez et al., 2020, sobre la relevancia de los riesgos estratégicos en la administración contemporánea).

En el *retail* de alimentos se resaltan cuatro mecanismos comunes por los que el riesgo de competencia se materializa:

1. **Entrada y escalamiento de formatos de bajo costo y proximidad:** la expansión de formatos *hard discount* y de cadenas regionales puede presionar los precios, alterar la diversidad de categorías y desplazar el tráfico desde formatos tradicionales; así se incrementa la rivalidad y se fuerzan ajustes en surtido, costo de servicios y propuesta de valor (Kantar Worldpanel, 2024).
2. **Intensificación de la rivalidad** (guerras de precio y marcas propias): el énfasis en precios bajos, la ampliación de marcas propias y la eficiencia logística elevan la elasticidad competitiva del cliente; esto tiene impacto directo en los márgenes y la sostenibilidad de ciertas propuestas de valor (Grant, 2021; Porter, 2008).
3. **Poder de negociación en abastecimiento con los proveedores y resiliencia de la cadena:** cambios en estrategias de compras (por ejemplo, requerimientos de pedido mínimo, concentración de proveedores e interrupciones en el suministro) impactan en costos, servicio y disponibilidad; esto afecta la posición competitiva en categorías sensibles (Heese, 2025; Jain & Hazra, 2017).

4. **Sustitución por canales y formatos alternativos:** la omnicanalidad (incluyendo comercio rápido y conveniencia) introduce trayectorias de compra sustitutas que reconfiguran la experiencia del cliente e inciden en la lealtad, frecuencia y volumen de compra (Grant, 2021; Porter, 2008).

Lo anterior constituye evidencia proveniente de operaciones y de la cadena de suministro que impacta el riesgo competitivo. La literatura de operaciones aporta diversas estrategias o mecanismos que explican cómo decisiones tácticas inciden en la rivalidad y el desempeño competitivo:

- **Volúmenes mínimos de pedido (MOQ), interrupciones en el suministro y competencia minorista:** según Heese (2025), cuando dos *retailers* compiten y sus proveedores enfrentan riesgos de interrupciones en el suministro, la exigencia de *MOQ* puede inducir a los *retailers* a concentrar sus compras en un solo proveedor; sin embargo, también puede traducirse en precios más altos para los consumidores.
- **Economías de aglomeración, riesgo de capacidad y competencia:** Jain y Hazra (2017) analizan cómo la elección entre agrupar proveedores en un clúster o diversificarlos geográficamente (bajo riesgo de capacidad y competencia en el mercado final) determina el nivel óptimo de capacidad y desempeño en equilibrio. Ellos muestran umbrales, por ejemplo, en sustitución de demanda y sensibilidad al precio que cambian la conveniencia de cada estrategia de aprovisionamiento.
- **Compra en grupo e inventario estratégico entre competidores:** Xiong et al. (2022) integran compra en grupo e inventario estratégico con un proveedor y dos *retailers* que compiten. En ese ejercicio hallaron condiciones bajo las cuales los *retailers* tenían incentivos para mantener inventario estratégico; contrario a la

intuición de “reducir inventario” y a cómo la intensificación competitiva tiende a perjudicar los márgenes de ambas partes (Xiong et al., 2022).

2.3 Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico

El ciclo de gestión del riesgo reconoce que las medidas de tratamiento constituyen una fase relevante. En esta etapa, las organizaciones definen, evalúan y seleccionan alternativas para responder a riesgos que puedan comprometer el logro de sus objetivos estratégicos (Jaraba et al., 2018). En contextos competitivos y cambiantes, como los mercados de bienes de gran consumo o entornos con rivalidad intensa, estas medidas desempeñan un papel esencial al permitir a las organizaciones anticiparse, adaptarse y mantener su desempeño. De esta manera, protegen sus resultados financieros y no financieros, así como sus objetivos corporativos (Khader et al., 2025).

Cuando se aplica una acción relacionada con la identificación de opciones de respuesta sobre un riesgo o la evaluación de su efectividad, para elegir la más adecuada según las necesidades y el contexto de la compañía (Nair & Satish Rao, 2026), se puede entender dentro del ciclo de gestión del riesgo como el tratamiento del riesgo. Este tipo de acciones conllevan un esfuerzo organizacional, pues se les exige a las empresas optar por las alternativas más adecuadas de tratamiento para gestionar los riesgos más críticos, y comprender y dimensionar cómo dichas medidas reducirían la probabilidad y/o impacto del riesgo (Mejía et al., 2024). Esta orientación conduce a que el tratamiento no sea una actividad que evalúa de forma individualizada, sino un resultado del análisis que requiere comparar y complementar alternativas con base en criterios de efectividad, impacto y viabilidad.

En la práctica, el tratamiento del riesgo se relaciona con la identificación de opciones de respuesta, en las que se evalúa su efectividad para elegir la alternativa más adecuada según el contexto de la compañía (Nair et al., 2026). Este proceso implica analizar cómo dichas medidas pueden reducir la probabilidad o impacto del riesgo (Mejía et al., 2024). En ese sentido, el tratamiento no corresponde a una acción aislada, sino al resultado de un análisis comparativo basado en criterios de efectividad, impacto y viabilidad.

Vinnem (2007) señala que la gestión del riesgo comprende dos dimensiones: una orientada a reducir la aparición de amenazas y otra enfocada en disminuir su impacto. En la práctica, ambas funcionan como respuestas complementarias que permiten a la empresa enfrentar tanto la probabilidad como las consecuencias de los eventos.

Jalloul & Haque (2025) explican que las decisiones en materia de tratamiento del riesgo tienen efectos directos sobre la dinámica de la organización y su operación, así como sobre su situación financiera. La investigación desarrollada por los autores, aplicada a 20 países de la región MENA, determina que las modificaciones en las prácticas de gestión del riesgo impactan en gran medida el desempeño financiero futuro, especialmente en la continuidad y desarrollo a largo plazo. En este contexto, las medidas de tratamiento no solo responden al riesgo presente, sino que también inciden en la capacidad de la organización para sostener su rendimiento en escenarios altamente cambiantes.

Por su parte, Agarwal (2025) indica que la incorporación de modelos integrales y maduros, como el Enterprise Risk Management (ERM), en distintos mercados tanto desarrollados como en desarrollo está condicionada por presiones institucionales, pero también responde a una lógica estratégica.

Es así como, mediante estos sistemas, aportan a la toma de decisiones, permitiendo evolucionar los modelos de gobierno y minimizar la incertidumbre sobre el entorno (Jurado-Zambrano & Villanueva, 2021). Por ello, el tratamiento del riesgo se entiende como una práctica articulada con el gobierno corporativo, y no únicamente como un proceso operativo o reactivo.

2.3.1 Perspectiva competitiva del tratamiento del riesgo

Una dimensión relevante del riesgo estratégico en mercados activos es la rivalidad entre competidores. Sharapov & Ross (2019) plantean que las organizaciones pueden gestionarlo mediante reglas simples de estar atentos al comportamiento de la competencia, buscando de alguna manera adoptar acciones similares. Su investigación refleja que, en ambientes no tan dinámicos, incorporar acciones similares a las adoptadas por el rival más cercano permite mantener un desempeño estable. Por otra parte, en contextos más cambiantes, imitar al competidor puede resultar mucho más efectivo y generar un impacto directo en su posición en el mercado.

Este análisis permite inferir que el tratamiento del riesgo estratégico también implica decisiones sobre qué competidor observar y cómo ajustar la estrategia ante cambios. De esta forma, se reduce la incertidumbre y se favorece el mantenimiento de la posición competitiva.

2.3.2 Medidas operativas en el tratamiento del riesgo estratégico

En industrias con alta exposición al riesgo, como el sector de productos de gran consumo, las decisiones sobre el manejo de inventarios cumplen un papel relevante como medidas de tratamiento. Yeboah et al. (2025) muestran que la eficiencia en la gestión de inventarios incide directamente en la rentabilidad, especialmente en entornos cíclicos y no cíclicos. El estudio identifica una relación no lineal entre los días de inventario y el margen operativo señalando

niveles óptimos que permiten maximizar el desempeño. En la práctica, estas decisiones operativas funcionan como medidas de mitigación frente a la volatilidad del mercado, costos de almacenamiento e incertidumbre sobre la demanda.

2.4 Riesgos estratégicos y su relación con el desempeño y la sostenibilidad financiera

La estrategia organizacional, el desempeño financiero y la sostenibilidad en el tiempo, incluyen un elemento clave como la gestión del riesgo, sirviéndose como un aspecto que permite apalancar la relación entre cada uno de estos componentes. Anton et al. (2025) mencionan que adoptar sistemas de gestión de riesgo en los modelos de sostenibilidad corporativa permite fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones, aun en medio de las diversas circunstancias que impiden el logro de sus objetivos, y aporta de manera positiva el rendimiento financiero en las empresas. El estudio destaca que prácticas como mostrar la realidad en la identificación de riesgos, la claridad frente a la incertidumbre y la unificación del riesgo en el modelo de negocio facilitan la obtención de resultados financieros más estables y sostenibles.

Ghazieh & Chebana (2021) aluden a que la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos está directamente relacionada con el desempeño financiero. Resaltan además que no es suficiente contar con un sistema formal, pues su efectividad depende de la calidad de su implementación y de cómo logran armonizarla con diversos procesos estratégicos y operativos de la organización. En este sentido, la madurez del sistema de gestión del riesgo impacta la forma cómo podría abordarse el aspecto competitivo, la operación y desempeño financiero de las empresas.

La participación de la gestión integral del riesgo es otra consideración que ha sido destacada por Abdul Rauf et al. (2025), quienes muestran que la gestión de riesgos empresariales (ERM) permite transformar las capacidades tecnológicas a sostenibilidad financiera. De manera

especial, destacan que incluso cuando las organizaciones cuentan con una infraestructura madurada, esta no se traduce automáticamente en estabilidad financiera, a menos que exista un ERM robusto que permita gestionar los riesgos de manera sistemática y coherente.

Por otra parte, Liu & Fill (2025) analizan las prácticas de sostenibilidad y el desempeño financiero de largo plazo en empresas listadas en bolsas de valores y cómo estas se relacionan entre sí. El resultado de la investigación muestra que las implementaciones de estrategias sostenibles contribuyen a mejorar los resultados financieros, ya que funcionan como mecanismos de gestión preventiva del riesgo, particularmente cuando se refieren a aspectos regulatorios, operativos y reputacionales. Así estas prácticas no solo representan compromisos sociales o ambientales, sino que se convierten en capacidades estratégicas que influyen en la sostenibilidad financiera.

En entornos organizacionales heterogéneos, Jalloul & Haque (2025) hallan que la gestión del riesgo impacta significativamente en los resultados financieros y en la permanencia de las organizaciones, inclusive, cuando existen marcos reglamentarios diversos. Su estudio sobre la región MENA refleja que mantener una adecuada gestión del riesgo contribuye a mejorar el rendimiento financiero, sin importar su marco contextual.

Hudáková et al. (2023) evalúan la relación entre la gestión del riesgo operativo y el desempeño financiero en pymes, y concluyen que la madurez en la gestión —incluyendo continuidad del negocio, control de procesos y seguridad— contribuye a mejores métricas financieras. Este resultado indica que los riesgos estratégicos y operativos no deben analizarse de forma aislada, dado que la evaluación bajo una mirada holística impacta directamente en los resultados financieros.

Nguyen & Nguyen (2025) resaltan que el modelo de gobierno corporativo en las organizaciones aporta de manera significativa a la forma como estas abordan los riesgos estratégicos. Su análisis comparativo muestra estructuras de gobernanza consolidadas y maduras, que permiten contar con mecanismos de control efectivos y modelos de gestión estructurada cuyo resultado es mejor desempeño financiero y toma de decisiones informadas.

Vongpatchim et al. (2025) argumentan que la gestión organizacional orientada a la estabilidad financiera sostenible requiere integrar la gestión del riesgo con los procesos de planificación, control y cultura interna. Su estudio de caso evidencia que la estabilidad financiera a largo plazo se sostiene cuando la gestión del riesgo se constituye como un componente estructural de la organización, más allá de una función aislada.

3. Metodología

Este estudio empleó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo para analizar las medidas de tratamiento adoptadas por Almacenes Éxito S.A. frente al riesgo estratégico de competencia en el *retail* de alimentos en Colombia. Se seleccionó este diseño metodológico porque el tema central de investigación (cómo la organización comprende, gestiona y responde a dicho riesgo) amerita una aproximación interpretativa que permita identificar percepciones, acciones y estrategias de actuación organizacional, más allá de la generalización estadística.

Tal como señalan Creswell & Clark (2017) y Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios cualitativos descriptivos son adecuados cuando se busca comprender un fenómeno en su contexto natural y describirlo con base en la información proporcionada por los actores involucrados. Esto resulta coherente con el propósito del presente trabajo.

3.1. Selección de participantes

El estudio empleó un muestreo teórico para seleccionar profesionales del sector *retail* de alimentos en Colombia y compradores de productos de gran consumo para garantizar la diversidad de roles y tipos institucionales (Patton, 1990). Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas con líderes, gestores de riesgos y especialistas con amplio conocimiento del sector *retail* de alimentos colombiano. De manera complementaria, se llevaron a cabo cinco entrevistas adicionales con compradores de productos de gran consumo en el *retail* colombiano.

Los criterios de inclusión establecieron que, para el personal interno, los participantes debían contar con experiencia en gestión estratégica de riesgos o con conocimiento profundo de la organización y su modelo de gestión. En el caso del personal externo, se buscó que fueran consumidores habituales de los productos ofrecidos por Almacenes Éxito S.A.

Los participantes de la investigación se identificaron a través de un grupo de personas que en algún momento tuvieron algún tipo de experiencia en el sector *retail* de alimentos colombiano, y de forma particular, alguna relación con Almacenes Éxito S.A, ya sea en calidad de ex empleado o consumidor. El desarrollo de las entrevistas se dio mediante reuniones virtuales, con una duración aproximada de entre 30 y 40 minutos, bajo previo consentimiento informado para utilizar la información recopilada.

Tabla 2

Características de los participantes

Código	Tipo de participante (interno – externo)	Rol/perfil	Relación con la organización
R3	Interno	Líder gestión riesgos y seguros	Empleado
R4	Interno	Profesional sostenibilidad	Empleado
R5	Interno	Líder legal y cumplimiento	Empleado
R2	Interno	Administrativa y cumplimiento	Empleado
R1	Interno	Administrativa, cumplimiento y sostenibilidad	Empleado
R6	Externo	Consumidor frecuente	Cliente
R7	Externo	Consumidor frecuente	Cliente
R8	Externo	Consumidor frecuente	Cliente
R9	Externo	Consumidor frecuente	Cliente
R10	Externo	Consumidor frecuente	Cliente

La tabla 2 presenta la caracterización de los participantes y evidencia la diversidad de perfiles incluidos en el estudio y la complementariedad entre las perspectivas internas y externas. Los diez participantes entregan información sobre su percepción del estado del sector *retail* de alimentos en Colombia. Entre los diez entrevistados, hay cinco profesionales vinculados a Almacenes Éxito S.A., con experiencia en gestión estratégica, riesgos y operación del negocio; y cinco compradores de productos de gran consumo en el *retail* colombiano. Contar con la

información consolidada por ambos tipos de públicos, permite inferir y formar en primera línea una concepción mediante el conocimiento experto de la gestión del riesgo estratégico de competencia, así como las percepciones y características de consumo que impactan el comportamiento competitivo del sector.

El documento guía para la entrevista se diseñó a partir de la revisión de la literatura sobre conceptos de riesgo estratégico, competencia en el sector *retail* y medidas de tratamiento asociadas a la gestión de dicho riesgo. Igualmente, con el propósito de buscar armonía entre los objetivos de la investigación y la información requerida y recopilada en la entrevista, se desarrollaron dos versiones del instrumento o documento guía: una dirigida al personal interno de Almacenes Éxito S.A. y otra orientada a los consumidores.

El instrumento aplicado al personal interno estuvo integrado por nueve preguntas, distribuidas en las cuatro categorías del objetivo de la investigación: riesgo estratégico, riesgo estratégico de competencia, medidas de tratamiento del riesgo estratégico y riesgos estratégicos y su relación con el desempeño y la sostenibilidad financiera. Estas preguntas se centraron en conocer la percepción de los empleados sobre la competencia, la gestión del riesgo estratégico y las medidas implementadas por la organización para ese fin.

En esa misma línea, la entrevista a los participantes externos incluyó nueve preguntas orientadas a conocer cómo perciben los consumidores la competencia de Almacenes Éxito S.A., qué elementos pueden influir en su preferencia o cambios en la elección del lugar de compra, y cómo visualizan el desempeño competitivo y financiero de la organización. Estas preguntas se organizaron igualmente según las cuatro categorías analíticas del estudio y bajo un lenguaje entendible para el consumidor.

La estructura o diseño del instrumento permitió conocer tanto la mirada al interior de la organización como la perspectiva del mercado. Esto reforzó la validez de lo percibido por parte de los consumidores y facilitó un análisis conectado entre las respuestas obtenidas. El protocolo completo de entrevistas está disponible en el anexo 1.

3.2 Análisis de datos

Las entrevistas se transcribieron y analizaron mediante un proceso de codificación orientado a identificar elementos comunes entre las cuatro 4 categorías objeto de estudio. Se buscó, además, hacer una asociación con el marco teórico que permitiera reforzar la interpretación del resultado obtenido y asegurar su relevancia en la gestión de dicho riesgo.

Sumado a lo anterior, se aplicó un análisis de concurrencia apoyado en herramientas de inteligencia artificial (ChatGPT5.2) y Microsoft Excel. Esto permitió identificar las dos categorías que aparecieron simultáneamente en las respuestas, lo que facilitó reconocer elementos comunes y determinar las respuestas que tuvieran un mayor nivel de participación por categoría y tipo de participante.

De manera complementaria, a partir de los resultados obtenidos en el análisis apoyado en ChatGPT5.2, se realizaron dos análisis descriptivos adicionales en Microsoft Excel mediante conteo binario (presencia/ausencia). Estos se aplicaron de forma consolidada sobre el total de las entrevistas (público interno y externo) con el fin de identificar elementos comunes. En primer lugar, se identificó un *top 2* de temas con mayor coincidencia/cobertura entre las entrevistas (ver figura 1). En segundo lugar, se elaboró un *top 4* de las principales medidas de tratamiento con mayor cobertura derivadas de los temas identificados (ver figura 2). La visualización gráfica de estos resultados se hizo con Excel.

3.3 Consideraciones éticas y control de sesgos

Todos los participantes dieron su consentimiento informado y los datos se manejaron bajo estrictos protocolos de confidencialidad, para garantizar la protección de identidad y la no divulgación de información personal sensible. El formato de entrevista semiestructurada permitió profundizar en los temas clave sin limitar la espontaneidad de las respuestas (Broadbent, 2013).

Para minimizar posibles sesgos de selección, se empleó un muestreo teórico, orientado a incorporar participantes con experiencia relevante en el sector *retail* de alimentos colombiano. En el caso del personal interno, se seleccionaron líderes, gestores de riesgos y profesionales con conocimiento de la dinámica comercial de Almacenes Éxito S.A. Para los participantes externos, se consideraron consumidores con diferentes niveles de frecuencia de compra que, incluso, en algún momento de sus vidas tuvieron algún tipo de vínculo con Éxito. Esto permitió una variedad de respuestas frente a cómo perciben la posición de la compañía sobre la competencia.

Adicionalmente, se implementaron medidas orientadas a generar un breve contexto del propósito de la investigación, aludiendo a que sus respuestas serían utilizadas con un fin investigativo. Esto contribuyó a generar confianza y naturalidad durante el desarrollo de las entrevistas, además las condiciones estrictas de confidencialidad. Así, las entrevistas fluyeron con total libertad y naturalidad. La identidad de los entrevistados fue anonimizada antes del análisis. Durante el proceso de transcripción se removió cualquier elemento que permitiera identificarlos particularmente y se utilizaron únicamente fragmentos textuales anónimos para las etapas de codificación y análisis. Asimismo, no se compartieron transcripciones completas ni información identificable con herramientas externas. Estas medidas minimizan los riesgos asociados al procesamiento asistido por herramientas de inteligencia artificial y refuerzan el cumplimiento de los estándares éticos establecidos para la investigación cualitativa.

4. Resultados

En la presente sección se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a 10 participantes (5 colaboradores internos actuales de Éxito y 5 clientes externos de la organización) con conocimiento del contexto y entorno competitivo de la organización. Estas entrevistas siguieron un método empírico-práctico y versaron sobre el concepto de riesgo estratégico, la eventual materialización del riesgo estratégico de competencia para Éxito, su posición y estrategia competitiva actual, y las posibles medidas de tratamiento implementadas por la organización ante una eventual materialización reciente del riesgo mencionado.

En la tabla 3 se presentan los resultados de las entrevistas segmentados por público interno y externo, considerando los aspectos donde existió una concurrencia en la respuesta de los entrevistados sobre las categorías de investigación. Así mismo, se presenta el indicador de cobertura en cada punto para evidenciar el grado de dicha concurrencia.

Tabla 3

Presentación de resultados

Resultados del público interno	Cobertura	Resultados del público externo	Cobertura
Categoría 1: Riesgo estratégico			
Relación entre riesgo estratégico y cumplimiento de la estrategia organizacional: Resaltan la importancia de la alineación de los riesgos estratégicos con la estrategia organizacional.	2/5 (R2, R3)	Concepto del riesgo estratégico: El riesgo estratégico se entiende como aquello que afecta objetivos estratégicos y la posición de la organización.	2/5 (R6, R7)

Resultados del público interno	Cobertura	Resultados del público externo	Cobertura
Necesidad de priorización de riesgos estratégicos: • Priorización o depuración de riesgos estratégicos como metodología para su gestión.	2/5 (R3, R4)	Importancia del riesgo estratégico: El riesgo estratégico puede comprometer la continuidad, la estabilidad e, incluso, llevar al cierre.	3/5 (R6, R7, R8)
Riesgo estratégico y su relación con la toma de decisiones de alto nivel: • El manejo del riesgo estratégico se deriva de la planeación estratégica.	3/5 (R3, R4, R5)	Sin información	
Cambios en la forma de abordar la estrategia y la gestión de riesgos estratégicos: • Reconocen cambios en el enfoque de la planeación o gestión estratégica.	3/5 (R2, R4, R5)	Sin información	
Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia			
Reconocimiento de mayor intensidad competitiva en el sector: • Reconocen un entorno y contexto más competitivos. • Reconocen el riesgo de competencia como riesgo materializado.	5/5 (R1, R2, R3, R4, R5)	Reconocimiento de mayor intensidad competitiva en el sector: Hay una tensión competitiva fuerte por precio; se percibe que Éxito no es el más económico y compite con formatos más baratos.	3/5 (R6, R7, R8)

Resultados del público interno	Cobertura	Resultados del público externo	Cobertura
Reconocimiento de nuevos formatos o actores en el mercado: • Llegada de nuevos formatos <i>hard discount</i> como competidores fuertes.	4/5 (R2, R3, R4, R5)	Reconocimiento de nuevos formatos o actores en el mercado: Los <i>hard discounters</i> aparecen como el referente competitivo más fuerte.	4/5 (R6, R7, R8, R9)
Competencia como riesgo estratégico relevante: • Coinciden conceptualmente en la competencia como una amenaza estratégica.	5/5 (R1, R2, R3, R4, R5)	Sin información	
Transformación de hábitos del consumidor: • Se identifica un cambio en las preferencias de los consumidores en el entorno competitivo.	4/5 (R1, R2, R3, R5)	Sin información	
Identificación de la fuga de talento como factor de riesgo de competencia: • Salida de colaboradores a competidores como una desventaja competitiva. • Entrega de conocimiento a competidores.	2/5 (R1, R2)	Sin información	
Categoría 3: Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico			
Eficiencia operativa y reducción de costos como medida de tratamiento:	5/5 (R1, R2,	Eficiencia operativa y reducción de costos como medida de tratamiento:	4/5 (R6, R7, R8, R10)

Resultados del público interno	Cobertura	Resultados del público externo	Cobertura
• Eficiencia y el control del gasto como mecanismo para enfrentar el entorno competitivo.	R3, R4, R5)	Perciben/esperan medidas de eficiencia, reducción de costos y cambios operativos (estructura, procesos, personal).	
Diferenciación como estrategia frente al <i>hard discount</i>: • Calidad y servicio como elementos diferenciadores ante competidores que se enfocan en precios.	3/5 (R1, R3, R4)	Diferenciación como estrategia frente al <i>hard discount</i> Mantener la calidad y variedad como ventajas frente a competidores de portafolio limitado.	3/5 (R8, R9, R10)
Reconversión o unificación de marcas y formatos: • Reconocen cambios recientes en los formatos y marcas como respuesta al riesgo de competencia.	4/5 (R2, R3, R4, R5)	Promociones y atracción al cliente: El uso de promociones y <i>ofertas</i> aparece como medida para responder al entorno competitivo.	2/5 (R7, R10)
Expansión no es la clave (recuperación y adaptación en los mismos metros): • Identifican que Éxito no está buscando expansión agresiva, sino la medición de la competencia con base en la mejora de la venta en los mismos metros.	2/5 (R3, R5)	Búsqueda de eficiencia que impacta la calidad del servicio: Se percibe que, al competir, Éxito ha podido ceder en servicio (o está tensionado por costos). Esto impacta la experiencia del consumidor	4/5 (R6, R7, R8 y R10)

Resultados del público interno	Cobertura	Resultados del público externo	Cobertura
Experiencia del cliente integrada: • Se resalta el valor de la integración en la experiencia del cliente. • Mejora de sistemas y ambientes de compra, variedad de productos. • Unicanalidad, integración de canales.	3/5 (R3, R4, R5)	Experiencia del cliente integrada: Éxito compite por tener “todo en un mismo lugar”. Variedad de productos, experiencia del cliente.	3/5 (R6, R9, R10)
Sostenibilidad ambiental como ventaja competitiva: • Resaltan el valor del cuidado del medio ambiente como elemento diferenciador frente a la competencia.	2/5 (R1, R4)	Sin información	
Negociación con proveedores como medida de eficiencia: • Búsqueda de las mejores negociaciones con proveedores para la reducción de costos.	2/5 (R1, R4)	Sin información	
Estrategias disruptivas - abundancia de inventarios: • Resaltan estrategias disruptivas como "más es más", donde la abundancia de inventario es la premisa principal.	2/5 (R2, R3)	Sin información	
Riesgo estratégico y su relación con la sostenibilidad financiera			

Resultados del público interno	Cobertura	Resultados del público externo	Cobertura
Relacionan los buenos resultados recientes con el control estricto de gastos y la búsqueda de eficiencia: • Resaltan los buenos resultados financieros como producto de una gestión adecuada del gasto y la búsqueda de eficiencia operativa y de recursos.	4/5 (R1, R2, R4, R5)	Mejores resultados financieros: Se percibe mejoría financiera por noticias/indicadores externos, y cierta <i>recuperación</i> .	3/5 (R7, R8, R10)
Tratamiento del riesgo a partir de una estrategia emergente y no de una planificación estratégica: • Enuncian que la búsqueda de eficiencia no se surte a partir de una planeación estratégica estructurada, sino como una respuesta a las necesidades del "día a día". • La búsqueda de eficiencia no es formalmente una medida de tratamiento del riesgo de competencia para Éxito dentro de su metodología de gestión de riesgos estratégicos.	2/5 (R2, R4)	Relacionan sostenibilidad financiera con control de costos y gastos: La sostenibilidad financiera se asocia con la búsqueda de eficiencia.	4/5 (R6, R7, R8, R10)

A continuación, se presentan apartes literales de los resultados de las entrevistas realizadas, donde se puede apreciar el punto de vista de los participantes segmentados por público interno y externo en cada una de las categorías de investigación. Estas citas directas se

exponen con la finalidad de dar claridad acerca de las concurrencias evidenciadas en las respuestas, que serán utilizadas posteriormente como argumentos para la discusión y la conclusión del presente artículo.

4.1. Riesgo estratégico

4.1.1. Público interno

En las entrevistas, algunas personas (R2 y R3) reconocen la relación intrínseca que debe existir entre la gestión de riesgos estratégicos y el cumplimiento de la estrategia de la organización. Por eso se requiere una alineación para que la gestión de riesgos sea un habilitador del cumplimiento de la estrategia. En ese sentido, R3 menciona que: “los riesgos estratégicos tienen que estar alineados con la conversación en función de cuál va a ser la estrategia corporativa”. Adicionalmente, resalta que: “Cuando están en la parte de la planificación estratégica y al equipo de riesgos lo involucran en esas conversaciones estratégicas, se tiene más visual de hacia dónde va la compañía y cuáles son sus potenciales riesgos”.

Por otro lado, de forma concurrente, R3, R4 y R5 relacionan el riesgo estratégico con decisiones y gestiones de alto nivel organizacional, que parten desde la Junta Directiva, y que deben ser acordes a la voluntad de los accionistas y lo que estos esperan de la organización. R5 comenta que la gestión de los riesgos estratégicos “tiene que venir es de lo que esperan los accionistas de la empresa, porque es que no es más que una empresa que necesita generar dividendos para sus accionistas”.

4.1.2. Público externo

El público externo ha centrado sus respuestas en la naturaleza del riesgo estratégico, donde R6, R7 y R8 lo asocian con una amenaza o un fenómeno que puede comprometer la continuidad y estabilidad de la organización; o, incluso, llevarla a un eventual cierre. Al respecto, R7 enuncia que entiende por riesgo estratégico la “*probabilidad de que una empresa presente una situación que le genere un impacto tal que impacte la continuidad de su negocio o su reputación de manera severa o su estabilidad, incluso, pues, su misma existencia, por así decirlo*”.

4.2. Riesgo estratégico de competencia

4.2.1. Público interno

Todos los entrevistados del público interno reconocieron un momento de mayor intensidad competitiva en el sector *retail* de alimentos en Colombia en los últimos años, a partir del fortalecimiento de competidores con formatos de *bajo costo*. Al respecto R3 enuncia que el riesgo estratégico de competencia

se ha materializado claramente. ¿Y que lo ha motivado? Yo creo que las tendencias de los hábitos de compra y de consumo; es decir, un consumidor, si está queriendo ahorrar, va a buscar el producto más económico y ahí se fortalecieron *las hard discount*.

Adicionalmente R2, R3, R4 y R5 enunciaron que hay un impacto de nuevos formatos o actores en el mercado, donde la llegada de nuevos competidores con *hard discount* son reconocidos como muy fuertes. En esta línea, R4 menciona que Éxito

ha sufrido desde la perspectiva de estos nuevos competidores que ingresaron al país, pues llegaron con una estrategia muy agresiva en muy corto tiempo. Creo que el Éxito

de pronto no le dio tiempo de responder tan rápido al ver que D1 estaba colonizando todo Colombia. Además de que eran demasiado rápidos; o sea, ellos no se demoran nada en poner un D1 y llegan con precios muy buenos.

4.2.2. Público externo

En el público externo (R6, R7, R8 y R9), en una línea muy similar al interno, reconoce una tensión competitiva fuerte para Éxito, donde los almacenes con formato *hard discount* se perciben como el referente competitivo principal en la venta minorista de alimentos. R7 resalta que “Hay marcas regionales muy poderosas que en sus regiones lo son, pero a nivel nacional solo veo al D1 como el gran competidor”.

4.3. Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico

4.3.1. Público interno

El público interno unánimemente enuncia medidas de reducción de costos, gastos, mejora en el manejo de inventarios, renegociación con proveedores y otras medidas de eficiencia operativa como una respuesta de la organización ante un entorno competitivo. Al respecto, R5 menciona: “yo creo que para competir en un mercado tan agresivo como en el de hoy, cuidar cada peso es fundamental”. Así mismo, R4 señala que “el tema de la eficiencia ha sido uno de los principales indicadores desde el presupuesto de las áreas, desde los colaboradores, desde las negociaciones con los proveedores. Creo que el tema de eficiencia es un indicador super importante financiero para el éxito”.

R2, R3, R4 y R5 destacaron medidas recientes de reconversión o unificación de marcas y formatos. R4 menciona que: “se pasó de tener varias marcas y se empezó a hacer reconversiones

bajo las dos principales marcas que se tienen que es éxito y Carulla”. Por su parte, R5 considera que “la expansión va a otro ritmo, va una reconversión, va un apostémosles a las ciudades grandes intermedias en un sistema de democratizar a Carulla para efectos de que la gente lo iguale en precios a Éxito”.

Por otro lado, R1, R3 y R4 hacen énfasis en la calidad y servicio como elemento diferenciador ante competidores que se enfocan principalmente en estrategias de precios bajos y formatos *hard discount*. R1 enuncia que: “mantener calidad del producto, el cliente informado, el confort en el lugar, en el espacio, son estrategias”. Asimismo, R3 señala que: “Grupo Éxito ha trabajado no solamente en el balance por el precio, sino el balance precio-calidad. No es comprar menos. Exacto, sino comprar lo justo a precios razonables”.

Adicionalmente R3, R4 y R5 contemplan las medidas enfocadas en una experiencia del cliente integrada, la mejora de sistemas y ambientes de compra, y la adhesión de canales como medida de tratamiento ante el entorno competitivo. R3 responde que Éxito debe buscar

cómo competir con asuntos digitales, y por eso su foco va a ser apostarle a la unicanalidad. Y ahí es donde también empezamos a ver la connotación positiva del riesgo, que el riesgo no solamente tiene una connotación negativa, sino que cuando tú lo gestionas apalancas nuevas oportunidades.

Por su parte, R4 informa que

Éxito, también desde mi rol, tiene algo diferencial a los otros y es el tema de encontrar en un mismo supermercado todo lo que tú tienes que comprar. Creo que eso es algo que no tienen los otros y que ha sido como una de sus estrategias.

Finalmente, el público interno destacó con un menor grado de concurrencia otras medidas de tratamiento percibidas por ellos como tratamiento al riesgo estratégico de competencia (como

la apuesta por la sostenibilidad) y estrategias disruptivas (como *más es más*) donde la abundancia de inventario es la premisa principal para generar más abundancia, parafraseando palabras del principal accionista.

4.3.2. Público externo

El público externo destacó como medidas de tratamiento frente al riesgo estratégico de competencia la búsqueda de medidas de eficiencia, reducción de costos y cambios operativos centrados en una estructura mucho más ligera, que busca la eficiencia de los procesos y del recurso humano. En este punto concurrieron las respuestas de R6, R7, R8 y R10. Especialmente, R6 enunció que “La simplificación de costos ha sido muy visible, tanto por mi cercanía con la compañía como por lo que uno ve en prensa y demás, aplanando la estructura de una manera significativa y simplificando procesos”. Por su parte, R7 destaca que “están tendiendo como a mucha reducción de costos operativos. Se ven las tiendas solas, los puestos de pago un poquito más abandonados”.

Adicionalmente, el público externo enfatizó en la necesidad de mantener la calidad de productos y servicios como un elemento diferenciador frente a competidores de otros formatos o con portafolios más limitados. R8, R9 y R10 mencionaron de forma común este aspecto; pero, en particular, R9 mencionó: “Almacenes Éxito tiene una oferta de productos con calidad y gran variedad, porque en Almacenes Éxito uno encuentra diferentes productos con precios bajos, medianos y caros, y gran cantidad de un solo producto”. En la misma línea, R8 resaltó que

la variedad no solo en cuanto a una misma referencia o encontrar varias marcas, sino en que puedes ir al Éxito a hacer tres compras, compras extrañas entre comillas o cosas que

no se consiguen tan fácil en el mercado y las vas a encontrar. Calidad es algo que yo creo que predomina y eso se ha mantenido y no lo he visto como un cambio.

Acto seguido, el público externo también le dio relevancia a la experiencia del cliente integrada y la variedad de productos como elemento o medida de tratamiento relevante frente a sus competidores. En este punto, R6, R9 y R10 señalan la importancia de considerar la variedad y el servicio cómodo para el cliente como un requisito competitivo para la organización en el contexto actual. R9 explicó que: “Entrar a un almacén del Éxito es diferente. Es como otra experiencia, en comparación de entrar a otro almacén de *retail* donde no encuentras la misma variedad de productos que ofrece Almacenes Éxito”. Por su parte, R10 mencionó que:

El servicio que presta Almacenes Éxito es un servicio de calidad integral, ¿cierto? O sea, que uno puede ir a adquirir unos servicios, digámoslo, con calidad en el personal que los presta, con calidad en los productos que se ofrecen y con la facilidad de también acceder a otros servicios, no propiamente de compra de productos de supermercados.

Finalmente, el público externo enunció algunas otras medidas de tratamiento adoptadas por Éxito frente al riesgo estratégico de competencia de forma menos concurrente, tales como las promociones como método de atracción de clientes y mejora de la competitividad.

4.4. Riesgo estratégico y su relación con la sostenibilidad financiera

4.4.1. Público interno

El público interno (específicamente R1, R2, R4 y R5) relaciona resultados recientes con el control estricto de gastos y la búsqueda de eficiencia operativa. Por ejemplo, R1 resaltó enfáticamente que:

Las cifras fueron públicas y se vieron los mejores ingresos y niveles de utilidad del año pasado; y la venta se dio, la rotación se dio, los inventarios bajaron, los costos fijos bajaron, los procesos fueron más ágiles. Entonces, a nivel financiero la estrategia está dando resultados; por ejemplo, la estrategia está muy enfocada a partir de encontrar esa eficiencia operativa en esos costos, en esas renunciaciones, claramente para poder, más allá de decir ‘venga, no voy a eliminar a la competencia, pero voy a tratar de mantenerme en el mercado’. Sí, eso se hizo y eso está funcionando, eso es evidente”.

Adicionalmente, R2 respondió

Yo creo que ha sido más como el resultado o el producto de esos buenos resultados de una gestión muy rigurosa y juiciosa del control de costos y gastos. ¿Que si uno le puede apuntar a eso como un riesgo y enfocarlo?: sí, claro.

Adicionalmente, R2 y R4 señalaron que el tratamiento del riesgo estratégico se hace a partir de estrategias emergentes y no de una planificación. Por su parte, R5 enunció que:

En la medida en que vayan surgiendo las cosas, se va caminando; y yo veo que la visión de ellos no es sentarse en el encuentro de planeación de estrategia en casa poblado, allá a comer y a tomar vino, a ver, a dibujar un plan... no, yo creo que ellos no lo ven así y les ha funcionado, sin dejar de lado que no dejan de haber riesgos estratégicos, pero los que declaran en la compañía es más simple, más simplificado, apuntarle a lo importante, a lo necesario.

4.4.2. Público externo

El público externo percibe y reconoce resultados financieros positivos en los últimos ejercicios. Sobre eso, R8 enuncia que “según fuentes de información externa así como alta

demanda en almacenes pueden ser un indicio de que los resultados y la estrategia han funcionado”.

Así mismo, R6, R7, R8 y R10 relacionan la búsqueda de eficiencia operativa y control de costos y gastos con la sostenibilidad financiera. En este punto, R10 expresa:

Yo creo que ha logrado puntos un poco más de productividad; o sea, de mantener un buen servicio con unos costos, digamos, variables y fijos justos. Y el complemento de lo que viene diversificando, no solo en el tema de lo que hablábamos al principio de venta de productos, sino diversificando con otra clase de negocios que complementan este servicio. Entonces yo creo que eso cada vez lo hace más fuerte y viene mejorando su tema financiero por esa esas estrategias de un poco de reestructuración y darle más fuerte a una más que a varias marcas; a seguir posesionando una sola marca.

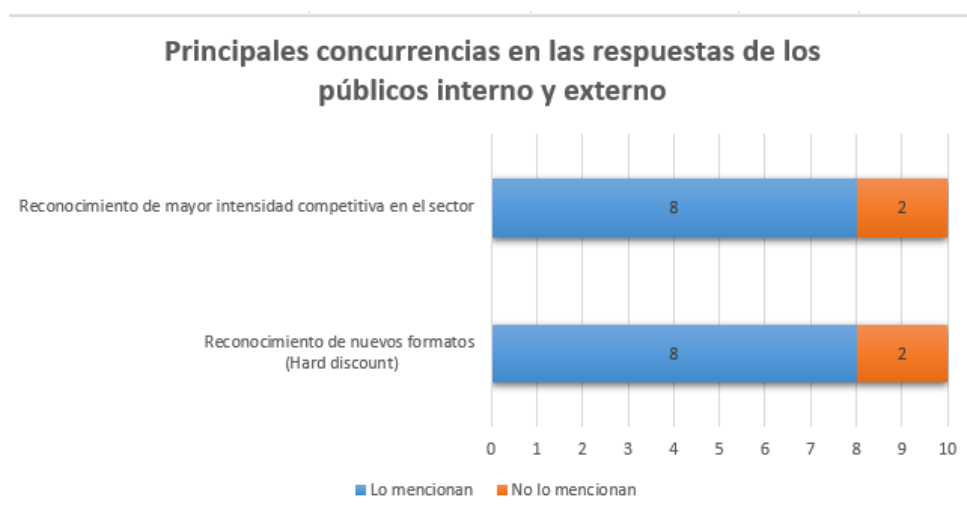
4.5. Resultados consolidados de todo el público encuestado

4.5.1. Principales concurrencias en riesgo estratégico de competencia

A continuación se presenta el análisis de las principales concurrencias entre las respuestas del total de la muestra de público interno y externo en la categoría de *riesgo estratégico de competencia*. La figura 1 evidencia que 8 de 10 encuestados consideraron que actualmente Éxito atraviesa un momento de mayor intensidad competitiva. También 8 de 10 encuestados reconocen la entrada de nuevos formatos *hard discount* como el principal competidor para Éxito en el sector *retail* de alimentos.

Figura 1

Concurrencias en riesgo estratégico de competencia en el total de la muestra

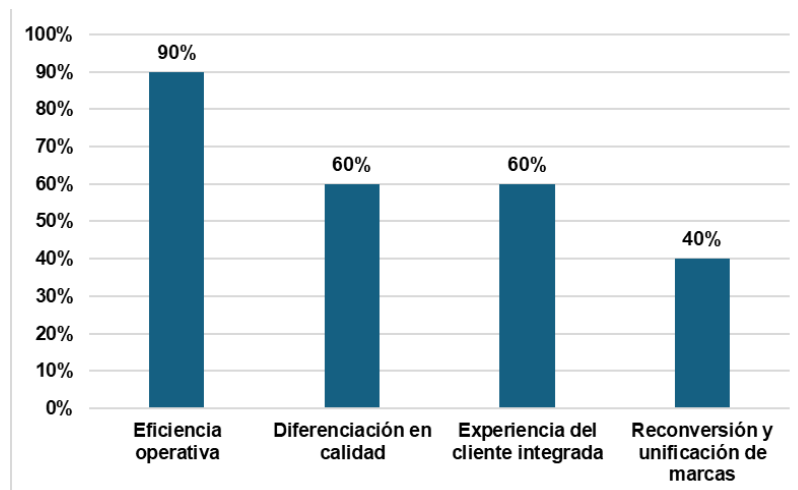


Estos resultados se relacionan con una eventual materialización del riesgo estratégico de competencia para Éxito en los últimos años.

4.5.2. Principales concurrencias medidas de tratamiento frente al riesgo estratégico de competencia

A continuación, se analizan las principales concurrencias en las respuestas del total de la muestra de público interno y externo en la categoría de *medidas de tratamiento del riesgo estratégico*. Lo anterior, específicamente frente al riesgo estratégico de competencia.

La figura 2 grafica el porcentaje de concurrencias de las medidas de tratamiento frente al *riesgo estratégico de competencia* a partir de los resultados de los públicos interno y externo encuestados.

Figura 2*Top 4 de medidas de tratamiento*

La figura 2 representa que 9 de 10 encuestados señalaron que, para mantener a Éxito en el entorno competitivo actual, la principal medida de tratamiento fue la búsqueda de eficiencia operativa y el control de costos y gastos. Así mismo, 6 de 10 encuestados resaltaron la experiencia del cliente y la diferenciación a partir de la calidad en los productos y servicios como estrategias de respuesta ante este riesgo estratégico. Finalmente, 4 de 10 señalaron las medidas de reconversión y unificación de formatos como medidas de tratamiento.

5. Discusión

Los hallazgos del estudio permiten debatir sobre las medidas de tratamiento adoptadas por Almacenes Éxito S.A. frente al riesgo estratégico de competencia en el *retail* de alimentos colombiano. Para esto, se evaluaron de forma integral dos perspectivas complementarias:

1. La visión del público interno, desde una mirada de gestión, decisiones y prioridades organizacionales a partir de sus objetivos estratégicos
2. La visión del público externo, a partir de percepciones del consumidor sobre el precio, la experiencia y cambios en la dinámica de la operación.

En conjunto, los resultados de las encuestas aluden a que el riesgo estratégico de competencia se percibe como un riesgo materializado y vigente para Éxito a partir del fortalecimiento de formatos *hard discount*. Esa apreciación guarda relación directa con el concepto de *riesgo estratégico de competencia* entendido como la posibilidad de que sus competidores actuales tengan la capacidad de provocar la reestructuración de la creación de valor de la organización, desplazarla del mercado (Porter, 2008, como se citó en Núñez et al., 2020) o hacer reconfigurar la rentabilidad de la empresa (Grant, 2021; Porter, 2008).

Como respuesta al anterior escenario, Éxito ha estructurado medidas de tratamiento del riesgo alrededor de la eficiencia operativa y control del gasto. Estas acciones son consistentes con la literatura que concibe el *tratamiento del riesgo* como la selección de alternativas para reducir su probabilidad y/o impacto (Herrmann, 2015; ISO, 2018). Del mismo modo, la evidencia bibliográfica relaciona la efectividad de la gestión del riesgo con el desempeño y la estabilidad financiera (Ghazieh & Chebana, 2021; Jalloul & Haque, 2025).

Por otro lado, los resultados permiten identificar medidas de tratamiento del riesgo estratégico de competencia a partir de la diferenciación en calidad y/o variedad de productos y servicios; así como la reestructuración de formatos y marcas como respuestas organizacionales frente a las dinámicas competitivas.

La intensificación competitiva y la transformación del entorno conducen a inferir un hallazgo transversal sobre la materialización del riesgo estratégico de competencia: la aproximación que se percibe entre público interno y externo respecto a la apreciación de un entorno de mayor presión competitiva, donde los formatos *hard discount* irrumpen como referente clave y fortalecido (por ejemplo, D1). Evaluando los resultados desde las respuestas del público interno, esta situación se menciona de manera reiterada; incluso denominándola, de forma literal, como una materialización del riesgo estratégico de competencia para Éxito. En esa misma línea, la mirada del público externo expresa que tal percepción se refleja en términos de una presión marcada por el precio y una concepción donde el consumidor tiene una noción de Éxito como la alternativa menos económica de opciones en el mercado.

Estos hallazgos son consistentes en cuanto a la forma como está estructurada hoy la competencia: una fuerte rivalidad y presión sobre precios asociados a cambios en el sector que pueden incidir en la rentabilidad y captura de valor (Porter, 2008). A su vez, estas percepciones se alinean con la idea de que el desempeño del sector está condicionado por la intensidad competitiva y el valor percibido por el cliente; lo cual puede observarse en cambios del comportamiento de compra del consumidor y en considerar variables para su elección preponderando precio y calidad (Grant, 2021). En ese sentido, el riesgo competitivo descrito por los participantes no se limita a más competidores, sino a una transformación provocada por el

fortalecimiento de los competidores actuales con formato de bajo costo que lleva a la organización a prepararse para establecer acciones de tratamiento frente a este riesgo.

En esa línea, a partir de los resultados obtenidos sobre el riesgo estratégico de competencia, la eficiencia operativa puede percibirse como medida de tratamiento dominante desde una perspectiva de mitigación del impacto y resiliencia financiera. Es así como la búsqueda de eficiencia operativa mediante la reducción y control de costos y gastos, acompañada simultáneamente de optimización y ajustes en los procesos de la operación (incluyendo, según participantes internos, la gestión de inventarios y negociaciones), aparece con alta concurrencia en el público interno y también es percibida por los consumidores.

Este hallazgo puede discutirse a la luz de la gestión del riesgo como “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” y de la necesidad de seleccionar e implementar tratamientos para reducir probabilidad e impacto (ISO, 2018). En términos más operativos, el tratamiento del riesgo implica analizar diversas alternativas y optar por las acciones más viables según el contexto y la tolerancia al riesgo de la organización (Herrmann, 2015).

De esta manera, la eficiencia se comprende como una respuesta contundente orientada a sostener la competitividad y estabilidad financiera en un entorno de presión por precio y participación de mercado. Esto coincide con la literatura que vincula prácticas de gestión del riesgo con el desempeño financiero y estabilidad organizacional (Ghazieh & Chebana, 2021; Jalloul & Haque, 2025). Asimismo, guarda consistencia con aproximaciones literarias que conectan gestión del riesgo y sostenibilidad corporativa como parte de la resiliencia organizacional (Anton et al., 2025).

No obstante, considerando el alcance cualitativo del estudio, es importante precisar que estos hallazgos describen percepciones y lecturas del público entrevistado, por lo que no

permiten atribuir una causalidad directa entre las medidas adoptadas y los resultados financieros. Además de la búsqueda de eficiencia que la organización ha implementado en la operación, los resultados muestran una orientación del tratamiento del riesgo estratégico de competencia basada en la diferenciación, calidad del producto, experiencia en el servicio y variedad (“todo en un mismo lugar”), así como en una experiencia de compra más integral (incluyendo esfuerzos de unificación de canales).

En términos de estrategia competitiva, estas acciones pueden interpretarse como una búsqueda de posicionamiento por condiciones distintas al precio. En este caso, se priorizan aspectos como la calidad, la variedad y la experiencia, que los formatos de bajo costo y surtido limitado no suelen ofrecer en la misma medida. Este planteamiento guarda relación con la discusión sobre estrategia y ventaja competitiva en escenarios de rivalidad, donde la organización puede optar por reconfigurar su propuesta de valor más allá de una competencia basada en precios (Porter, 2008). A la vez, el desempeño también depende de cómo se construye valor para el cliente y de la forma de enfrentar la intensidad competitiva (Grant, 2021). Desde la perspectiva de gestión del riesgo, esto puede interpretarse como un tratamiento orientado a reducir el impacto comercial del riesgo estratégico de competencia mediante la transformación de la manera de abordar el mercado.

Otro hallazgo relevante es la identificación, especialmente desde el público interno, de medidas de reconversión o unificación de marcas y formatos. En este punto se observa un enfoque que no prioriza una expansión agresiva, sino una estrategia orientada a mejorar la venta sobre los mismos metros. Estas respuestas pueden entenderse como tratamientos dirigidos a lograr una operación más sencilla y enfocada que fortalece la ejecución, especialmente, en contextos de alta presión competitiva.

Bajo la lógica del tratamiento del riesgo, estas decisiones pueden interpretarse como alternativas seleccionadas por la organización que, por su naturaleza y alcance, resultan viables y contribuyen a reducir el impacto de los cambios del entorno (Herrmann, 2015; ISO, 2018). En un entorno competitivo, estos ajustes pueden entenderse como respuestas orientadas a sostener la viabilidad de la estrategia adoptada y a mejorar el desempeño operativo en un sector donde la rivalidad presiona los márgenes (Porter, 2008).

Finalmente, un hallazgo característico que se evidencia en el resultado de las encuestas es que algunos participantes internos mencionan que parte de las medidas de tratamiento adoptadas, especialmente desde el punto de vista de eficiencia, responden más a una lógica de estrategia emergente y de tomar acciones frente a la velocidad y cambio permanente del mercado; es decir, adaptarse al *día a día* por encima de una planificación tradicional sobre el tratamiento del riesgo competitivo. Este resultado permite establecer una conversación abierta sobre la manera como la gestión del riesgo estratégico converge desde la dualidad entre estrategia deliberada y emergente (James, 2018; Mintzberg, 1994). En entornos no estáticos, aunque la aparición de respuestas adaptativas puede contribuir a enfrentar entornos cambiantes, el énfasis interno en alinear riesgo y estrategia sugiere la necesidad de fortalecer la articulación entre decisiones operativas, objetivos corporativos y gestión de riesgos estratégicos, en línea con lo planteado por la literatura especializada (Núñez et al., 2020) y en el marco general de ISO 31000 (ISO, 2018).

6. Conclusiones

Almacenes Éxito S.A. ha sabido reconocer sus necesidades en un entorno altamente competitivo del *retail* de alimentos en Colombia. Ha optado por establecer medidas de tratamiento que han incidido en el manejo del riesgo estratégico de competencia, y que pueden ser consideradas, en gran medida, de naturaleza introspectiva. Esto quiere decir medidas de tratamiento de adecuación en el entorno competitivo que se han ajustado de forma emergente y no a partir de una planeación estratégica tradicional.

Estas medidas han consistido principalmente en la búsqueda de eficiencia operativa, reducción de costos y gastos, así como en un mejor manejo de inventario. Estos aspectos, de acuerdo con las percepciones recogidas en las diferentes entrevistas, han contribuido a fortalecer su sostenibilidad financiera. En ese sentido, a la luz de los resultados más recientes y la percepción de un momento organizacional favorable, puede inferirse que dichas medidas han favorecido el mantenimiento de la solidez e importancia de la empresa en términos de participación de mercado, sin evidenciar necesariamente una estrategia expansionista agresiva o una competencia directa frente a los formatos de *hard discount* (reconocidos como sus principales competidores). Lo anterior se ha dado más bien mediante una estrategia orientada a alivianar su operación, unificar y reconvertir sus marcas y espacios, lo que incluso ha permitido mejorar indicadores como la venta en mismos metros.

Esta estrategia no ha sido exclusivamente introspectiva; también se han desplegado medidas que inciden en la dinámica competitiva de forma más directa, como el fortalecimiento de la diferenciación a través de la calidad de productos y servicios, y la mejora en la experiencia del cliente, apalancada principalmente por la amplitud del portafolio y una integración de canales

que facilita la experiencia de compra. De esta manera, la organización no solo ha optimizado su estructura interna, sino que ha reforzado su propuesta de valor en el mercado.

En síntesis, Éxito ha alcanzado un punto de equilibrio en el marco de la competencia del *retail* de alimentos en Colombia. Esto se ha presentado públicamente en los resultados históricos en el año 2025; por lo que, desde el alcance cualitativo del presente estudio, puede inferirse que la organización ha gestionado el riesgo estratégico de competencia principalmente mediante fortalecimiento interno, disciplina operativa y adaptación estructural —más que a través de confrontación directa con el rival—. Este hallazgo aporta a la discusión académica sobre gestión de riesgos estratégicos al evidenciar que, en entornos de alta rivalidad, la eficiencia y la resiliencia organizacional pueden constituirse en mecanismos predominantes de respuesta. Es decir, el caso sugiere una aproximación cercana a un paradigma de gestión de riesgos estratégicos en donde la sostenibilidad financiera se consolida no necesariamente por la vía de la agresividad competitiva y el aumento en ventas, sino mediante coherencia interna, optimización operativa y capacidad adaptativa como estrategias emergentes.

Referencias

- Abdul Rauf, U. A., Löfstedt, R., Bracken, P., & Purwati, A. A. (2025). Aprovechando la calidad de la intranet para la sostenibilidad financiera universitaria: El papel mediador de la gestión de riesgos empresariales. *Journal of Applied Engineering and Technological Science*, 7(1). <https://doi.org/10.37385/jaets.v7i1.9188>
- Agarwal, R. (2025). Enterprise risk management (ERM) adoption in developing and developed markets: a comparative study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(1), 169-188.
- América Retail. (15 de enero de 2025). *Éxito: Legado de retail en Latam*. <https://americaretail-malls.com/paises/colombia/exito-legado-de-retail-en-latam/>
- Anton, C.E., Baba, C.M. & Bucşoiu, O.A. (2025). Perspectivas sobre la integración de la gestión de riesgos y la sostenibilidad para el rendimiento financiero: una revisión sistemática de la literatura. *Sustainability*, 17(8), 3456.
- Betancourt, C., Aranda, V., García, C., & Villanueva, E. (2026). Strategic Risks and Financial Digitalization: Analyzing the Challenges and Opportunities for Fintech Firms and Neobanks. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(1), 66.
- Broadbent, D.E. (2013). *Percepción y comunicación*. Elsevier.
- Creswell, J.W., & Clark, V.L.P. (2017). *Diseño y conducción de investigación con métodos mixtos*. Publicaciones de Sage.
- Ghazieh, L. & Chebana, N. (2021). La eficacia del sistema de gestión de riesgos y el rendimiento empresarial en el contexto europeo. *Revista de Economía, Finanzas y Ciencias Administrativas*, 26(52), 182-196.

- Grant, R.M. (2021). *Análisis de estrategia contemporánea*. John Wiley & Sons.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Heese, H. S. (2025). Minimum order quantity requirements in the presence of supply disruption risk and retail competition. *International Journal of Production Research*, 63(16), 6056-6070.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación* [6° edición]. McGraw Hill Education.
- Herrmann, J. W. (2015). *Engineering decision making and risk management*. John Wiley & Sons.
- Hudáková, M., Kardoš, P., Dvorský, J., Afful, CR y Kloudova, J. (2023). Gestión del riesgo operacional en el contexto del desempeño financiero de las PYMES. *Sistemas*, 11 (8), 408.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2018). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Jain, T., & Hazra, J. (2017). Sourcing strategies under agglomeration economies, capacity risks and retail competition. *International Journal of Production Economics*, 191, 311-322.
- Jalloul, R., & Haque, M. (2025). The Impact of Risk Management on Countries in the MENA Region. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(5), 243.
- James, M. (2018). Estrategia emergente. *La enciclopedia internacional de comunicación estratégica*, 1-10.

- Jaraba, I., Núñez, M. A., & Villanueva, E. (2018). Riesgos estratégicos. Un estudio de las medidas de tratamiento implementadas por las grandes empresas privadas de Antioquia, Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 171-181.
- Jiménez, A., Arrieta, Y., Nuñez, M. A., & Villanueva, E. (2024). Management of strategic risks for the sustainability of SMEs in the manufacturing sector in Antioquia. *Sustainability*, 16(5), 2094.
- Jurado-Zambrano, D., & Villanueva, E. (2021). Risk management. A case study of a Colombian public sector company. *Cuadernos de Contabilidad*, 22.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc22.rmcs>
- Kantar Worldpanel. (2024). 2024 Worldpanel Colombia: Aprendizajes y tendencias 2025 del mercado de consumo masivo. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2024-worldpanel-colombia-aprendizajes-y-tendencias-2025-del-mercado-de-consumo-masivo>
- Khader, R., Jubran, B., Talahmeh, I. A., & Al-Qawasmi, K. (2025). Exploring the Link Between Strategic Risk Management Dimensions and Entrepreneurial Practices in Insurance Companies. En *Artificial Intelligence in the Digital Era: Economic, Legislative and Media Perspectives* (pp. 2257-2268). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Knight, D., Durham, C. C., & Locke, E. A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of management journal*, 44(2), 326-338.

- Liu, D., & Fill, H. D. (2025). An empirical analysis of the impact of ESG management strategies on the long-term financial performance of listed companies in the context of China capital market. *Sustainability*, 17(13), 5778.
- Mejía, R. C., Núñez, M. A., Villanueva, E., & Jaraba, I. (2024). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial* [Segunda edición revisada, actualizada y ampliada]. Universidad EAFIT.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
- Molavi, H. (2025). The application of contingency theory to crisis response instead of crisis communication: the influence of strategy and time. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(91). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06383-6>
- Nair, A. J., & Satish Rao AB. (2026). Strategic Risk Mitigation and Regulatory Adherence in Service Organisations: Sustainable Digital Finance for Preclusion of Financial Malfeasance. En *Regulation and Innovation in Financial Markets* (pp. 151-178). IGI Global Scientific Publishing.
- Nguyen, T. K. O., & Nguyen, T. L. H. (2025). Análisis comparativo cualitativo: Evidencia de la gobernanza de empresas manufactureras cotizadas. *Journal of Governance and Regulation*, 14(3), Article 8. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i3art8>
- Nonato, C. B., Rubens Fontes-Filho, J., & Michelotto, F. D. P. (2024). Strategic planning: unraveling civil servants' autonomy and motivation through social representations of organizational goals. *Revista de Administração Pública*, 58, e2024-0128.
- Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A., & Jaraba, I. (2020). *Riesgo estratégico*. Universidad EAFIT.

- Patton, M.Q. (1990). *Evaluación cualitativa y métodos de investigación*. SAGE Publications, Inc.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y de la competencia (2nd ed.)*. Elsevier.
- Sharapov, D., & Ross, J. M. (2019). Whom should a leader imitate? Using rivalry-based imitation to manage strategic risk in changing environments. *Strategic Management Journal*, 44(1), 311-342.
- Van Rensburg, D. J. (2024). The prepared firm: serendipity, strategy and the unexpected. *Journal of Business Strategy*, 45(5), 293-304.
- Vinnem, J. E. (2007). *Risk Management: With Applications from the Offshore Petroleum Industry*. Springer Series in Reliability Engineering. Springer.
- Vongpatchim, P., Rangsunгноen, G., & Chainirun, P. (2025). Organizational Management to Achieve Sustainable Financial Stability: A Case Study of the Company in Thailand. *International Journal of Analysis and Applications*, 23, 128-128.
- Xiong, L., Xiao, T., & Nie, F. (2022). Group buying of competing retailers with strategic inventory. *Sustainability*, 14(20), 13073.
- Yeboah, S., Kjærland, F., & Kustec, I. (2025). Resilience in Cyclical: Impact of Inventory Management Efficiency on Operational Profitability. *Managerial and Decision Economics*, 46(2), 832-842.

Anexo 1

Protocolo de entrevista y consentimiento informado

Título del artículo: *Análisis descriptivo de las medidas de tratamiento adoptadas por Almacenes Éxito S.A frente al riesgo estratégico de competencia en el retail de alimentos colombiano.*

Propósito del estudio: Analizar las medidas de tratamiento adoptadas por Almacenes Éxito S.A. frente al riesgo estratégico de competencia en el retail de alimentos colombiano, identificando las acciones implementadas y evaluando su relación con la sostenibilidad financiera y el desempeño organizacional

Guión de consentimiento informado

Antes de comenzar, tenga en cuenta lo siguiente:

Esta entrevista forma parte de un estudio académico que analiza el **riesgo estratégico de competencia** en el sector retail de alimentos en Colombia. Su participación es completamente voluntaria. La información recopilada se tratará de manera confidencial y los resultados se presentarán de forma anónima, sin atribuir comentarios individuales.

Con su autorización, la entrevista será grabada en audio únicamente para fines de análisis interno. Usted puede omitir cualquier pregunta o retirarse del proceso en cualquier momento, sin ningún tipo de penalización.

¿Autoriza usted la entrevista en estas condiciones?

Estas preguntas están diseñadas para explorar las perspectivas internas sobre la gestión del riesgo de competencia.

1. Para iniciar, desde su experiencia en el sector, ¿cómo describiría la evolución de la competencia en los últimos años?
2. ¿Qué es lo que más le preocupa a Éxito respecto de la competencia? ¿Desde su rol, ¿cuáles son los riesgos estratégicos *asociados a la competencia* que hoy más les preocupan y por qué? - **Categoría 1: Riesgo estratégico - Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia.**
3. ¿Qué estrategias, acciones o medidas específicas implementa la empresa para mitigar los riesgos estratégicos? ¿Alguna metodología, medida, plan o actividad específica que usted haya evidenciado para la gestión de riesgos estratégicos?

Categoría 1: Riesgo estratégico – Categoría 3: Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico

4. ¿Conoce de alguna medida implementada en específico para la gestión del riesgo estratégico de competencia? ¿Qué roles o departamentos intervienen en el gobierno y gestión de riesgos estratégicos?, ¿se destinan recursos para este fin? **Categoría 1: Riesgo estratégico – Categoría 2 riesgo estratégico de competencia - Categoría 3: Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico**
5. ¿Considera usted que Almacenes Éxito S.A. ha sufrido en los últimos 5 años la materialización del riesgo de competencia?, en caso de ser así, ¿qué factores clave lo desencadenaron? – **Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia.**
6. ¿Cómo ha evolucionado la estrategia de la empresa frente a la competencia en el sector retail de alimentos colombiano en los últimos dos años y qué acciones específicas tomaron para enfrentarla? – **Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia.**
7. ¿Cómo cambió la situación financiera de Almacenes Éxito S.A. en 2025 frente a los dos años anteriores y qué indicadores internos (ventas comparables, margen, rotación, participación) se tuvieron en cuenta y cómo variaron? – **Categoría 4: Riesgos estratégicos y su relación con el desempeño y la sostenibilidad financiera.**
8. ¿Cómo incide la gestión de riesgos estratégicos en la sostenibilidad financiera en Almacenes Éxito S.A.? **Categoría 4: Riesgos estratégicos y su relación con el desempeño financiero y la sostenibilidad financiera**
9. ¿Almacenes Éxito S.A. ha buscado medidas de reducción de costos, gastos o eficiencia operativa en los últimos tres años para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización? **Categoría 4: Riesgos estratégicos y su relación con el desempeño y la sostenibilidad financiera**

Preguntas para personal externo

1. ¿Cuál es y ha sido su relación con Almacenes éxito S.A.? ¿Considera que la empresa atraviesa un buen momento actualmente?
2. ¿Que entiende usted por riesgo estratégico? – **Categoría 1: Riesgo estratégico**
3. ¿Cómo describiría la posición competitiva de Almacenes Éxito en comparación con otras empresas del sector? - **Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia.**

4. ¿Qué aspectos lo motivan a elegir Almacenes Éxito sobre otras opciones en el mercado? ¿Qué situaciones le harían cambiar sus compras de Almacenes Éxito S.A. a otro competidor? (por ejemplo: precios, cercanía, experiencia en tienda, entregas, atención al cliente, etc.): - **Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia.**
5. ¿Quién considera que podría ser el principal competidor de Almacenes Éxito S.A. en el sector retail de alimentos? - **Categoría 2: Riesgo estratégico de competencia.**
6. ¿Ha notado cambios recientes en las estrategias de Almacenes Éxito (ej. Reducción de costos, eficiencia, precios, servicios, promociones, nuevos formatos) frente a la competencia? – **Categoría 3: Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico**
7. ¿Cómo percibe la capacidad de Almacenes Éxito para responder a acciones de la competencia? **Categoría 3: Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico**
8. ¿Hay áreas donde considera que Almacenes Éxito podría mejorar para mantenerse competitivo? - **Categoría 3: Medidas de tratamiento para el riesgo estratégico**
9. ¿Qué señales le hacen pensar que a Almacenes Éxito S.A. le está yendo mejor o peor que a sus competidores? (por ejemplo: tiendas más llenas, mejores resultados financieros, disponibilidad de productos, tiempos de entrega, comunicación de ofertas) **Categoría 4 Riesgos estratégicos y su relación con el desempeño financiero y la sostenibilidad financiera**