

ANÁLISIS SITUACIONAL DE SUPERMERCADOS MI CANASTO
Situational analysis of a grocery store chain in the Coffee Region

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración

DANIEL GARCÍA GÓMEZ

Asesoras

Gina María Giraldo Hernández
Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
PEREIRA
2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	11
GENERAL.....	11
ESPECÍFICOS.....	11
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	11
DISEÑO METODOLÓGICO	15
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	17
PESTEL	18
5 FUERZAS DE PORTER	22
CADENA DE VALOR.....	26
CANVAS.....	30
FODA	31
MAFE.....	32
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	33
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS	37
ANEXOS.....	38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de entrevistas semi estructuradas 17

Tabla 2. Cadena de Valor de Porter 27

Tabla 3. Modelo CANVAS 31

Tabla 4. Matriz FODA 32

Tabla 5. Matriz MAFE 33

RESUMEN

Objetivo: Realizar un análisis situacional de Supermercados Mi Canasto. *Marco de referencias conceptual:* El eje conceptual principal se centra en el análisis de situación actual que se inicia entendiendo qué es estrategia, las herramientas usadas para el análisis del sector externo e interno de la organización, para de esa forma realizar el análisis situacional permitiendo identificar estrategias de desarrollo. *Metodología:* Basados en los modelos teóricos anteriores, en primer lugar, se recolecta información a través de unas entrevistas semi estructuradas a expertos del medio. Luego, dichas conclusiones fueron usadas para analizar cómo se comporta el sector externo en el que se desempeña la organización. Después, se analiza el sector interno de la empresa y para concluir con un análisis de situación basado en la información recopilada, permitiendo proponer unas estrategias de desarrollo específicas para lograr competir exitosamente en el mercado.

Palabras clave: *Análisis situacional, cadena de supermercados, retail, consumo masivo*

ABSTRACT

Objective: To elaborate a situational analysis of the grocery store chain Mi Canasto. **Conceptual frame of reference:** The main conceptual axis of the situational analysis focuses on the understanding of what strategy is, the tools used to analyze the external and internal sectors, to then generate the situational analysis that allows the identification of the development strategies. **Methodology:** Based on previous theoretical models, we first collected information through semi structured interviews to experts. Afterwards analyzed how the external sector behaves making use of the previously collected data. Then analyzed the internal side of the organization and finally concluded elaborating the situational analysis. This will enable the development of specific strategies to successfully compete in the market.

Keywords: Situational analysis, supermarket chain, retail, mass consumption

INTRODUCCIÓN

Un análisis situacional sirve de base para la planificación estratégica. Con ella se logran entender elementos externos a la empresa tales como el ámbito político, social, económico, los actores del mercado y la competencia. También, comprender elementos de la estructura interna de la empresa, tales como la cadena de valor, la propuesta de valor y su estructura de costos. Con el uso de matrices de análisis se logran crear unas estrategias de desarrollo que permiten enfocar los recursos empresariales correctamente.

Este análisis se desarrollo en una cadena de supermercados del Eje Cafetero, empresa del sector retail tradicional que se caracteriza por llevar un mercado completo a los hogares. Su portafolio se enfoca en frutas y verduras, carnes y marca propia para un consumidor que proactivamente busca una buena relación precio calidad. A través de la asociatividad logra consolidar volumen que luego traduce a economías a escala e intenta convertir esto en una mayor capacidad de negociación para competir con precio en un mercado donde sus principales competidores son de talla mundial.

La entrada de capital extranjero al sector retail, el crecimiento vertiginoso de los hard discount y las nuevas tendencias de consumo de los shoppers obligan a la cadena de supermercados Mi Canasto a reconsiderar sus estrategias. Por lo tanto, se realiza un análisis situacional, donde el análisis del medio externo e interno, permitieron la elaboración de unas estrategias de desarrollo para enfocar los esfuerzos y recursos organizacionales.

Para construir el análisis situacional se realizaron entrevistas semi estructuradas con diversos profesionales del sector permitiendo corroborar algunas creencias pre existentes y al mismo tiempo ampliar el espectro a variables no relevantes anteriormente. Con la información recolectada se procede usar herramientas de análisis externo como Las 5 Fuerzas de Porter y la matriz PESTEL para así entender el funcionamiento del mercado. Luego se desarrolla un análisis interno por medio de La Cadena de Valor y el modelo CANVAS donde se comprenden cuáles son los elementos fuertes y débiles de la organización. Con el entendimiento del sector externo e interno se generan la matriz FODA, paso previo a la matriz MAFE que luego arroja unas estrategias de desarrollo.

Por otro lado, la aproximación conceptual de estrategia se realizó basados en Andrews, Chandler, Porter, Mintzberg y Waters, y Ansoff. Los elementos del análisis externo en Porter, Johnson,

Scholes y Whittington. Las herramientas de análisis externas en Porter, Osterwalder y Pigneur. El análisis situacional se fundamentó en los conceptos de Thompson y Strikland, y David.

Finalmente, conocer a profundidad el mercado en el que se desarrolla la empresa permite tener seguridad en los diferenciales y fortalezas al interior de la organización. La elaboración de estrategias de desarrollo hace más fácil enfocar los esfuerzos de la organización en los objetivos que realmente tendrán un impacto positivo en el mercado para asegurar el crecimiento y la prevalencia de la cadena de supermercados en el Eje Cafetero.

A continuación, el texto se compone de la presentación de los resultados obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos y su posterior uso para la elaboración de elementos de análisis externo e interno. Dando paso a la elaboración de un análisis situacional que resulta en unas estrategias de desarrollo para enfocar los esfuerzos de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente documento tiene como propósito desarrollar el análisis situacional de Supermercados Mi Canasto. Retailer nacido en el Eje Cafetero a través de la experiencia adquirida en una empresa familiar. En el municipio de Marsella, Risaralda, en el año 1980 una pareja fundó una tienda con la necesidad de sacar adelante a su familia, espacio que se convirtió en el granero del pueblo donde los campesinos iban los fines de semana con sus bestias cargadas de café, descargaban en la cooperativa y dejaban sus animales al lado del granero. En ese entonces no se mercaba, pasaban la lista de mercado por encima del mostrador para que posteriormente se les alistara y empacara en estopas. Hacia las cuatro de la tarde, antes de caer el día, volvían los campesinos por sus bestias cargadas con los víveres necesarios para poner rumbo a las montañas cafeteras a continuar trabajando una semana más. Esa tienda se convirtió en un autoservicio y posteriormente en un supermercado. Luego pasa su administración a una tercera generación que prontamente consigue la experiencia y relaciones suficientes para emprender la creación de una nueva cadena de supermercados en el Eje Cafetero.

Los formatos independientes son empresas locales, con inicios humildes, que se caracterizan por haber evolucionado con su comunidad, formar un conocimiento específico de las necesidades del

consumidor y un servicio al cliente excelente. Dichos formatos carecen del volumen para ejercer presión de negociación con los proveedores. Es por ello que nace la asociación de supermercados independientes, especializada en agremiar a este tipo de establecimientos, con el fin de lograr reconocimiento suficiente y maquilar más de 400 referencias con la marca propia Unidos.

El sector minorista colombiano se caracteriza por la inversión extranjera de empresas con un “know how” en mercados maduro que intentan replicar sus modelos en economías en desarrollo. Empresas Chilenas como Cencosud y sus marcas comerciales Jumbo y Metro, la portuguesa Jeronimo Martins con Ara, la holandesa SHV con Makro, y la francesa Casino que ejerce posición de control sobre el Grupo Éxito que está compuesta por las marcas Éxito, Carulla, Surtimax y Super Inter. Hoy, los supermercados independientes deben tener la capacidad de competir con empresas de clase mundial que han ingresado al mercado local. Los beneficios tributarios concedidos para seducir a la inversión de capital extranjero han creado un escenario de juego desigual. Sumado a la masiva aceptación del mercado colombiano a los formatos hard discount, resulta en un escenario poco vistoso para los independientes. Es entonces, con el reciente boom del formato hard discount, originario alemán, y la entrada de actores fuertes internacionalmente, que se obligó a los supermercados independientes a replantear su estrategia.

Por lo tanto, podemos se puede afirmar la importancia de realizar un análisis situacional que investigue a profundidad sobre el comportamiento del sector externo de la organización, con el nuevo panorama retail colombiano, e indague en el sector interno de Mi Canasto, una cadena de supermercados tradicional, para identificar las estrategias de desarrollo que se deban-ejecutar para asegurar su éxito.

JUSTIFICACIÓN

Supermercados Mi Canasto es el principal beneficiario de este análisis situacional. Sus directores ahora tienen la capacidad de entender el mercado, tener claridad sobre las fortalezas de la empresa y unas estrategias de desarrollo específicas para enfocar los esfuerzos de su organización. Corrobora el continuar apostando por la propuesta de valor de llevar un mercado completo a la cercanía de los hogares. Y dichas directrices ahora permiten obtener unos mejores resultados económicos para los accionistas. De forma indirecta, los demás integrantes de la asociación de supermercados independientes podrán usar este análisis situacional como base comparativa al compartir tanta similitud en cuanto a portafolio, forma de operar y consumidores.

Fue relevante realizar el análisis situacional para recopilar información y puntos de vista de expertos, que en algunos casos diferían del conocimiento ya adquirido. Ampliar la visión e incorporar nuevos elementos a la forma como funciona el mercado, las preferencias de los consumidores, y estrategias implementadas por la competencia. También, resultó importante constatar la propuesta de valor que pretende brindar supermercados Mi Canasto. Incluso, contribuyó a consolidar una vez más que la estrategia asociativa es la correcta.

Las herramientas de análisis lograron desagregar objetivamente los diferentes elementos externos e internos, componentes que de otra manera no se hubiesen podido observar con detenimiento e imparcialidad. Finalmente, el mayor beneficio de haber realizado el análisis fue el nivel de detalle al cual se logró profundizar dada la perspectiva técnica y las herramientas usadas.

OBJETIVOS

GENERAL

Realizar un análisis situacional de Supermercados Mi Canasto para entender con mayor profundidad cómo funciona el mercado, la estructura interna de la empresa y trazar unas metas específicas que permitan competir eficientemente satisfaciendo las nuevas necesidades del consumidor del Eje Cafetero

ESPECÍFICOS

- Analizar el sector externo.
- Analizar el sector interno.
- Identificar estrategias de desarrollo.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Definición de estrategia

Un análisis de situación es un paso en el proceso de la formulación estratégica donde se analizan los factores internos y externos de la organización. Para lograr entender cómo contribuye el análisis a la formulación y sus objetivos, se inicia *definiendo qué es la estrategia*. Según Andrews (1985) la estrategia corporativa es:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en que clase de negocio esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser (p. 49).

Se infiere entonces que Andrews busca definir el fin, el lugar donde se quiere llegar, para diseñar las políticas necesarias que garanticen alcanzarlas teniendo pleno conocimiento de cuál es el punto de partida de la organización.

Chandler (1962) afirma que la estrategia se logra cuando se identifican cuáles son las metas y objetivos de la empresa, para luego adoptar acciones y asegurar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Lo anterior se complementa con Porter (1982) cuando enfatiza que identificar las ventajas competitivas e identificar el posicionamiento de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente son vitales para la formulación y ejecución de la estrategia. Mintzberg y Waters (1985) definen la estrategia como un modelo creado a partir de un patrón de flujo de acciones. Por ultimo, Ansoff (1965) establece que “Las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados a implementados” (p.43).

De todo lo anterior, se entiende a la estrategia como un mecanismo o conjunto de pasos con los cuales se analiza situación actual y los recursos que tiene la organización su disposición. luego se encarga de definir cuál será su fin, meta, visión u objetivos, aspectos que se desagregan para definir el camino y trayecto del punto actual al lugar futuro. Esto permite a la organización tener un rumbo marcado con el que se aseguran que los esfuerzos están enfocados en lo realmente importante.

Elementos del análisis externo e interno

Para el análisis situacional, y posteriormente el proceso de formulación de la estrategia, se requiere hacer uso de *herramientas para el análisis de oportunidades y amenazas* a nivel externo a la organización para entender cuáles son las macrotendencias y cómo se está desarrollando el negocio en la industria. La información recopilada es posteriormente usada para diferenciar o desarrollar de mejor manera la propuesta de valor interna de la organización con respecto a la competencia,

haciendo que esto requiera un análisis interno de la empresa, para realmente potenciar los diferenciadores y lograr transmitir de forma contundente la propuesta de valor.

Las Cinco Fuerzas de Porter sugieren definir las macro tendencias identificando el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, competidores, productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. (Porter, 2008). Esta información brinda un vistazo de la situación actual de la industria o sector para una correcta toma de decisiones.

El marco PESTEL establece que se debe analizar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, brindando un insight a grandes rasgos de cuales podrían ser las amenazas u oportunidades que se deben defender o desarrollar desde la organización. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Para el análisis interno se requiere el uso de *herramientas para el análisis de fortalezas y debilidades* al interior de la organización. Porter (1987) distingue la estrategia competitiva de la estrategia corporativa, dando una connotación más específica a la empresa para crear una ventaja competitiva al interior de la empresa (análisis interno), mientras la estrategia corporativa se centra en que sectores debe enfocarse la organización (externo).

Para lograr identificar la estrategia competitiva es fundamental definir la propuesta de valor. Osterwalder y Pigneur (2011) proponen el uso del lienzo canvas para encontrar la relación entre los principales elementos del modelo de negocio, brindando claridad para formular la propuesta de valor.

Luego, se hace uso de la propuesta de valor y el público objetivo al que espera impactar la empresa para definir la ventaja competitiva, la cual se puede ubicar en liderazgo en costos o diferenciación como lo estipula Porter (2002) analizando la cadena de valor.

Análisis situacional

Una vez analizadas las macro tendencias externas, el sector en el que compete la empresa, y definido el modelo de negocio realizando el análisis interno de la organización, se puede realizar un *análisis de situación* actual de la empresa. El análisis FODA permite lograr el equilibrio entre los factores externos a la organización y los factores internos para la formulación de la estrategia según Thompson y Strikland (1998). FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Con la información recopilada en el análisis interno y externo se identifica las fortalezas, que son las capacidades, recursos y habilidades internas a la organización permiten transmitir oportunamente la propuesta de valor. Las debilidades hacen referencia a aquellos factores que vulneran a la organización o procesos ejecutados de forma deficiente que la ubique en una situación de peligro. Las oportunidades son las situaciones de carácter externo, que la organización no controla, pero que puede aprovechar para apalancar su crecimiento. De lo contrario, las amenazas son situaciones externas no controlables que representan potenciales problemas a la organización.

David (2003) estipula que una vez realizada la matriz FODA, se debe usar como insumo para desarrollar la matriz MAFE que permite identificar cuatro tipos de estrategia:

1. FO: Aprovechar las fuerzas internas para concretar oportunidades externas.
2. DO: Superar debilidades internas a la empresa usando las oportunidades externas.
3. FA: Usar las fortalezas internas para evitar o defender de las amenazas externas.
4. DA: Desarrollos defensivos a partir de las debilidades internas que permitan escudarse de las amenazas externas.

DISEÑO METODOLÓGICO

El proceder metodológico y la construcción de los datos para el análisis situacional que se planteó en el objetivo se hizo a partir de una entrevista semiestructurada realizada a expertos de la industria es definida como herramienta de recolección de datos importantes que luego de ser analizados son usados para el desarrollo del análisis externo e interno de la organización. Los entrevistados incluyen proveedores de ARP para el retail, expertos con más de 30 años en supermercados independientes, gerente de Retail Colombia, el gerente de Unión Cárnica y UniFruver, ex gerente regional de tiendas ARA, ex gerente de la Asociación de Supermercados Independientes y la líder de una empresa de asesoría de marketing que conto con mas de 30 años liderando marcas de Nestlé en Colombia, entre otros.

También se indagó en la historia investigativa y aplicada sobre supermercados en Latinoamérica y España, trabajos realizados sobre el mismo tema o relacionado. Los términos clave de búsqueda se centraron en el análisis situacional y sus elementos, cadena de supermercados, retail y consumo masivo. Adicional a la información recopilada por medio de fuentes primarias por medio de las entrevistas, se usaron plataformas de búsqueda académicas y circulares de entidades gubernamentales.

Dando uso a la información recolectada y posteriormente interpretada se realiza un *análisis del medio externo* que permita entender cómo funciona el sector y cuáles son las condiciones que puedan afectar el desarrollo de la organización.

Por medio del estudio PESTEL, donde se considera y entiende cómo el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal puede afectar la empresa. Entender cómo el entorno político, que favorece la inversión extranjera, puede afectar el desarrollo natural del sector. También, se puede analizar cómo los avances tecnológicos han permitido explotar favorablemente los procesos logísticos logrando mayores eficiencias, y por lo tanto, transmitiendo mejores precios al consumidor.

Seguidamente, por medio de Las 5 Fuerzas de Porter, se logra entender cómo negocian los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los competidores, los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores en el sector retail colombiano.

Posteriormente, se realiza el *análisis del sector interno* de la empresa, haciendo uso del lienzo Canvas para encontrar la relación entre los principales elementos del modelo de negocio, brindando claridad en cuál es la propuesta de valor.

Al igual que se profundiza en las actividades de la empresa y la relación entre los eslabones que contribuyen a la generación de valor para el cliente como lo estipula Porter en la Cadena de Valor.

Luego del análisis externo e interno, se buscó *identificar las estrategias de desarrollo* para la empresa, implementando la matriz FODA, haciendo uso de la información recopilada en el paso anterior. La matriz dio precisión en cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas del sector externo.

Se concluye el trabajo tomando como referente la matriz MAFE, identificando las estrategias a desarrollar por parte de las directivas para asegurar su crecimiento. Este instrumento arroja las estrategias a seguir relacionando las fortalezas con las oportunidades, debilidades con oportunidades, para luego relacionar las fortalezas internas con las amenazas y las debilidades con las amenazas.

DESARROLLO DEL TRABAJO

PRESENTACION RESULTADOS

Una vez concluidas las entrevistas semi estructuradas, se realiza una matriz, donde se resume los puntos mas relevantes que fueron expuestos por los entrevistados.

Sector Externo	Sector Interno
Covid golpeo la economia familiar, disminuyo ingresos	Independietes generan acogida, buena atencion, variedad
Ventas durante la pandemia aumentaron	Los detalles en el CMR generan fidelidad
Preferencia al precio	Es impotante una experiencia de compra atractiva
Hard Discount en crecimiento, fortalezas logisticas y financieras	Gran variedad
Ventas ominicanal	Portafolio para todos lo estratos
Escaza variedad y mal servicio en Hard Discount	Marca propia, relacion calidad precio
Eficiencia logistica con CEDI	La familiaridad nunca sera igualada
La atencion y familiaridad de la tienda de barrio es diferencial	Usar base datos de los clientes
Crecimiento de los retailers extranjeros	Implementacion tecnica y tecnologia
Alta penetracion del mercado Hard Discount	Fruver y carnes son diferenciadores
Crecimiento de ventas por internet	Marca propia como herramienta para competir
Busca menor precio manteniendo cierto estandar de calidad	
Supermercados independientes temene a ser virtuales	
Milenial tienden a un consumo local y de origen	
Hard Disocunte, inclusion para estratos bajos	
Pereza desplazarse hasta grandes superficies por variedad	
Se valora desplazarse poco para mercar	
Proveedores interesados en el crecimiento de los independientes	

Tabla 1. Resultados de las entrevistas semi estructuradas.

Se encuentra un énfasis en los hard discount y sus modelos de negocio. Los bajos precios y la alta penetración del mercado hacen que competir sea complicado. Por el otro lado, se precisan como los diferenciales de los actores independientes son la atención, la variedad y el mercado completo al contar con frutas y verduras, y carnes. Las estrategias virtuales tomaron gran relevancia en esta época pos pandemia generada por el Covid-19. Existen desventajas con respecto a los competidores al contar con menor volumen y no estar respaldados por grande sumas de dinero extranjero. También, se destaca la importancia de la marca propia y su labor de satisfacer las necesidades de

aquellos presupuestos que no tienen la capacidad de comprar las marcas líderes. Por último, una experiencia de compra superior a la competencia tiene la capacidad de seducir nuevos clientes.

ANALISIS DE RESULTADOS

ANALISIS EXTERNO

PESTEL

Para la planificación de la estrategia es relevante entender las fuerzas externas que modelan la industria. Uno de los instrumentos más eficaces es el PESTEL que analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. El objetivo es ahondar profundamente en los riesgos y beneficios de cada aspecto para definir el contexto en que la empresa opera.

Político

El gabinete gubernamental del país ha realizado su mejor esfuerzo para la tranquilidad de los colombianos, sin embargo, se han presentado imprecisiones en las soluciones, dado la compleja situación de consumo. El dinamizar el comercio con los tres días sin IVA no configuró una solución óptima debido a la pandemia. (R. Bliss, comunicación personal, 15 de enero de 2021).

La gestión gubernamental está en busca de estructurar una serie de estrategias que conduzcan a estabilizar la economía, desarrollando dinámicas en donde el consumo se haga cada vez más atractivo. De igual forma, el gobierno está desarrollando un proyecto para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las Mi Pymes con el que espera avanzar en medidas que faciliten la reactivación económica de las empresas.

La clase política dirigente de Colombia seduce la inversión extranjera directa a través de exenciones fiscales. El dinero procedente del extranjero se ha usado en la creación y desarrollo de cadenas de supermercados que utilizan sus exenciones fiscales como instrumento para conquistar el mercado nacional. Los ahorros fiscales son usados para disminuir el margen de venta y así competir con precio.

Económico

Como consecuencia del Covid-19 la economía de los hogares colombianos se vio afectada ya que muchas empresas debieron optar por cerrar empleos, generando que los ingresos de múltiples familias se vieran reducidos. La realidad del país ha creado barreras económicas limitando a los hogares colombianos al acceso a dispositivos electrónicos conectados a internet, disminuyendo sus posibilidades de venta o compra on line (M. Barragán, Comunicación personal, 15 de enero de 2021).

En el primer semestre del 2020 el país vivió el inicio de la pandemia, donde la mayoría de la población percibió una afectación en el ingreso disponible y la modalidad para administrar el dinero cambió. El consumo se vio paralizado, los hogares estaban recuperándose y ahorrando, preparándose para el futuro incierto, limitando sus necesidades. (M. Cárdenas, comunicación personal, 15 de enero de 2021).

El consumidor colombiano no es solo uno, pues presenta nichos y segmentaciones en el mercado. Se encuentran los consumidores que prefieren productos de precios bajos dado que su economía no le permite acceder a más. Están los que buscan bajos costos porque no están dispuestos a pagar más por un producto o servicio, y aquellos que prefieren experiencia, calidad y precio.

Colombia es un país con una perspectiva de inflación baja y estable. Tiene una alta migración de clase baja a clase media y cuenta con una creciente capacidad adquisitiva. Estos factores corroboran y aseguran el desarrollo de una cadena de supermercados en el Eje Cafetero

Social

Los latinoamericanos son conocidos internacionalmente por su capacidad para regatear. Los colombianos no son la excepción por lo cual una parte de los consumidores buscan lugares donde se les de una rebaja o la “ñapa”. (O. Lancheros, comunicación personal, 19 de enero de 2021).

Bernal Roza (N.A) señala que el colombiano elige experiencia, está naturalmente inclinado por la atención, amabilidad y el buen trato. Históricamente el supermercado es un centro social y es un eje de desarrollo de comunidad importante. En los municipios colombianos estos son conocidos por atraer a la sociedad, y es un lugar donde se desarrolla la vida entre los conocidos de la zona, las personas se arreglan, se visten, se maquillan, y en general, se acicalan para ir a mercar.

El consumidor del Eje Cafetero busca una satisfacción de calidad al menor precio posible. Esto ha abierto las puertas a marcas de muy bajo desembolso, convirtiendo la plaza a una alta tendencia al precio.

Tecnológico

Los comerciantes del país han estado ingresando en las dinámicas de las ventas online, apoyados de plataformas como Rappi, domicilios.com, mi canasta entre otras. La realidad generada por la pandemia obligó a las empresas que no tenían estructurado el E-commerce iniciar la implementación de medidas distintas con el fin de apalancar su industria, atendiendo a la nueva realidad del mercado, se evidenciaron fenómenos como en el caso de las ventas, las cuales en el año 2020 por canal digital crecieron lo que se esperaba crecer del 2020 al año 2025 (R. Bliss, comunicación personal, 15 de enero de 2021).

Actualmente, la técnica en el uso de dispositivos electrónicos o tecnológicos es fundamental, donde se integren los sistemas de información y las bases de datos. La implementación de estos sistemas permite tomar las mejores decisiones internas en las empres y estos cambios se ven reflejados directamente en los estados de resultados. Los sistemas de CMR actuales hacen uso de big data para organizar bases de datos propias y externas con el objetivo de diagnosticar patrones de

consumo, promociones personalizadas y dirigidas, etcétera. La tecnología ha permitido una amplia recopilación de datos que luego es procesada para una toma de decisiones más acertada.

El miedo al E-commerce ha desaparecido. El imaginario comercial donde Amazon iba a remplazar los supermercados se ha desvanecido. La sociedad logró entender que los seres humanos son seres sociales y que la compra de víveres y abarrotes en muchas ocasiones se puede convertir en una actividad propia y social. La nueva tendencia no se encuentra en el “on line”, está direccionada a eliminar la línea entre lo físico y lo virtual. Es por esta razón que Amazon realizó la compra de Whole Foods en Estados Unidos, en búsqueda de potenciar un nicho que anteriormente no satisfacía correctamente las necesidades de los consumidores.

Ecológico

Los supermercados se están direccionando a la implementación de estrategias que impacte positivamente el medio ambiente, partiendo desde el reciclaje al interior de la organización, dándole importantes soluciones al embalaje de los productos, precisando que los más comercializados están elaborados en cartón y plásticos. Adicionalmente, los supermercados como centros sociales son ideales para concientizar e incentivar el reciclaje de elementos de empaque primario tales como botellas de plástico, vidrio, pilas e incluso aceite de cocina ya usado.

Legal

La compleja matriz legal a la cual debe dar cumplimiento una cadena de supermercados supone ya un reto. El desarrollo de la venta masiva de productos alimenticios y perecederos obliga a cumplir altos estándares de seguridad alimenticia, física y jurídica.

La legislación laboral toma un rol importante en el desarrollo de los supermercados, dado que estos cuentan con gran personal, identificado como el rubro de gasto más grande que desempeña una actividad significativa. La naturaleza de la industria del retail necesita para su funcionamiento largos horarios de atención y trabajo manual repetitivo que determina una alta rotación de personal.

Lo anterior motiva y ciñe a este tipo de establecimiento comercial a cumplir vehementemente la legislación laboral del país.

5 FUERZAS DE PORTER

Con el modelo competitivo de las 5 Fuerzas de Porter se logra entender la situación actual del mercado al analizar sus clientes, proveedores, barreras de entrada, sustitutos y competidores. Se trata de elementos muy útiles a la hora de identificar posibles cursos de acción, aprovechando las fortalezas internas de la organización. De igual forma, permite entender las situaciones claves de la industria que afectan directamente las debilidades de la empresa.

Poder de Negociación de los Clientes

En la industria del consumo masivo los clientes son los más beneficiados por la alta competitividad respecto a la oferta de bienes y servicios, pues ante la variedad de opciones, el consumidor posee la capacidad de elegir. Es esta capacidad la que le permite al cliente fácilmente buscar otro oferente, obligando a la industria retail de supermercados a buscar una diferenciación en su oferta, por lo tanto, se ha logrado impulsando mantener estándares altos y equilibrados entre el precio, la calidad y el servicio, de tal forma que se satisfagan las necesidades de los consumidores.

En los últimos años el mercado ha evidenciado cambios en el comportamiento de los consumidores, quienes han perdido la fidelidad a las marcas y supermercados con los cuales satisfacían su consumo. Este fenómeno se ha incrementado con la entrada masiva de nuevos formatos y competidores en la industria de los supermercados, en donde el comprador se encuentra en una búsqueda constante de economía, calidad y servicios conllevando a que este se aventure y decida sin temor cambiar y probar nuevas marcas y supermercados, lo cual permite identificar que en la actualidad el consumidor visita aproximadamente dos supermercados o tiendas diferentes para satisfacer sus necesidades.

La preferencia de los consumidores hacia precios más bajos genera una comoditización de los productos, dando la posibilidad de encontrarlos en múltiples supermercados. Esto obliga a la

industria a atender a todos sus clientes con los más altos estándares de servicio, ya que, al ser una empresa de consumo masivo, todos los clientes son importantes.

Es posible concluir que el carácter diferencial en la industria de los supermercados respecto a los consumidores radica en cautivar al cliente, lograr un atractivo en los estándares de servicio y un equilibrio entre los precios y la calidad de los productos ofertados.

Poder de Negociación de los Proveedores

La marca propia es una herramienta potencial respecto a la negociación con los proveedores tradicionales. En múltiples formatos de la industria de los supermercados la marca propia ha representado hasta el 30% de las ventas, en donde este porcentaje representaba anteriormente las ventas de marcas comerciales. Es importante resaltar que algunas de las empresas productoras de las marcas comerciales, también, son maquiladoras de las marcas propias, pese a esta particularidad se ha visto disminuido su poder en los anaqueles. Además, los proveedores con marcas comerciales altamente posicionadas en el mercado nacional o regional aun tienen una alta capacidad de negociación, debido a que el mismo producto no lo podrá comercializar otro proveedor.

Los proveedores son expertos en su categoría, aun así, carecen del contacto directo con el cliente o consumidor final. Por consiguiente, esto les genera la necesidad de mantener una estrecha, cordial y cooperativa relación con el supermercado que suministra la información relevante y pertinente para el desarrollo de cada categoría de consumo final.

El volumen de las cadenas de supermercados más representativas del país resulta sumamente grande e interesante para los proveedores pequeños y medianos. Sin embargo, los pagos de las grandes cadenas a estos proveedores en ocasiones alcanzaban hasta los 120 días, a pesar de que la rotación de la mercancía fuese a 10 días calendario. Este panorama conllevó a que se adoptaran medidas legislativas y se aprobara la Ley 2024 del 23 de julio de 2020 denominada Ley de pagos justos, cuya finalidad es regular y disminuir los plazos de pago a 60 días al año 2021, el cual tendrá vigencia el pago con plazo máximo de 45 días para el año 2022. Según lo anterior, se debe hacer énfasis en la capacidad de negociación que poseen los supermercados independientes o pequeñas

cadena. Tal capacidad es menor, por tanto, el estándar para la realización del pago es a 30 días exceptuando los productos de las secciones de carne o frutas y verduras.

La relación con los proveedores de productos frescos como carne y verduras es aun más estrecha. Esto como resultado de la extenuante logística que se debe aplicar para mantener la calidad de dichas referencias, haciendo más compleja la negociación con los proveedores de dichos productos.

Barreras de Entrada

La industria de los supermercados fue estable y poco dinámica hasta la entrada de los formatos hard discount a Colombia que convirtió más competitivo el mercado. Por consiguiente, la percepción de los empresarios es decisiva al establecer que el mercado se encuentra saturado de oferentes, lo cual determina directamente el interés en aportar de forma inicial capital de inversión para abrir nuevas cadenas de supermercados.

Por otra parte, la búsqueda de talento con experiencia en esta industria de supermercados resulta un gran desafío debido a que las grandes empresas ofrecen mejores condiciones salariales a los colaboradores. Esta barrera resulta significativa ya que en dicha industria se requiere un conocimiento específico sobre la cadena de abastecimiento, el cliente o consumidor final, el mercado, los recursos humanos y la correcta atención al cliente.

Gran parte del éxito de los supermercados se encuentra en ubicar los puntos de venta en lugares estratégicos donde se tenga alto tráfico, impacto visual, intersecciones viales, poder adquisitivo, bahías de cargue y descargue, al igual que parqueaderos. No obstante, tal ubicación está siendo ocupada actualmente a gran escala, obligando a los supermercados o a las cadenas entrantes a innovar en la designación ideal para operar.

La edificación de nuevos puntos de venta tiene componentes que dificultan inicialmente la destinación y adecuación del punto. La exigencia en el consumo energético es alta y requiere suministro especial por parte de la prestadora de servicios públicos. Adicionalmente, se requiere conocimiento especializado en red de detección de incendios, red contra incendios, circuito cerrado

de televisión, sistema anti intrusión, audio, redes e infraestructura sanitaria especial para la sección de carnes.

Productos Sustitos

Las tiendas de barrio representan un posible sustituto respecto a los productos que buscarían dar solución al ajuste o aquella compra ocasional que se presenta entre cada mercado. Por otro lado, los nuevos formatos de droguería que ya no solo despachan desde el mostrador, sino que se también tienen anaqueles, se han convertido un gran sustituto para productos de cuidado personal y estética femenina. De igual forma en las poblaciones y municipios de Colombia la galería sigue siendo relevante para el suministro de productos cárnicos, frutas y verduras.

Se logra concluir que la informalidad característica de los negocios de frutas y verduras permiten gran cantidad de apertura de este tipo de establecimientos en los barrios. La posibilidad de comprar en la plaza mayorista de contado y sin factura abre la posibilidad de precios bajos, las tiendas de barrio y los nuevos formatos de droguerías representan posibles sustitutos de los productos y servicios de la industria de supermercados.

Rivalidad Entre Empresas Competidoras

El fenómeno de la tienda de barrio en Colombia, sigue sin precedentes con respecto a otras economías. Dichas tiendas cubren mas del 50% del mercado y sus principales rivales son los formatos hard discount.

Estos nuevos formatos, los hard discount, han irrumpido en la escena económica colombiana con un numero de aperturas por encima de los cuatro mil puntos de venta en menos de diez años. Su estrategia se enfoca en penetrar el mercado y eficiencias logísticas a partir de una alta rotación producto de precios bajos. Su modelo de negocio les permite trabajar con márgenes negativos al contar con exenciones tributarias por tratarse de capital de inversión extranjera. Cabe resaltar que

el respaldo económico con el que cuentan para el desarrollo de sus planes estratégicos es bastante alto.

Los supermercados independientes presentan la mayor estabilidad del mercado. Sus clientes han sido fidelizados a través del conocimiento específico de sus necesidades, un trato cercano y amigable, y un mercado completo. Aun así, carecen de economías a escala, mercadeo y establecimientos modernos.

Las grandes cadenas de supermercados se han visto damnificadas por los hard discount. Aquellos formatos superiores a los 1200 mt² han perdido relevancia en el mercado ya que las preferencias del consumidor han evolucionado. El nuevo consumidor valora más el tiempo y las marcas propias, por lo tanto, han empezado a consumir en formatos más pequeños, cercanos a sus viviendas o en el tránsito hacia casa.

Por último, la llegada de los Hard Discount representó el acareamiento de un sector del mercado, las tiendas de barrio y las grandes superficies tienen condensadas un porcentaje de los consumidores y se ha logrado evidenciar que el consumidor está migrando a una mayor aceptación de marcas propias, énfasis en precio y a preferir la cercanía a los largos trayectos.

ANÁLISIS INTERNO

CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de Porter es una herramienta que posibilita el análisis interno de la empresa. Está compuesta por eslabones cuyo objetivo es brindar el mayor valor posible al cliente. Las actividades primarias se soportan en actividades de apoyo que impulsan la efectividad de las primarias. Están divididas en cuatro grupos: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones. Su objetivo principal es definir que actividades diferencian de la competencia.

<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento en supermercados - Financiación limitada - Estandarización de procesos - ISO 9001
<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional fundamentada - Estandarización del proceso de contratación - Se incentiva a estudiar y profesionalizar
<p>Desarrollo Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vínculo estrecho con ARP - ARP creado exclusivamente para supermercados - Alta inversión en equipo de redes sociales - Uso de tecnologías para mejorar la experiencia de compra
<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compras consolidadas aumentando poder de negociación - Énfasis en marca propia - Protocolo y estandarización del proceso de compras

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Venta	Servicios
<p>1. Creará un CEDI que brinda economías a escala</p> <p>2. Figura de jefe de bodega únicamente en el CEDI</p>	<p>1. Sistema avanzado de inventarios</p> <p>2. Estandarización de lay-out en puntos de venta</p> <p>3. Altos estándares de servicio al cliente</p> <p>4. Punto de venta en la cercanía y agradable</p>	<p>1. Estructura de domicilios</p> <p>2. Pick and Collect</p>	<p>1. Calendario comercial anual</p> <p>2. Interacción profunda en redes sociales</p> <p>3. Relación estrecha con líderes comunales.</p> <p>4. Promociones continuas con proveedores</p>	<p>1. Devolución del dinero</p> <p>2. Cambio del producto</p> <p>3. Actividades de CRM continuas</p>

Tabla 2. Cadena de Valor de Porter

Actividades Primarias

Logística Interna

La creación de un CEDI permitirá consolidar economías a escala. Al proveedor únicamente tener que entregar en un punto en vez de realizar entregas a cada punto de venta individualmente contribuirá a negociar puntos extra de descuento. La logística de distribución para el CEDI es más económica que para el proveedor ya que se consolida la carga del vehículo y el costo de transporte por kilogramos es inferior. Es un beneficio con respecto a los independientes, pero con respecto a las grandes cadenas no es un diferencial.

Aliviana la carga laboral en los puntos de venta al tener únicamente un punto de recibo e ingreso de facturas en el CEDI. Permite un mayor control en inventarios y disminuye el número de errores humanos.

Operaciones

Se cuenta con un avanzado sistema operativo con un módulo de inventarios diseñado específicamente para este tipo de negocios. Aumenta la eficiencia con respecto a los supermercados y grandes superficies, pero sigue siendo menos eficiente que los hard discount.

La ubicación en la cercanía de los puntos de venta permite una mayor penetración del mercado que los supermercados de cadena y tradicionales. También, hace posible un mercado completo en la cercanía, elemento que carecen los hard discount.

Logística Externa

La omnicanalidad permite desarrollar una gran estructura para la entrega de domicilios adecuada, ya que es uno de los desafíos de la logística de perecederos y refrigerados.

El sistema Pick and Collect permite realizar las compras desde el móvil y únicamente pasar a recoger las compras. Este sistema es único cuando se trata de ventas en la cercanía.

Marketing y Venta

Un calendario comercial bien logrado para negociar con proveedores al inicio del año permite grandes negociaciones que establecimientos menos estructurados.

La relación construida con los líderes comunales permite una cercanía humana y la recopilación de insights del sector que ningún otro establecimiento logra.

Servicios

CRM basado en los patrones históricos de compras para mantener una estrecha relación con el consumidor y lograr la fidelidad.

Actividades de Apoyo

Infraestructura

La estandarización de los procesos y las actividades permite el crecimiento rápido en puntos de venta. Equiparable a lo logrado por las grandes cadenas

Recursos Humanos

Una gran diferenciación en el servicio es lograda al ser capaces de trasladar esa sensación de cercanía humana que logran los supermercados independientes. Esto se consigue a través de un proceso de contratación muy bien estructurado.

Cultura organizacional de clase mundial, brinda la capacidad de crecer personal y laboralmente.

Desarrollo Tecnológico

El estrecho vínculo con el desarrollador del ARP permite la creación de módulos especiales y hechos a la medida de las necesidades de la cadena de supermercados. Se cuenta con una especialización en la sección de carnes que pocas empresas logran equiparar.

Compras

Las compras son consolidadas logrando economías a escala y poder de negociación con respecto al proveedor. Al tener un lay-out estandarizado se logra una mayor presión al negociar con el proveedor.

CANVAS

El modelo Canvas de Alexander Osterwalder logra hacer visibles los aspectos clave de la organización y ayuda a entender cómo se relacionan simplificando el proceso de análisis y la toma de decisiones. Se centra en lo esencial: propuesta de valor, relación con clientes, actividades principales, socios estratégicos, clientes, canales, ingresos, costos y recursos principales.

La venta al detal en el establecimiento en azul, las ventas omnicanales como lo son domicilios, entregas web y pick and collect y, por último, los ingresos no operacionales que son el resultado de las negociaciones con proveedores y terceros.

Socios Estratégicos Unidos Proveedores Asociados Inversores Arrendadores	Actividades Principales Desarrollo del talento y servicio Mercado Logística, distribución y exhibición	Propuesta de Valor Excelente experiencia Mercado completo Variedad, Calidad y Servicio Cerca del hogar	Relaciones con Clientes Experiencia de compra Comunicación física y virtual experiencial Comunidad Me carnato	Clientes Estrato 3 y 4
	Recursos Principales Documentación y estandarización del Know Me Infraestructura Talento y liderazgo	¿Servicio es experiencia? - ¿Variedad, Calidad y Precio?	Canales Supermercado de carnes	
Estructura de Costos Inversión (Talento, Experiencia y Servicio) Puntos de venta Logística y distribución		Ingresos Ventas físicas		

Tabla 3. Modelo CANVAS

FODA

La matriz de análisis FODA es construida a partir de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno o medio externo donde opera la empresa, y de las fortalezas y debilidades que se encuentran al interior de la organización. Dicha matriz permite diagnosticar la situación actual y así servir como base para toma de decisiones estratégicas.

Las 5 Fuerzas de Porter y el PESTEL son herramientas que se enfocan en diagnosticar el sector externo de la empresa y brindar una amplia mirada de la competencia, los proveedores, los clientes, al ámbito político, económico, social, tecnológico y muchos otros aspectos relevantes que influyen en el desarrollo empresarial. Dichas herramientas son el insumo base para la elaboración de las oportunidades y amenazas de la matriz FODA.

La Cadena de Valor de Porter y el modelo Canvas diagnostican el medio interno, la empresa en sí. El método de análisis se basa en desagregar por áreas o actividades la empresa para examinar a profundidad si dichas actividades son generadoras de valor para el cliente. Por lo tanto, son usadas como elementos válidos para elaborar las fortalezas y debilidades de la matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Sistema operativo (ARP)	Alta migación de clase baja a clase media
Marca propia	Nichos de mercado dispuestos a pagar mas por experiencia o calidad
Capacidad de negociacion aun con bajos volumenes	Perspectiva de inflacion baja y estable
Mercado completo en la cercania	Eje Cafetero se caracteriza por la calidez emocional
Cadena de abastecimiento de res y cerdo	Ventas online (omnicanalidad)
Cadena de abastecimiento de frutas y verduras	Big data (CMR)
Estabilidad del formato de supermercado independiente	Consumidor valora el tiempo y prefiere compras cercanas al hogar
Estandarizacion de procesos	
Cultura organizacional diferenciadora	
Altos estandarez de servicio al cliente	
Debilidades	Amenazas
El volumen de compras de la competencia es superior	Excenciones fiscales a capitales extranjeros que invierten en retail
Mayor capacidad de inversion de la competencia	Reduccion en ingresos familiares debido al Covid19
Madurez en la estandarizacion de los portafolios	Consumidor colombiana tiende mas al precio que la calidad
Bajo posicionamiento de marca en el Eje Cafetero	Muy alta competencia con muchos sustitutos
Falta eficiencia logistica en el CEDI	Consumidor multi fiel
Se debe mejorar la estrategica de mercadeo y comunicacion	Hard Discount

Tabla 4. Matriz FODA

MAFE

La matriz MAFE es una consecuencia de la matriz FODA y se usa como insumo para la elaboración de estrategias de desarrollo. El objetivo es cruzar las fortalezas y debilidades (interno) con las oportunidades y amenazas (externo). De los resultados se realizará un énfasis en las estrategias FO que cruzan las fortalezas internas de la empresa con las oportunidades que presenta el mercado.

		Externo	
		Oportunidades	Amenazas
		1. Alta migación de clase baja a clase media 2. Nichos de mercado dispuestos a pagar mas 3. Perspectiva de inflacion baja y estable 4. Eje Cafetero se caracteriza por la calidez emocional 5. Ventas online (omnicanalidad) 6. Big data (CMR) 7. Consumidor valora el tiempo y cercania al hogar	1. Excenciones fiscales capitales extranjeros 2. Reduccion en ingresos familiares debido al Covid19 3. Mas tendencia al precio que la calidad 4. Muy alta competencia con muchos sustitutos 5. Consumidor multi fiel 6. Hard Discount
Interno	Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
	1. Sistema operativo (ARP) 2. Marca propia 3. Capacidad de negociacion aun con bajos volumenes 4. Mercado completo en la cercania 5. Cadena de abastecimiento de res y cerdo 6. Cadena de abastecimiento de frutas y verduras 7. Estabilidad del formato independiente 8. Estandarizacion de procesos 9. Cultura organizacional diferenciadora 10. Altos estandarez de servicio al cliente	Puntos de venta compactos, con un mercado completo en la cercania de los barrios (F4, F5, F6 y O7) Una cultura organizacional enfocada al servicio y a la calidez emocional como se atendia en los graneros autoctonos (F9, F10, O4)	Posicionar la marca propia para aquel que tuvo una reduccion de sus ingresos por el Covid19 pero que sigue buscando calidad (F2 y A2) Al tener capacidad de negociacion aun con bajos volumenes, accedemos a productos de bajos desembolsos para el que busca precio (F3 y A3) Llevar el mercado a la cercania como los Hard Discount pero con un mercado completo que ellos carecen. (F4, F5, F6 y A6)
	Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
	1. El volumen de compras de la competencia es superior 2. Mayor capacidad de inversion de la competencia 3. Madurez en la estandarizacion de los portafolios 4. Bajo posicionamiento de marca en el Eje Cafetero 5. Falta eficiencia logistica en el CEDI 6. Mejorar estrategia de mercadeo y comunicaci3n	Apelar a la calidez emocional y a los nichos de mercado que lo valoran y estan dispuestos a pagar por el para competir con la capacidad de negociacion de la competencia y su gran respaldo financiero (D1, D2, O2 y O4) Usar el big data en los procesos de CMR para mejorar el mercadeo y el posicionamiento de marca (D4, D6 y O6)	Madurar el portafolio tal como lo hicieron los Hard Discount, detallandolo a los gustos de la poblacion (D3 y A6) Inversion alta en posicionamiento de marca y mercadeo con un enfoque humano (diferente) para diferenciarnos de los sustitutos y Hard Discount (D4, D6, A4 y A6)

Tabla 5. Matriz MAFE

El resultado son unas estrategias FO de carácter ofensivas, las FA que se enfocan a defender, las DO que buscan adaptarse y las DA cuya función son la supervivencia.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Con el objetivo de realizar un análisis situacional para la cadena de supermercados Mi Canasto en el Eje Cafetero se realizó una encuesta semi estructurada a personas relevantes en el medio para la recolección de información con el fin de desarrollar las herramientas de análisis externo. Tras profundizar en el ámbito externo a través del PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, se procedió al análisis interno de la organización desagregando las diferentes áreas de la empresa con la ayuda de La Cadena de Valor y el modelo Canvas. El análisis externo e interno realizados son el insumo base para la elaboración de la matriz FODA, herramienta vital para el desarrollo de la matriz MAFE.

Los resultados arrojados por la matriz MAFE son nueve estrategias de desarrollo que buscan alinear todos los activos empresariales.

El plan de crecimiento y apertura de puntos de venta se debe enfocar en ubicaciones cercanas a las viviendas, a la entrada de los barrios o sobre avenidas de tránsito particular de acceso a zonas residenciales. La propuesta de valor debe fundamentarse en un mercado completo en la cercanía. Frutas y verduras, carnes de calidad, y víveres y abarrotes cerca de los hogares.

Las raíces de la marca, que se remontan a aquellas tiendas que con el esfuerzo familiar fueron evolucionando hasta convertirse en supermercados independientes, deben perdurar. Se caracteriza por conocer al cliente, llamarlo por el nombre, saber sus preferencias, un saludo cálido y amable. Lograr una cultura organizacional que sea capaz de duplicar dicho servicio al cliente en cada punto de venta abierto asegura una diferenciación.

La pandemia impactó fuertemente el bolsillo de los habitantes del Eje Cafetero. El desempleo y la caída en los ingresos familiares obligaron a un cambio en los patrones de consumo. Un enfoque en el ahorro y en el precio continuara prevaleciendo como elementos decisorios en la mente del consumidor. La marca propia Unidos será entonces la llamada a satisfacer las necesidades de calidad a un bajo desembolso, relación que es valorada por los clientes.

La preferencia al precio del consumidor, la entrada de los hard discount y el gran volumen y capacidad de negociación de las grandes superficies obligaron no solo a los independientes a desarrollar sus marcas propias, también forzaron a los distribuidores que no hacen presencia en algunas cadenas a desarrollar productos de bajo desembolso. Surge entonces la posibilidad de acceder a productos competitivos en precio a pesar del bajo nivel comparativo de compras con respecto a las cadenas.

Existirán negociaciones con descuentos importantes ejecutadas por las grandes casas comerciales con las grandes cadenas comerciales que no se lograrán equiparar. Es allí donde la calidez emocional cobra relevancia, aun más cuando se encuentra el nicho que valora la conveniencia, servicio y calidad.

Cada día la información cobra mayor importancia. Los supermercados logran captar los patrones de compra de familias enteras, desde allí se pueden predecir la conformación de los hogares y los estilos de vida de sus integrantes. Es posible geo referenciar las viviendas de los clientes que usan el servicio de domicilio e incluso se puede enlazar con información externa para inferir más datos reveladores que contribuyen a un CMR de alto impacto. Con publicidad y mercadeo personalizado la inversión es menor y más efectiva.

La maduración del portafolio es vital para una completa satisfacción del cliente, proceso que ha vivido con éxito los Hard Discount. En esta ocasión es necesario ir ajustando el portafolio de supermercados Mi Canasto para cautivar la población.

El área de mercadeo de la empresa es débil y requiere de un gran posicionamiento. Para plantar una diferencia con respecto a los competidores y sustitutos es importante realizar una inversión en mostrar el lado humano de la empresa. El origen, el servicio, la calidez humana deberán ser mercadeadas como diferenciales.

CONCLUSIONES

El proceso de recolección de datos a través de la entrevista semi estructurada a expertos del sector fue una actividad bastante enriquecedora. En algunos casos se corroboraban conceptos personales sobre el mercado, al igual que surgieron puntos de vista completamente contrariados. Estos elementos también se tuvieron en cuenta en el desarrollo del análisis externo y que probaron ser de gran utilidad.

Las herramientas de análisis externo proporcionaron una visión más global y parcial del mercado en el cual se desenvuelve la empresa. Se logró profundizar en las fortalezas de la competencia, las tendencias de consumo del cliente y situaciones ajenas al propio control que favorecen a los capitales extranjeros.

Al realizar el análisis interno se re afirma el conocimiento del equipo de trabajo al haber tener claridad sobre la propuesta de valor y sus elementos diferenciadores con respecto a la competencia.

Desarrollar la matriz FODA basados en las herramientas de análisis externo e interno brinda la posibilidad de ver con mayor claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas a la empresa y el sector. Ese resumen otorga una oportunidad de identificar fácilmente los factores importantes a dar seguimiento.

A partir del cruce de los cuatro cuadros del FODA surge la matriz MAFE, y con ella las estrategias de desarrollo que son fiel representación del camino a tomar para sortear el ámbito externo haciendo uso de las fortalezas y cubriendo las debilidades internas.

En conclusión, la empresa se debe enfocar en puntos de venta en la cercanía de los hogares con la capacidad de ofrecer un mercado completo. Su principal diferenciador es la cultura organizacional que permite entregar un servicio al cliente superior. El uso de la marca Unidos para afrontar una

economía pos Covid con presupuestos limitados. Un énfasis en el uso de los datos para la creación de publicidad y estrategias de mercadeo personalizadas que posicionan la marca y la diferencian de los competidores. Por ultimo, la maduración del portafolio permite detallarlo al agrado de los consumidores.

REFERENCIAS

- Andrews, K. (1985). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y Estructura*. Cambridge: MIT Press.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y sus competidores*. México: CECSA.
- Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985). *De estrategias, deliberadas y emergentes*. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January.
- Johnson, G., Scholes, K. Y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Person Prentice Hall.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 21.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2002) *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y Administración Estratégica*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

Entrevistas Semiestructurada	
Tiempo Estimado: 40 minutos	
Eje Tematico	Sonda de Primer Nivel
Analizar el sector externo.	<p>La coyuntura macroeconomica del pais afecta el consumo de los colombianos ¿cual cree usted que sera el impacto a largo plazo? ¿cómo reaccionaran los minoristas?</p> <p>Ara, D1 y Justo y Bueno continuan adaptando su modelo a las necesidades del consumidor colombiano ¿cómo analiza usted los formatos Hard Discount en el mercado actual?</p> <p>En lo corrido del año las ventas por internet han crecido en importancia ¿cómo cree usted que los minoristas colombianos afrontaran esta tendencia?</p> <p>¿Qué productos y servicios espera el consumidor conseguir y que no encuentra en los formatos actuales?</p> <p>¿Cuál es la relevancia de la marca blanca en el mercado minorista?</p>
Analizar el sector interno.	<p>¿Cuáles cree usted que son los diferenciales de los supermercados independientes con respecto a la competencia?</p> <p>¿Por qué los consumidores visitan los supermercados independientes? ¿qué problemas les soluciona?</p> <p>¿Como podemos alegrar al consumidor desde nuestro formato independiente?</p>
Identificar estrategias de desarrollo.	<p>¿Qué estrategia elige el consumidor colombiano: experiencia o precio?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias a desarrollar en una economia pos Covid-19?</p> <p>¿Cómo se puede perfeccionar la estructura logistica de los supermercados independientes?</p>