La estrategia de internacionalización del Grupo Casino en Colombia: el caso de Almacenes Éxito

Ricardo Ciprian Burbano

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá D.C.
2017

La estrategia de internacionalización del Grupo Casino en Colombia: el caso de Almacenes Éxito

Ricardo Ciprian Burbano

Trabajo final presentado como requisito para optar por el título de:
Magíster en Administración
Perfil: Profundización

Director:
Carlos Alberto Rodríguez Romero
PhD & MSc *Sciences de Gestion*

Línea de investigación: Estrategias de Internacionalización
Grupo de Investigación: Grupo GRIEGO – Grupo Investigación en Gestión y Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá D.C.
2017

Dios gracias por darme la fuerza para superar este reto.
Fueron dos años maravillosos, un sueño cumplido.

Mamá, gracias por todo tu cariño y amor,
gracias por cada taza de café que compartimos.
Je t'aime.

Deseo agradecer sinceramente a las personas que me acompañaron en esta travesía:

A mis amigos de toda la vida y aquellas personas que conocí en este proceso de formación, ha sido muy especial contar con ustedes.

A Geneviève Chaize del *Groupe Casino* en Francia, al igual que a María Fernanda Moreno y Teresita Alzate de Almacenes Éxito en Colombia por su valiosa colaboración.

Al profesor Carlos Rodríguez por sus enseñanzas e instrucción. Un gran Maestro.

Resumen

La distribución, o *retail*, es una actividad económica que ha trascendido fronteras bajo la lógica de la globalización. Asunto por el cual, grandes distribuidores han efectuado una álgida competencia por conquistar territorios a escala mundial.

Este es el caso del Grupo Casino, uno de los principales distribuidores de Francia, quien durante su desarrollo en el país experimentó la saturación del mercado, cambios de orden político-reglamentario y la modificación de su estructura accionaria. Eventos que le condujeron a efectuar su proceso de internacionalización para enfocar operaciones en tres zonas estratégicas: Francia, el Sudeste Asiático y Suramérica.

En el caso de América Latina, Colombia por medio de Almacenes Éxito, entró a formar parte de esta lógica de internacionalización tras una alianza estratégica del Grupo Empresarial Antioqueño con el distribuidor francés. Lo cual abrió la puerta a que el Éxito presentara cambios en su composición accionaria, se consolidara como número uno de la distribución nacional, incursionara en mercados de la región y se situara como la punta de lanza del Grupo Casino en su expansión por el continente.

Palabras Clave: *Distribución, Comercio minorista, Estrategia, Internacionalización, Globalización, Almacenes Éxito, Grupo Casino*.

Résumé

La distribution ou « *retail* » est une activité économique qui a dépassé des frontières sous la logique de la globalisation. Raison par laquelle, des grands distributeurs ont effectué une concurrence algide pour conquérir des territoires à échelle mondiale.

C'est le cas du groupe « Casino », l'un des distributeurs principaux en France, qui pendant son développement dans le pays a expérimenté, la saturation du marché, des changements d'ordre politique - réglementaire et la modification de sa structure d'actions. Ces évènements l'ont conduit à effectuer un processus d'internationalisation pour aborder ses opérations dans trois zones stratégiques : la France, le Sud-est Asiatique et l'Amérique du Sud.

Par rapport à l'Amérique latine, la Colombie à travers magasins « Éxito » a commencé à faire partie de cette logique d'internationalisation, après d'une alliance stratégique du Groupe d'Entreprises Antioqueño avec le distributeur Français. Cette association a ouvert la porte pour que les magasins « Éxito » comportât des changements dans sa composition d'actions et il se consolidât comme le nombre un de la distribution nationale, grâce à cette alliance l'entreprise colombien a débuté l'incursion sur des marchés de la région et il s'est situé comme la pointe de lance du Groupe « Casino » dans son expansion par le continent.

Mots Clés : *Distribution, Commerce au détail, Stratégie, Internationalisation, Globalisation, Groupe Casino, Magasins Éxito.*

Abstract

Retailing has been an economic activity that has transcended frontiers under the logic of globalization. That is the reason why big retailers have had an algid competence to conquer territories worldwide.

This is the case of Casino Group, one of the main distributors in France, which during its development inside the country experienced the saturation of markets, political changes and the modification of shareholding structure. These events directed it to focus its internationalization process on three strategic zones: France, Southeast Asia and South America.

Regarding Latin America, Colombia, through *Almacenes Éxito*, came to be part of that internationalization logic after a joint venture between the *Grupo Empresarial Antioqueño* with the French retailer. A door was opened and *Almacenes Éxito* had changes in their shareholding structure, consolidated as the number one retailer in the country, arrived in foreign markets, and was placed as spearhead of Casino in its expansion all over the continent.

Keywords*: Distribution, Commerce, Retailing, Strategy, Internationalization, Globalization, Almacenes Éxito, Casino Group.*

CONTENIDO

Resumen 4
Lista de Figuras 8
Lista de Gráficos 8
INTRODUCCIÓN 10
1. CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL CUERPO TEÓRICO 12
1.1. La globalización de la distribución y su efecto en Colombia 12
1.2. Problema de investigación 14
1.3. Pregunta de investigación 16
1.4. Objetivos 16
1.5. Justificación 16
1.6. Diseño metodológico 17
1.7. Marco Teórico 21
1.7.1. Noción de la Gran Distribución 21
1.7.2. Hacia la contextualización del concepto de estrategia 26
1.7.3. El modelo P.R.E.S.T 29
1.7.4. Diversificación y Recentraje 31
1.7.5. Efectos de la globalización 32
1.7.6. Las estrategias de internacionalización 35
1.7.6.1. Principales fases del desarrollo internacional 37
1.7.6.2. La elección de modos de presencia 39
2. CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN FRANCESA Y EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE CASINO A ESCALA INTERNACIONAL 42
2.1. Orígenes de la distribución francesa (1858-1900) 42
2.2. Un mileno comienza: eventos globales y su influencia en Francia (1900-1945) 44
2.3. Periodo pos-guerra: el nacimiento de la Gran Distribución francesa (1945-1970) 47
2.4. De la ley Royer a las primeras experiencias en el extranjero (1970-1990) 51
2.5. Los 90: grandes cambios en la distribución francesa, surge Casino-Rallye 59
2.6. La puja por Casino: cambio de estructura accionaria, internacionalización y recentraje 63
2.7. Una breve comparativa de los distribuidores franceses en relación al mercado global 70
3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN COLOMBIANA Y EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE ALMACENES ÉXITO 73

3.1. Los orígenes del tejido empresarial antioqueño y mutaciones del entorno (1900-1929)..... 73

3.2. Antioquia frente a la crisis económica y la Segunda Guerra Mundial (1930-1950)..... 77

3.3. Consolidación de la distribución en Colombia, competencia y entorno (1950-1990)..... 81

3.4. La revolución del *Retail* en Colombia (1990-2000) 91

3.5. El nuevo milenio: nuevas riendas en las principales cadenas de distribución, la consolidación del Grupo Casino en Colombia e internacionalización de Almacenes Éxito (2000-2015) 106

CONCLUSIONES 115

REFERENCIAS 123

Lista de Figuras

Tabla	1	Revisión sistemática de literatura por bases de datos	20
Tabla	2	Principales tipos de tiendas minoristas	24
Tabla	3	Comparación entre área militar y empresarial	27
Tabla	4	Ventajas de diferentes alternativas de internacionalización	36
Tabla	5	Sector de la distribución en Francia 1974	52
Tabla	6	Grupos líderes de la distribución francesa 1974	53
Tabla	7	Principales alianzas estratégicas de distribuidores franceses en Europa	57
Tabla	8	Participación de mercado distribuidores Francia - Reino Unido	58
Tabla	9	Grupo Casino 1996: estructura de capital en derechos de voto	63
Tabla	10	Situación de los formatos de descuento en Francia 2006	68
Tabla	11	Nivel de ventas internacionales del Grupo Casino por país 2008-2013	70
Tabla	12	Principales distribuidores mundiales - Ingresos por ventas 2010-2014	71
Tabla	13	Principales alianzas estratégicas del GEA con empresas francesas - distribución 2004	96

Lista de Gráficos

Gráfico	1	Proceso metodológico en el estudio de caso	21
Gráfico	2	Distribución - Publicación de investigaciones	22
Gráfico	3	Conexión Fabricante-Distribuidor-Cliente	23
Gráfico	4	Estrategia de mercadeo minorista	25
Gráfico	5	Estrategia - Publicación de investigaciones	26
Gráfico	6	Modelo LCAG	28
Gráfico	7	Las mutaciones del entorno - Modelo PREST	29
Gráfico	8	Internacionalización - Publicación de investigaciones	32
Gráfico	9	Impacto de la globalización sobre la apertura internacional	34
Gráfico	10	las tres dimensiones de referencia internacional	34
Gráfico	11	Modalidades de internacionalización	35
Gráfico	12	Tres fases o etapas de desarrollo internacional	37
Gráfico	13	Síntesis de ejes para la dinámica de internacionalización	38
Gráfico	14	Proceso de elección de un modo de presencia	39
Gráfico	15	Ejes de control de presencia en territorio extranjero	40
Gráfico	16	Inicios de la distribución francesa - establecimientos tradicionales (1820-1910)	42

Gráfico	17	Relación eventos globales e influencia en Francia (1910-1950)	44
Gráfico	18	Periodo posguerra: desarrollo supermercado-hipermercado en Francia (1944-73)	47
Gráfico	19	Distribución francesa 1960 - cantidad de establecimientos y participación	50
Gráfico	20	Acontecimientos relevantes, *opamanía* y distribución (1966-1989)	55
Gráfico	21	Acontecimientos relevantes periodo 1985-2010	60
Gráfico	22	Gran distribución francesa: volumen de ventas por superficie (1962-1989)	61
Gráfico	23	Evolución estructura de capital Grupo Casino (1996-2015)	65
Gráfico	24	Grupo Casino: cronología llegada y salida de diferentes países (1976-2010)	65
Gráfico	25	Organigrama simplificado Grupo Casino 1999	66
Gráfico	26	Grupo Casino: cifra de ventas en Francia y el exterior (2008-2013)	69
Gráfico	27	Principales distribuidores franceses - Ventas mundiales 2010-2014	71
Gráfico	28	Desarrollo empresarial antioqueño e inicio de la distribución en Colombia (1900-29)	73
Gráfico	29	Entorno, desarrollo de Antioquia y distribución en Colombia (1930-1950)	78
Gráfico	30	Consolidación de la distribución colombiana, competidores y entorno (1950-1990)	82
Gráfico	31	Clasificación tipo de ingresos Cajas de Compensación Familiar 1979	88
Gráfico	32	Apertura económica y cambios en la gran distribución colombiana (1990-2000)	92
Gráfico	33	Participación de formatos en ventas totales de Cadenalco	98
Gráfico	34	Participación de formatos en ventas totales de Carulla 1998	102
Gráfico	35	Número de Cajas de Compensación Familiar periodos 1997-1998-2016	104
Gráfico	36	Volumen de ventas principales distribuidores en Colombia 1997-1999-2000	105
Gráfico	37	Consolidación de Casino en Colombia e internacionalización Éxito (2000-2015)	106
Gráfico	38	Evolución estructura accionaria Almacenes Éxito (1995-2015)	110
Gráfico	39	Volumen de ventas de los principales distribuidores en Colombia (2013-2015)	113
Gráfico	40	Estructura accionaria del Grupo *Finatis* al Grupo Éxito corte 2015	120

INTRODUCCIÓN

La distribución es una actividad económica que pasó de considerarse con naturaleza local a una industria de carácter global (Kuipers, 1994), una actividad que ha trascendido países, regiones y continentes. Así es como Colombia, inmerso en aquella dinámica de la globalización, entró a formar parte de la mecánica de internacionalización de grandes distribuidores mundiales como las compañías francesas Casino y Carrefour; evento que reconfiguró el desarrollo de la actividad comercial en el país.

Por ello, el motivo que impulsó esta investigación fue el deseo de profundizar en los procesos de internacionalización de firmas del *retail* en Colombia, en especial el análisis de Almacenes Éxito. Quien a la fecha ostenta el liderato como el distribuidor más grande del comercio minorista nacional, al igual que ha pasado a ser un actor de alta relevancia en Suramérica.

El estudio efectuado cuenta con una fecha de corte a diciembre de 2015 y está compuesto de tres capítulos en los cuales se procuró: profundizar aspectos metodológicos y teóricos del desarrollo de la internacionalización, conocer el proceso de evolución de la gran distribución francesa junto con la expansión internacional del Grupo Casino y, para finalizar, se analizó la distribución en Colombia con énfasis en el crecimiento de Almacenes Éxito junto con la posterior incursión en mercados foráneos. Proceso investigativo que contó con la colaboración de directivas de Casino en Francia y Almacenes Éxito en Colombia, al igual que diversas fuentes tanto primarias como secundarias que enriquecieron el trabajo en su conjunto.

El *primer capítulo* cuenta con dos componentes macro: la presentación de la investigación y la construcción del cuerpo teórico. En el primero, se caracterizan elementos que dieron origen al Trabajo Final de Maestría y se describen elementos metodológicos para su desarrollo donde: se contextualiza el proceso de globalización de la distribución con su efecto en Colombia, al igual que se precisa la problemática de investigación, objetivos, justificación y el proceso metodológico empleado para el estudio del caso. En el segundo macro componente, se desarrolló la indagación teórica que fundamenta la noción de gran distribución, la contextualización del concepto de estrategia y elementos que integran los estudios de internacionalización, los cuales brindan herramientas relevantes para el análisis del objeto de trabajo.

En el *segundo capítulo* se realiza un recuento del desarrollo de la gran distribución francesa y el proceso de expansión del Grupo Casino a escala internacional. Inicialmente se relatan los orígenes de la distribución en el país galo, lo cual va relacionado con el acontecimiento de eventos globales en el periodo 1900-1945. Posteriormente, se sustenta la evolución del sector a partir del periodo pos-guerra y una mutación político-reglamentaria que obligó a grandes distribuidores franceses a internacionalizarse: la ley Royer. Más adelante, se menciona la llegada del grupo *Rallye* y su pugna con *Promodès* por el control de Casino; evento que definió el proceso de internacionalización y posterior recentraje del Grupo. Para cerrar, se efectúa una breve comparativa de los distribuidores franceses en relación al mercado global.

Dentro del *tercer capítulo* se efectúa el análisis del desarrollo de la distribución en Colombia, su evolución y cambios suscitados a partir de la apertura económica radical de los años 90. Para ello, se recurrió a

precisar eventos relevantes en los orígenes del empresariado antioqueño, al igual que sustentar cómo la región enfrentó la crisis económica de los 30 y la Segunda Guerra mundial. Posteriormente se analiza: el periodo pos-guerra en la distribución nacional con el arribo de nuevos competidores como la cadena estadounidense *Sears Roebuck* y las Cajas de Compensación Familiar, las tomas hostiles en las empresas de Antioquia y el ascenso del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) como el líder de la distribución nacional. En el último apartado, se desarrolla el análisis de dos periodos de tiempo significativos: la apertura económica y los años 2000, donde se da a conocer la intensificación de la competencia de la distribución por la llegada a Colombia de actores internacionales como Makro, Carrefour y Casino, al igual que se evidencia el proceso de fusiones y adquisiciones por medio de los cuales Almacenes Éxito se consolidó como el distribuidor número uno en el país para posteriormente iniciar su proceso de internacionalización por Suramérica.

Finalmente, se concluye con base en los hallazgos producto de la investigación, los efectos de la metodología empleada sobre el estudio, el impacto para el contexto y la disciplina, el contraste teórico-práctico del proceso desarrollado al igual que las limitaciones presentadas durante la ejecución del trabajo y la sugerencia de futuras investigaciones en materia de distribución.

1. CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL CUERPO TEÓRICO

1.1. La globalización de la distribución y su efecto en Colombia

El contexto de la globalización ha conducido al incremento de la internacionalización de firmas y su incursión a nuevos mercados, lo cual, puede considerarse como una tendencia significativa en el entorno de negocios contemporáneo (Vida & Fairhurst, 1998). Evidencia de ello la encontramos en el proceso de internacionalización del *Retail* o Gran Distribución[1] el cual ha tomado fuerza y se considera como una industria de carácter global (Kuipers, 1994).

Donde la comunidad mundial del sector evidenció la expansión de su cobertura hacia territorios foráneos, pues desde las décadas de los 70 y 80 se proyectó que para años posteriores continuaría la internacionalización de lo que históricamente había sido una actividad doméstica (Treadgold, 1988, p. 9). Sin embargo, la gran distribución en países desarrollados llegó a niveles de saturación por la madurez de sus mercados, ya que las tasas de crecimiento llegaron a presentar comportamientos lentos caracterizados por la intensa competencia combinada con la tendencia a la disminución de precios en el mercado (Deloitte, 2012c; Goldman, 2001; Planet Retail, 2014).

En consecuencia, los actores mundiales de la distribución se han visto en el reto de operar y expandir su plataforma trascendiendo fronteras, naciones y culturas (Deloitte, 2012a) desarrollando así un terreno de competencia global donde la internacionalización de actividades está volviéndose, con mayor intensidad, una opción viable para estas organizaciones las cuales reconocen no poder crecer a una tasa sostenida en el mercado doméstico por los elementos señalados anteriormente (Vida & Fairhurst, 1998).

A partir de dicha internacionalización de actividades, las diversas entidades del sector han procurado identificar los elementos centrales que definen su estrategia; ya que las diversas tácticas empleadas se constituyen en elementos clave para consolidar una fuerte posición competitiva en países anfitriones donde la elección incorrecta de estos elementos, y su ejecución táctica, puede conducir a la falta de adaptación en el nuevo territorio, reducción de oportunidades y posterior fracaso (Goldman, 2001).

Por ello los competidores, según Lemaire (2000), deben emprender estrategias de internacionalización que les permitan implementar las mejores decisiones orientadas a entornos particulares para su posicionamiento en mercados locales y foráneos. Estas acciones consumen recursos y significan riesgos que incitan a la búsqueda de modos de operación para minimizar las amenazas y elevar el potencial de éxito (Akehurst & Alexander, 1995).

[1]El concepto de Gran Distribución que se manejará en el presente documento es definido como aquel canal de talla multidoméstica que, en esencia, desarrolla la actividad de intermediación entre fabricantes y consumidores finales bajo la figura de minoristas o mayoristas (Kotler, 1995; Kotler & Keller, 2012). En la presente investigación se hará énfasis en supermercados e hipermercados, nociones que serán sustentadas en el desarrollo del Marco Teórico.

Asunto que conduce al interés de distribuidores internacionales por incursionar en economías en desarrollo atraídos por las oportunidades de estos países con altas tasas de crecimiento y la debilidad de competidores locales, para de esta forma transferir su formato de distribución con grandes o pequeñas modificaciones acorde al contexto particular lo que conduce a decisiones de inversión basadas en la combinación de variables que integran la nación objetivo y la capacidad de la empresa para establecerse en dicho lugar (Goldman, 2001; Lemaire, 2010).

De ahí que las diferencias entre países y sus niveles de desarrollo, en ciertas industrias, generen incentivos para inversores encaminados a posicionarse desde la mejor locación estratégica (Porter, 1990). En el caso de la Gran Distribución, las compañías tienden a entrar a mercados extranjeros inicialmente a través de un pequeño número de lugares para luego, progresivamente, expandir su red de distribución a través del tiempo o mediante alianzas estratégicas con actores establecidos en el mercado objetivo (Burt, Davies, Dawson, & Sparks, 2008; Burt, Davies, McAuley, & Sparks, 2005; Etgar & Rachman-Moore, 2011; Gielens & Dekimpe, 2001; Picot-Coupey, Burt, & Cliquet, 2014; Simpson & Thorpe, 1999).

Por ende, los numerosos actores globales del sector compiten entre sí en mercados emergentes (Brook & Pioch, 1996). Los cuales, en algunos casos, generan la mayoría de sus ingresos (Kuipers, 1994). En este orden de ideas, la firma enfrenta constantemente decisiones estratégicas al seleccionar las zonas extranjeros para invertir y cómo entrar a ellas tras analizar del contexto social, económico y político, sin olvidar el análisis de la competencia, sus oportunidades y limitaciones para ejecutar la actividad (Brook & Pioch, 1996; Vida & Fairhurst, 1998).

Dichas decisiones estratégicas deben ser enmarcadas bajo el entorno geográfico particular con sus variables político-reglamentarias, económico-sociales y tecnológicas que rodean, intervienen y mutan alrededor de la organización al incursionar en un mercado objetivo, pues el nivel de compromiso de la institución dependerá de la seguridad y estabilidad de la zona seleccionada (Lemaire, 1997, 2000).

En el caso nacional, Colombia decretó en la apertura económica radical a inicios de los años 90 ejecutada de la mano del gobierno del presidente Gaviria pero gestada previamente a finales del mandato del presidente Barco (Garay S et al., 1998). Lo cual representó el aumento del flujo de inversión extranjera directa (IED) de las siguientes proporciones al Producto Interno Bruto (PIB) nacional: de los años 1980 a 1992, alcanzó el 0.9%; del 1993 al 2004, 2.2%; y, del 2005 al 2011, 4.2% (Banco de la República, 2015; Garavito et al., 2012).

Pero el análisis no se resume únicamente a la IED, sino que también la nación comenzó a desarrollar con mayor ahínco mecanismos de participación de la economía colombiana en el ámbito regional, subcontinental y continental. Con lo cual Colombia cuenta con diversos mecanismos de concertación e integración regional que le sirven como herramienta para el fortalecimiento de relaciones con diversos países (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Haciendo énfasis en América Latina y el Caribe, Colombia participa en: la Alianza Pacífico, acuerdos comerciales con el Triángulo del Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador), el Mercado Común del Sur (Mercosur) como estado asociado y es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) (Organización de los Estados Americanos, 2016). Lo que puede ayudar a evidenciar la importancia estratégica de Colombia en la plataforma continental.

Pues al ser un mercado emergente, posee una gran variedad de acuerdos multilaterales, uniones aduaneras, acuerdos de libre comercio y acuerdos comerciales preferenciales con países del norte, centro y sur del continente americano, así como también, con la Unión Europea. Puesto que Colombia, con el fin de garantizar su crecimiento, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició el acercamiento con sus vecinos geográficos y socios comerciales más importantes buscando llegar a acuerdos que le permitiesen disminuir o eliminar las restricciones al comercio existente entre los países y la Nación (Banco de la República, 2015a).

En vista de lo anterior, el país ha pasado a ser un territorio atractivo para la inversión extranjera por su población en crecimiento, posición estratégica, aumento de ingresos y mayor nivel de estabilidad política (Deloitte, 2012b). Lo que generó que Colombia entrara en la mira de grandes firmas que buscaban posicionarse en nuevos mercados (Semana, 2010a).

En cuanto a la Gran Distribución colombiana se refiere, a partir de la apertura económica de los años 90, el sector sufrió una transformación con la llegada de grandes actores internacionales como Casino (propietaria del Grupo Éxito), Carrefour (ahora Cencosud), Sodimac, Makro y Falabella los cuales se disputan el mercado de las grandes superficies en el país (Deloitte, 2012b).

Estos actores en el contexto nacional, se han caracterizado por un alto nivel de competencia que evidencia su rango de ingresos operacionales, donde según la Superintendencia de Sociedades (2015) en la clasificación efectuada al cierre del 2014, Almacenes Éxito estaba ubicado en la primera posición con 10 billones de pesos, seguido de las Supertiendas Olímpica con 4.2, posteriormente Cencosud Colombia con 3.9, Alkosto con 3.5, Sodimac Colombia con 2.8 y Falabella Colombia con 1.4 respectivamente.

La alta competencia señalada anteriormente tiene su génesis hace casi 15 años donde el sector de la gran distribución colombiana se transformó de un campo de batalla local, en el cual empresas especializadas competían con las Cajas de Compensación Familiar (CCF) en diversas regiones del país (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010; Dávila L. de Guevara *et al.*, 2007), a uno de carácter internacional impulsado por la apertura económica radical donde el protagonismo pasó a representantes internacionales, principalmente de origen francés como Carrefour y Casino, que se posicionaron en el territorio nacional (Almacenes Éxito, 2009; Semana, 2010a).

Teniendo presente que el Grupo Casino, de origen francés y actual dueño del Grupo Éxito, ha logrado posicionarse como número uno en el escalafón de las grandes superficies del país (según la clasificación anual efectuada por la Superintendencia de Sociedades), nos interesamos en el análisis de la estrategia de internacionalización de esta entidad para consolidarse como líder en territorio colombiano y evidenciar, así, el conjunto de tácticas empleadas por la Organización para alcanzar el objetivo estratégico de cara a la conquista de mercado nacional.

1.2. Problema de investigación

El ingreso de empresas de la Gran Distribución francesa a Colombia reconfiguró la dinámica del *retail* nacional, lo cual cambió drásticamente la posición dominante de los inversionistas locales; pues la estrategia defensiva de importantes actores colombianos del sector abrió escenarios para que contiendas

de tipo internacional se trasladasen al país. En consecuencia el territorio nacional pasó a ser una zona en la cual se dirimieron parte de esos conflictos, lo que a la vez ocasionó la pérdida de la posición dominante de inversionistas locales en distribuidores como Carulla (Dávila L. de Guevara et al., 2007), Cadenalco (Giraldo J & Escobar V, 1993), Vivero (Villegas & Rojas, 2014) e incluso Almacenes Éxito (Groupe Casino, 1999, 2007).

Cambios propiciados a partir de la década de los años 90, donde la dinamización del sector se desarrolló en función de la apertura económica, los flujos de IED y la entrada al mercado nacional de empresas representativas de la Gran Distribución de orígenes europeos, norteamericanos y latinoamericanos (Garay S et al., 1998; Semana, 2010b).

Sin olvidar que desde épocas previas, la cadena de tiendas Éxito intentó consolidarse como la más representativa en cuanto a precios, diversidad y ubicación geográfica en el país por medio de una contienda de naturaleza local (Clase Empresarial, 1997). Es decir se desarrolló y creció en su región de origen, Antioquia, e incursionó en mercados altamente competitivos como el capitalino (Almacenes Éxito, 2004; Mejía A, 1999), en los cuales contendía con otros supermercados nacionales (Dávila L. de Guevara et al., 2007) e incluso contra cajas de compensación familiar como Colsubsidio y Cafam (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010); de esta manera, trató de expandirse a otras regiones del país (Almacenes Éxito, 2009).

Con la entrada en vigencia de la apertura económica radical, la empresa de origen antioqueño reconoció que la llegada de gigantes como Makro y Carrefour sería inminente, así que tomó cartas en el asunto e identificó la expansión como mecanismo de la respuesta frente a la amenaza de contrincantes internacionales que incursionarían en territorio nacional (El Tiempo, 2013). Temores que se materializaron en 1995 con la llegada de la holandesa Makro y se agudizaron 1998 con la llegada de Carrefour, número uno de la distribución francesa, lo que desató una fuerte competencia en la distribución nacional (El Tiempo, 1998; Semana, 2010b).

Como medida de protección, Almacenes Éxito decidió efectuar una alianza con uno de los competidores en el mercado local de Carrefour. Así fue como en 1999 la cadena colombiana abre la puerta a los franceses de Casino, los cuales, adquirieron inicialmente, el 25% de participación accionaria para en 2007 aumentarla al 59.8% (Grupo Éxito, 2008, 2013). De esta forma los antioqueños, al defenderse de los embates internacionales, terminaron cediendo el control de la cadena y esta quedó en manos francesas.

Por ello, en el presente documento se busca analizar el proceso de consolidación de una empresa como el Grupo Casino en Colombia en su lógica de internacionalización; ya que, por medio de la adquisición de Almacenes Éxito una contienda de naturaleza internacional (con origen en Francia) trascendería al ámbito local. Contienda que provocó cambios en las lógicas de propiedad en el desarrollo de la gran distribución colombiana, y con ello, el posicionamiento de Casino como líder del mercado nacional.

Lo anterior, para caracterizar las lecciones de lo sucedido en la dinámica de la Gran Distribución colombiana a inversionistas nacionales, al igual que brindar herramientas de análisis e identificar la susceptibilidad de repetición estos acontecimientos en otros sectores económicos para, posteriormente, dilucidar si las estrategias defensivas que poseen los inversionistas colombianos se encuentran enfocadas a no caer en la dinámica de internacionalización de inversionistas foráneos.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo se ha desarrollado la estrategia de posicionamiento del Grupo Casino en los últimos veinte años y su relación con el proceso de incursión en la Gran Distribución colombiana a través de Almacenes Éxito?

1.4. Objetivos

Objetivo general

Caracterizar la estrategia de posicionamiento del Grupo Casino en Colombia para competir con sus principales rivales nacionales y extranjeros junto con su posterior efecto en la reconfiguración de la Gran Distribución de la nación.

Objetivos específicos

- Caracterizar los planteamientos fundamentales de la teoría de internacionalización que influyen en las maniobras de posicionamiento organizacional.
- Identificar las lógicas de expansión, posicionamiento y competencia del Grupo Casino a escala internacional.
- Examinar la reconfiguración de la Gran Distribución en Colombia, con énfasis en Almacenes Éxito, antes y después de la llegada del Grupo Casino.

1.5. Justificación

La gran distribución mundial ha sido analizada previamente bajo un contexto de competencia global por firmas como Boston Consulting Group (2009), Chatham House (2011), Cushman & Wakefield (2013), Deloitte (2015), Ernst & Young (2015), Euromonitor (2012), KPMG (2009) y PwC (2015).

De igual manera, diversos autores han desarrollado investigaciones en el sector del *retail* con elementos asociados a la cultura, mercadeo, recursos humanos, sistemas integrales de gestión (SIG), tecnologías de la información y comunicación (TIC), entre otras variables en casos particulares (Akehurst & Alexander, 1995; Brook & Pioch, 1996; Burt et al., 2008; Dyson & Rasaratnam, 2006; Etgar & Rachman-Moore, 2011; Gielens & Dekimpe, 2001; Goldman, 2001; Gollenhofer & Turkina, 2015; Kuipers, 1994; Picot-Coupey et al., 2014; Swoboda & Anderer, 2008; Treadgold, 1988; Vida & Fairhurst, 1998). Un ejemplo de ello, fue el análisis efectuado por Goldman (2001) respecto al ingreso de Carrefour en el mercado Chino

En el ámbito nacional, diversos grupos económicos colombianos han sido estudiados desde diversas perspectivas, donde se encuentra: el Grupo Santo Domingo, el Grupo Empresarial Antioqueño, la Organización Ardila Lülle, y la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo (Martínez Sarmiento, 2011; Restrepo Santamaría, 2011; Rettberg, 2011; Rivas Montoya, 2014; Rodríguez Romero, 2011; Rodríguez Romero & Garzón, 2009; Rodríguez Romero & Tovar Herrera, 2007; Silva-Colmenares, 2004; Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015; Wilches-Sánchez & Rodríguez Romero, 2016).

Paralelamente, las investigaciones no han girado solamente en torno a grupos económicos colombianos, sino que también se han desarrollo pesquisas referentes al posicionamiento de multinacionales en el país, como el caso de la francesa Danone al incursionar dentro del sector alimenticio nacional (Parra Acosta, 2014). En dicha investigación se analizó el uso de tácticas como las alianzas estratégicas para posicionarse dentro del territorio.

En el caso de la Gran Distribución colombiana, Almacenes Éxito ha sido materia de análisis desde diversas áreas específicas como: mercadeo, estructura corporativa, finanzas, recursos humanos, entre otros (Baez Roa, 2011; Cardona Vélez, 2014; Delvasto, 2015; Vélez Gutierrez, 2015). Sin embargo, la presente investigación tiene su énfasis situado en el estudio de elementos estratégicos de posicionamiento sectorial e internacionalización de la Organización materia de análisis.

De ahí surge la relevancia de estudiar la estrategia empleada por el Grupo Casino en Colombia, a partir de su llegada en 1999 a territorio nacional, el cual entró a formar parte de la dinámica de internacionalización del grupo francés. Tanto así que la rivalidad de origen galo con Carrefour se trasladó a la arena local cuando ambos, bajo diversas estrategias, desarrollaron su lógica de posicionamiento en el mercado colombiano.

Por lo tanto, la presente investigación contribuirá a la caracterización de las tácticas de posicionamiento de grandes distribuidores foráneos, específicamente el Grupo Casino, en su incursión a territorio colombiano; para evidenciar el desarrollo de la estrategia de internacionalización de la Organización y su influencia en el sector del *retail* nacional en el contexto de la dinámica de competencia global.

1.6. Diseño metodológico

La forma como el investigador efectúa su toma de decisiones se sustenta dentro de marcos filosóficos señalados como paradigmas, los cuales se constituyen en el fundamento y determinan la instancia del diseño de la investigación (Blaikie, 2007). Los paradigmas permiten al investigador definir conexiones entre sus ideas, la experiencia social y su realidad, es decir, los supuestos epistemológicos y ontológicos; para lo cual, es relevante conocer la postura que asume el investigador (Rivas Montoya, 2014).

De ahí que Kuhn (2004, p. 13) se refiriera a los paradigmas como: *"Realizaciones científicas universalmente reconocidas, que durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica".*

La presente investigación está enmarcada en un paradigma **interpretativo** pues pretende dar sentido al fenómeno de estudio en términos coherentes a los otorgados por el sujeto (Hernández-Sampieri *et al.,* 2006); donde la selección de un paradigmas otorga diferentes ópticas al análisis diversas situaciones, pues el mismo caso puede ser analizado de diversas maneras (Stake, 1994). Desde el paradigma interpretativo se efectúa la comprensión de la naturaleza social del mundo desde la experiencia, con cierto grado de conciencia individual y subjetiva, ya que la realidad social se concibe como un proceso emergente creado por los individuos en su entorno particular (Burrell & Morgan, 1992).

El **objeto de estudio** corresponde a los temas de interés para el investigador, los cuales pueden estar asociados con una disciplina con la cual se busca acudir a cuerpos de conocimiento diversos y

complementarios mediante los cuales se pretende dar claridad a un fenómeno (Universidad Nacional de Colombia, 2012). En la presente investigación, el área de profundización está enmarcada en las ciencias de gestión y el objeto de estudio en la estrategia, específicamente la teoría de internacionalización.

Este objeto de estudio se desarrolló a través del **método de estudio de caso** el cual es una de las diversas alternativas para efectuar investigación en las ciencias sociales (Yin, 2013). Método que involucra el análisis de información sobre un individuo, grupo o institución por medio de la recolección y presentación de elementos; los cuales, se desarrollan para lograr una mejor comprensión del caso en su particularidad dentro de un marco geográfico en un periodo de tiempo (Galeano Marín, 2012; Pérez, 1999).

Respecto al **objeto de trabajo**, este corresponde al sujeto o escenario acerca del cual se busca indagar a partir de un cuerpo de conocimiento u objeto de estudio (Universidad Nacional de Colombia, 2012), así es como se analiza la particularidad del caso pero sin descuidar los fundamentos que soportan la teoría de internacionalización. Pues la relevancia del caso radica en el énfasis de la invstigación sobre el contexto determinado, al igual que cuestiones de orden histórico que lo integran (Stake, 1994).

Por ello, se estudia el proceso de consolidación de una empresa como Casino en Colombia en su lógica de internacionalización y los efectos de una contienda de naturaleza internacional que trasciendió al interior de Colombia, lo que cambió las lógicas de propiedad en el desarrollo de la gran distribución nacional.

De ahí que la selección del caso se destaque por su peculiaridad en su naturaleza, antecedentes históricos, y escenario físico; bajo el contexto económico, social, político y legal, donde puede existir la similitud con otros casos que permitan el acercamiento al análisis de un mismo fenómeno (Galeano Marín, 2012; Stake, 1994).

Fenómeno que puede ser analizado a través de la investigación **cualitativa**, ya que permite explorar ciertas dimensiones del mundo y así efectuar el acercamiento para comprender experiencias de carácter social o institucional que tendrán un significado en un contexto determinado (Mason, 2002).

Por consiguiente el enfoque de la investigación es cualitativa, pues está fundamentada en un paradigma interpretativo en procura de conectar un contexto social con una experiencia determinada (Mason, 2002). Para de esta forma, comprender el significado de las acciones de los seres humanos y sus instituciones dentro de un entorno particular con una perspectiva holística, con el fin de llevar a una reflexión sistemática durante el trayecto de la investigación la cual es sensible a las características propias del investigador como su identidad social y la influencia en el desarrollo del trabajo (Hernández-Sampieri et al., 2006; Marshall & Rossman, 2006).

Así es como el corte de la indagación es de carácter **descriptivo** al procurar especificar las propiedades, características y perfiles del fenómeno de análisis [que en este caso es la Organización] a través de la recolección, evaluación de datos, aspectos y dimensiones que lo componen para efectuar el desarrollo de la investigación sobre la situación objeto de estudio (Galeano Marín, 2012; Hernández-Sampieri et al., 2006).

Según Blaikie (2007) en la investigación social se encuentran tres tipos de lógicas dominantes: la inductiva, la deductiva y la retroductiva. En la investigación a desarrollar, fue usado el **método inductivo** en el que se parte desde lo particular hacia lo general: del objeto de trabajo hacia el objeto de estudio. El método

inductivo acepta la existencia de una realidad externa la cual el hombre busca percibir y entender, realidad en proceso de ser relacionada con la observación de hechos vinculados con el fenómeno a estudiar (Pérez Tamayo, 1998).

En consecuencia, el **método de recolección de información** primordial es la **revisión documental**, donde se efectuó la revisión de literatura, fuentes de información primarias y secundarias que permitieron contextualizar los conceptos teóricos pertinentes para posteriormente concatenar con la información del caso en particular.

Respecto a la **revisión de literatura**, esta se desarrolló a través de la estructura de la búsqueda acorde a los objetivos de la investigación, donde: el primer objetivo va ligado a aspectos teóricos de internacionalización con énfasis en la distribución, el segundo al estudio de los orígenes de la internacionalización junto con la dinámica del Grupo Casino, y el tercero se centra en el contexto colombiano. Para ello, se definieron tres niveles de alcance para de así efectuar una consulta en bases de datos que arrojó los siguientes resultados: (Tabla 1)

De tal modo que, en la primera clasificación denominada *Contexto global de la distribución*, se seleccionaron tres bases de datos: *Scopus*, *Science Direct* y *Jstor*, relacionando los términos referentes a la estrategia, distribución e internacionalización. Se resalta la selección de revistas especializadas en *Science Direct* como el *Journal of Retailing, Journal of Business Research, Journal of Retailing and Consumer Services Journal* donde el sector de la distribución global es estudiado sobremanera.

Seguidamente, en la segunda clasificación pertinente al *Contexto Francés* se realizó la búsqueda en las bases de datos *CAIRN* y *Persée*, donde los conceptos fueron similares a los de la primera clasificación, pero en este caso se agregó las palabras de Casino y Carrefour para dirigirse a estos casos específicos con el objetivo de encontrar documentación pertinente al objeto de trabajo. Se usó la palabra Carrefour por ser la empresa número uno de la distribución francesa y un referente relevante para lograr conocer el contexto de aquel país (elemento que será sustentado en el siguiente capítulo).

Por último, la tercera clasificación corresponde al *Contexto colombiano* sobre lo cual se hizo énfasis en el objeto de trabajo: Almacenes Éxito. Se efectuó una búsqueda de artículos publicados y tesis de posgrado que hablasen sobre este particular. Para ello, se consultó bases de datos como el Portal SINAB, el Repositorio de la Universidad EAFIT y BDCOL (la cual es una base de datos, auspiciada por Colciencias, que agrupa todas las tesis desarrolladas en Colombia); los resultados fueron reducidos, y sirvieron para argumentar la ausencia de estudios sobre aspectos estratégicos de Almacenes Éxito tal cual como se señaló previamente.

Tabla 1: Revisión sistemática de literatura por bases de datos

Alcance	Pertinencia	Base de datos	Ecuación de Búsqueda*	Resultados
Contexto global de la distribución	Identificar las principales investigaciones en el área de la distribución o *retail* publicados en lengua inglesa	SCOPUS	TITLE-ABS-KEY (retail OR retailing AND internationalization OR globalization AND strategy)	213 documentos
		SCIENCE DIRECT	retail OR retailing AND internationalization OR globalization AND strategy AND LIMIT-TO(cids, "271680,271686,271956,271706,272083,272013,272063","Journal of Business Research,International Business Review,European Management Journal,Journal of Retailing and Consumer Services,Journal of World Business,Journal of International Management,Journal of Retailing") AND LIMIT-TO(topics, "market,business,retail") AND LIMIT-TO(contenttype, "JL,BS","Journal").	111 documentos
		JSTOR	((((ab:(retail) OR ab:(retailing)) AND ab:(internationalization)) OR ab:(globalization)) AND ab:(strategy)) AND la:(eng OR en) AND disc:(britstud-discipline OR business-discipline)	104 documentos
Francia	Identificar las pripncipales investigaciones de la gran distribución francesa	CAIRN	grande distribution (dans le texte intégral) ET stratégie (dans le texte intégral) ET internationalisation (dans le texte intégral) ET groupe casino (dans le texte intégral) OU carrefour (dans le texte intégral)	211 documentos
		PERSÉE	grande distribution ET internationalisation ET stratégie ET carrefour OU casino	112 documentos
Colombia	Identificar las principales investigaciones aplicadas al objeto de trabajo	SINAB	"Almancenes éxito"	7 resultados: 2 tesis y 5 publicaciones académicas
		Repositorio Eafit	"Almacenes éxito"	10 resultados
		BDCOL (Conciencias-Renata)	Almacenes éxito	10 resultados: 7 tesis de maestría y 3 artículos
		Scielo	Almacenes éxito	5 resultados

* Las palabras empleadas en la búsqueda variaron respecto al idioma de la base de datos así:

Inglés: Retail - Retailing - Internationalization - Globalization - Strategy

Francés: Grande distribution - internationalisation - stratégie - Groupe Casino - Carrefour

Español: Almacenes Éxito

Fuente: Elaborado por el autor

Adicionalmente la consulta de referencias pertinentes a la teoría de internacionalización realizada a través de revistas científicas especializadas en el sector de la Gran Distribución (o *Retail*), permitió identificar el desarrollo teórico y su articulación con el frente de investigación particular.

Por otro lado, la fuente de información primaria se constituyó con los Informes Corporativos del Grupo Casino[2] y de Almacenes Éxito[3] dentro de los respectivos periodos de análisis; al igual que con la

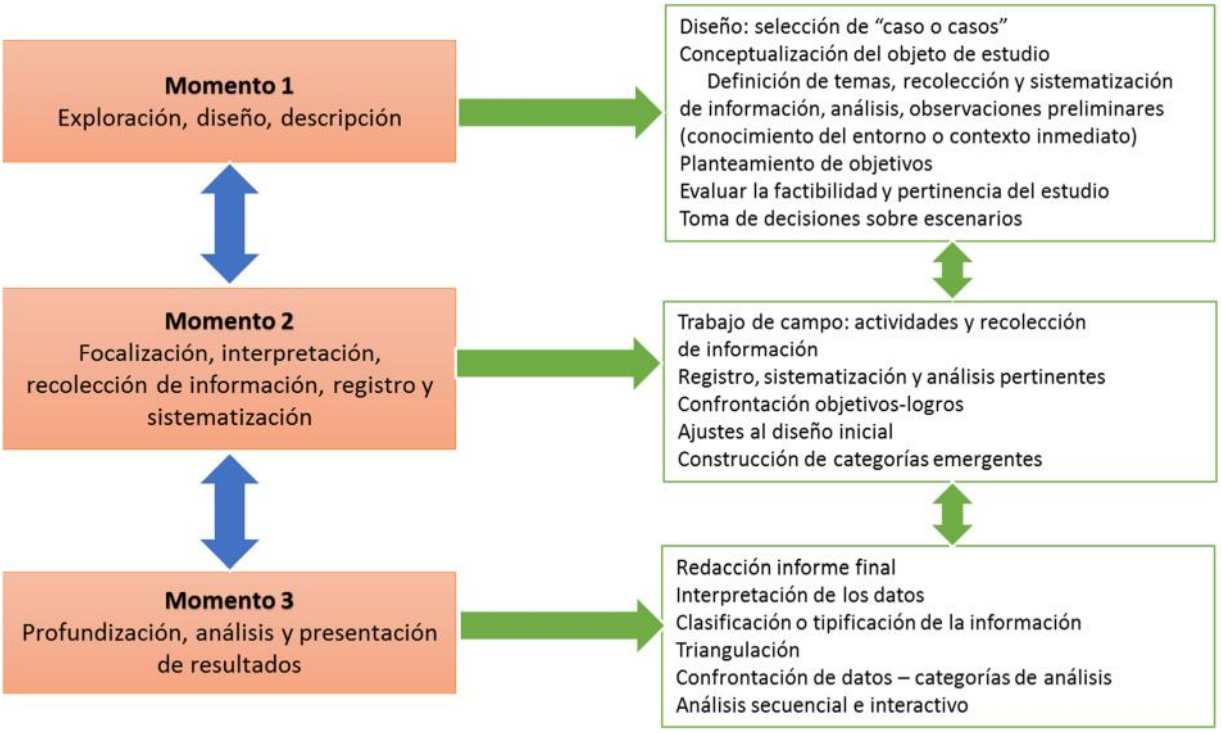
[2] Queremos agradecer especialmente a Geneviève Chaize, integrante de la Dirección Jurídica Corporativa de Casino en Francia, por concedernos acceso a informes de gestión del Grupo de los años 1998, 1999 y 2000.

[3] De igual manera, queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos con María Fernanda Moreno Rodríguez y Teresita Alzate Uribe, integrantes de la Vicepresidencia Financiera – Relación con Inversionistas de Almacenes Éxito, por la valiosa colaboración brindada.

información financiera del sector disponible en la Superintendencia de Sociedades a través de la plataforma SIREM[4] y la Superintendencia Financiera de Colombia.

Respecto al **proceso o etapas de la investigación**, estas fue desarrolladas según el planteamiento del estudio metodológico de caso sugerido por Galeano Marín (2012, p. 73) (Gráfico 1), donde el proceso metodológico se divide en tres momentos: el primero, la exploración, diseño y descripción; el segundo, la focalización, interpretación, recolección de información, registro y sistematización; y finalmente, el tercero donde se ejecuta la profundización, análisis y presentación de resultados.

Gráfico 1: Proceso metodológico en el estudio de caso



Fuente: Adaptado por el autor. Galeano Marín (2012, p. 73).

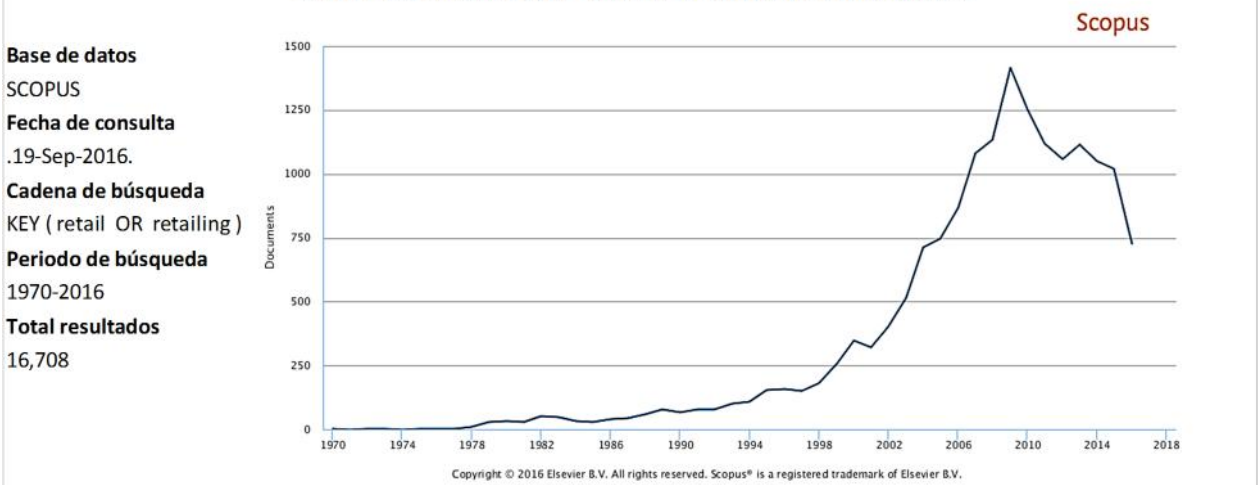
1.7. Marco Teórico

1.7.1. Noción de la Gran Distribución

Para iniciar, el desarrollo de la investigación en materia de la distribución (gran distribución en el contexto francés) ha sido un tema que ha presentado un comportamiento incremental en relación al número de publicaciones desde 1970 hasta el año en curso según la consulta realizada en *Scopus*: (Gráfico 2)

[4] SIREM: Sistema de Información y Reporte Empresarial.

Gráfico 2: Distribución - publicación de investigaciones



Fuente: Elaborado por el autor.

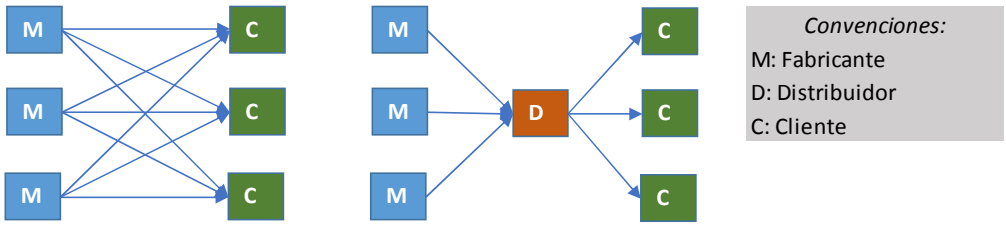
En la consulta se observa un crecimiento gradual con un pico en el año 2010 de aproximadamente 1,400 publicaciones relacionadas con este tema. Al ser este un elemento fundamental en el desarrollo de la actual investigación, es necesario precisar el significado de la noción de la Gran Distribución acción que se ejecutará a continuación:

En la economía actual la mayoría de productores no vende sus productos directamente a usuarios finales ya que entre ellos existe una serie de intermediarios de la comercialización (como mayoristas y minoristas), los cuales compran, adquieren en propiedad y revenden la mercancía en el papel de agentes intermediarios mercantiles (Kotler, 1995). Estos intermediarios integran un canal de distribución donde el fabricante vende directamente al distribuidor y este último se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final.

La relevancia de estos canales de distribución nace cuando aquellos intermediarios son capaces de desempeñar las funciones propias de la distribución con mayor eficiencia que el fabricante (Kotler & Keller, 2012). Pues su función es de *conectar* los productos con los mercados, intermediar y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y compradores efectúen negociaciones (Vásquez, 2009).

Proceso evidente en la siguiente ilustración: (Gráfico 3)

Gráfico 3: Conexión Fabricante-Distribuidor-Cliente



Fuente: Kotler (1995, p. 571).

Con lo cual se puede observar el papel que desempeña el distribuidor al relacionarse con los fabricantes, mayoristas y consumidores finales. Pues uno de los efectos que genera la presencia de un distribuidor, es la reducción de transacciones entre fabricantes y consumidores lo cual permite que los esfuerzos de un fabricante sean orientados al distribuidor quien, en última instancia, realizará el proceso de comercialización al usuario final (Kotler, 1995).

Así que el proceso de ventas se constituye en una de las funciones de dicha intermediación que efectúan los distribuidores, que según Kotler & Armstrong (2013), puede clasificarse como venta al menudeo (o minorista) y venta al mayoreo (o al por mayor).

La venta al menudeo incluye todas las actividades involucradas en la comercialización de productos o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no de negocio o distribución; mientras que la venta al mayoreo incluye actividades involucradas en la venta de bienes o servicios a quienes compran para su reventa o comercialización (Kotler & Armstrong, 2013). Por ello, los autores señalados resaltan que diversas instituciones pueden efectuar ventas al menudeo como fabricantes, mayoristas y minoristas, pero la mayor parte de la venta al menudeo es desarrollada por minoristas a causa del proceso de comercialización que efectúan hacia el cliente final (Kotler, 1995; Kotler & Keller, 2012).

En función de lo anterior, se procederá a efectuar una breve descripción de los principales tipos de minoristas como: tiendas especializadas, por departamentos, de descuento, de conveniencia, minoristas de rebaja, supermercados, hipermercado y sala de exhibición de catálogo (Tabla 2).

La diferencia entre cada tipo de minoristas radica en el modelo de negocio que desarrollan; pero converge en que todos buscan efectuar el acercamiento comercial con el usuario final.

Respecto a su clasificación, esta depende del modelo de negocio que desarrolle el distribuidor, así como también la superficie de ventas donde ejecute sus operaciones. En el contexto francés este tipo de clasificación por superficie de ventas los desarrolla el *Institut National de la Statistique et des Études Économiques* (INSEE) de la siguiente manera: el pequeño comercio, corresponde a establecimientos con superficie de venta inferior a 120m^2; los Mini mercados, de 120 a 400m^2; Supermercados, de 400 a 2.500m^2; e Hipermercados que cuentan con superficies superiores a los 2.500m^2 (INSEE, 2016).

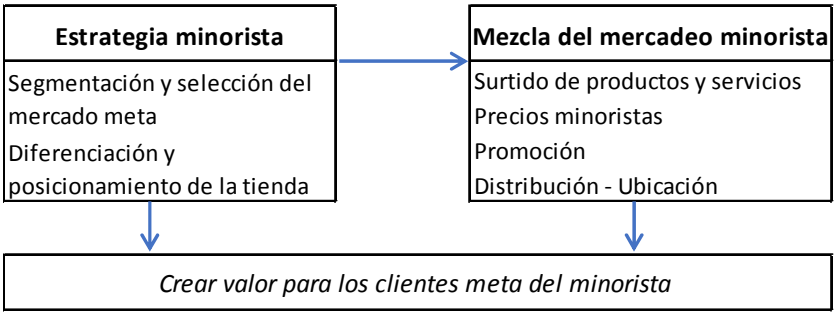
De ahí que el desarrollo de la estrategia de mercadeo minorista esté enfocada en primero segmentar y definir sus mercados meta para posteriormente decidir cómo se diferenciarán y posicionarán en los mercados respectivos (Kotler & Armstrong, 2013). Por ello, se mencionarán algunos elementos que son relevantes para el desarrollo de la estrategia de este canal de distribución en el objetivo de efectuar el acercamiento al usuario final (Gráfico 4)

Tabla 2: Principales tipos de tiendas minoristas

Tipo	Descripción	Ejemplos
Tienda especializada	Tienda que tiene una estrecha línea de productos con surtido profundo, como tiendas de ropa, artículos deportivos, muebles, floristerías y librerías.	REI, Radio Shack, Gap.
Tienda Departamental	Tienda que maneja varias líneas de productos, por lo general ropa, muebles y artículos para el hogar. Cada línea funciona como un departamento independiente administrado por comerciantes especializados.	Sears, Macy's.
Supermercado	Operación relativamente grande, de bajo costo, bajo margen , alto volumen y autoservicio. Está diseñada par atender las necesidades totales de los consumidores de productos comestibles artículos para el hogar.	Safeway, SuperValu.
Tienda de Conveniencia	Tienda relativamente pequeña ubicada en zonas residenciales con un amplio horario de atención, y con una línea de productos limitada.	7-Eleven, Stop-N-Go.
Tienda de descuento	Tienda que tienen en existencia mercancía estándar que se vende a precios más bajos con márgenes reducidos y mayor volumen de venta	Wal-Mart, Target, Family Dollar.
Minorista de rebaja	Tienda que vende mercancía comprada a un precio menor que los mayoristas promedio y vende al menudeo a precios competitivos. Incluye outlets, minoristas independientes, clubes mayoristas (donde los consumidores pagan cuotas de afiliación o membresías).	Costco.
Hipermercado	Una tienda muy grande que satisface las necesidades totales de los consumidores de artículos que se compran rutinariamente, tanto alimentos como otros productos y servicios adicionales. Puede clasificarse como Supertienda, Tienda Combinada o Hipermercado dependiendo del espacio de ventas y de surtido de productos que maneje.	Wal-Mart Supercenter, Super Target, Best Buy, Carrefour.
Salas de exhibición de catálogo	Gran selección de productos de marca con amplio margen y gran rotación que se venden por catálogo a precios de descuento. El comprador recoge la mercancía en la tienda.	Inside Edge, Bike.

Fuente: adaptado por el autor a partir de Kotler & Armstrong (2013), Kotler & Keller (2012), Kotler (1995).

Gráfico 4: Estrategia de mercadeo minorista



Fuente: Kotler & Armstrong (2013, p. 333).

Si bien es cierto que autores como Kotler (1995), Kotler & Armstrong (2013) y Kotler & Keller (2012) efectúan sus definiciones desde el enfoque del mercadeo, sus aportes son bastante significativos a la hora de buscar aproximarse a la noción de los canales de distribución, en específico la Gran Distribución como elemento esencial en el objeto de trabajo de la presente investigación.

Los autores señalados mencionan elementos relevantes en la evolución del sector de la distribución como: el auge de los enormes comercializadores masivos e hipermercados de especialidad junto con la erupción de fusiones y adquisiciones de minoristas, los cuales propiciaron la consolidación de un número de *"mega minoristas súper-poderosos"* como gigantes del sector, los cuales a través de su tamaño y poder de compra han logrado ofrecer a los consumidores mercancía seleccionada, un mayor nivel de servicio y precios competitivos (Kotler & Keller, 2012). A lo cual ratifican que dichos competidores gigantes tienden al aumento de su tamaño para lograr hundir a sus competidores pequeños y débiles.

En consecuencia, el crecimiento de estos minoristas con formatos únicos y posiciones sólidas los conduce a movilizarse cada vez más hacia otros países con miras a expandirse internacionalmente e ir más allá de sus mercados domésticos saturados (Kotler & Armstrong, 2013).

Por consiguiente, como indica el grupo Strategor, la Gran Distribución se caracteriza por ser considerada como una actividad multidoméstica donde la competencia se desarrolla en cada país y los productos son altamente diferenciados el uno del otro en cada territorio; lo que da lugar a empresas multinacionales presentes en numerosos países, las cuales deben efectuar ajustes particulares dentro del contexto local, abrir tiendas o ejecutar asociaciones en aquel territorio donde pretenden realizar su actividad comercial (Garrette, Dussage, & Durand, 2009).

De tal manera que los cambios en el entorno de la distribución comercial pueden conducir a modificaciones de la estrategia empresarial y con ello propiciar nuevas tendencias de evolución del comercio (Fernández Nogales, Martínez Castro, & Rebollo Arévalo, 2008). Tendencias que al ser relacionadas con las investigaciones de origen francés, el sector ha sido estudiado bajo el concepto de la *Gran Distribución* por medio de análisis de tipo históricos, de desarrollo nacional y mundialización (Chatriot & Chessel, 2006; Dreyfus, 1999; Metton, 2000).

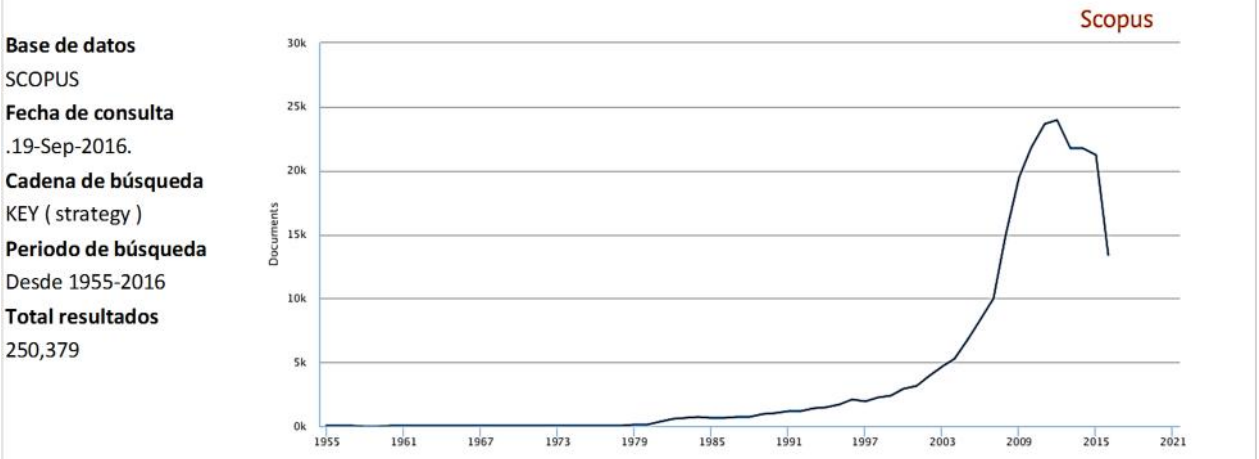
En suma, en la presente investigación se manejó el concepto de gran distribución como aquel canal de intermediación de talla multidoméstica que, en esencia, desarrolla la actividad de intermediación entre

fabricantes y consumidores finales bajo la figura de minoristas y mayoristas; pero se enfatizó en aquellos minoristas en el área de supermercados e hipermercados, para lo cual se tiene de referente a dos empresas insignia de Francia como lo son Carrefour y Casino.

1.7.2. Hacia la contextualización del concepto de estrategia

El desarrollo de la investigación en materia de la estrategia ha sido un tema que ha presentado un comportamiento de amplio crecimiento desde 1955 a la fecha según la consulta realizada: (Gráfico 05)

Gráfico 5: Estrategia - publicación de investigaciones



Fuente: Elaborado por el autor.

En esta consulta se observa un crecimiento exponencial que tiene su pico en el año 2013 con alrededor de 24,000 publicaciones relacionadas al tema. Por ello, se efectuará un breve recuento del desarrollo de la noción de estrategia tomando los apartes de mayor relevancia en la consolidación de la disciplina:

Las primeras nociones de la estrategia parten de la cultura griega con Homero (siglo VIII a. C.) en sus obras *La Ilíada* y *La Odisea;* posteriormente, en China durante el periodo de los Reinos Combatientes (476-221 a. C.) donde surge el Arte de la Guerra con Sun Tzu; entre tanto que Aristóteles (384-322 a. C.) en la Ética a Nicómaco, señaló que la política y la estrategia no son susceptibles de ser separadas; más adelante, en la Batalla de Cannas (218-201 a. C.) el ejército cartaginés, de mano de Aníbal, se enfrentó con legiones del imperio romano (Rodríguez Romero, 2015).

Posteriormente, el General prusiano Carl Von Clausewitz (1780-1831) se constituyó en un pionero de la estrategia militar por el desarrollo de la doctrina estratégica, la cual debe estar inscrita en una temporalidad que define los límites de su aplicación (Le Roy, 2006). Donde plasma el concepto de la estrategia como el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra, conformada por elementos: morales, físicos, matemáticos, geográficos y estadísticos (Von Clausewitz, 2003). Lo que quiere decir que la estrategia presenta características particulares en escenarios de tiempo determinados.

Dichas problemáticas militares ayudaron a consolidar conceptos en la lógica de fundación teórica de conflictos entre grupos sociales (Le Roy, 2006). De ahí que la estrategia empresarial fundamente sus bases

en el desarrollo de la estrategia militar, donde: la medición de los movimientos de armas, el despliegue en el terreno, la organización de tropas y la elección de elegir ubicaciones favorables, influya en el desarrollo de la batalla, la cual está compuesta de objetivos, estrategia y tácticas basadas en el conocimiento de fortalezas y debilidades propias al igual que del enemigo (Sicard, 1987).

Según la comparación efectuada por Sicard (1987) (Tabla 3) se puede inferir que el desarrollo de la estrategia en el ámbito empresarial tiene la característica de estar presente en la competencia entre organizaciones para abarcar una mayor cantidad de terreno traducida en participación de mercado.

Tabla 3: Comparación entre el área militar y empresarial

Punto de comparación	*Área militar*	*Área empresarial*
Líder	Un general y su personal	Un gerente de empresa y sus colaboradores directos
Los enemigos	Las fuerzas armadas del adversario	Las otras empresas interesadas en los mismos mercados
La victoria	La conquista de un nuevo territorio o la reconquista de territorios propios	La adquisición de una posición dominante hasta el acceso a un monopolio, o la reconquista de un mercado perdido
El ejército	Conformado por: hombres (soldados) y armas (en función de la tecnología del momento)	Conformado por: el personal de la empresa, productos y las tecnologías de producción utilizadas (en función de los avances del momento)
Motivación	El patriotismo, los proyectos comunes (a nivel de la nación). El bienestar de los habitantes.	El espíritu de la empresa y los proyectos comunes dentro de ella. El bienestar del consumidor.

Fuente: Sicard (1987, p. 29).

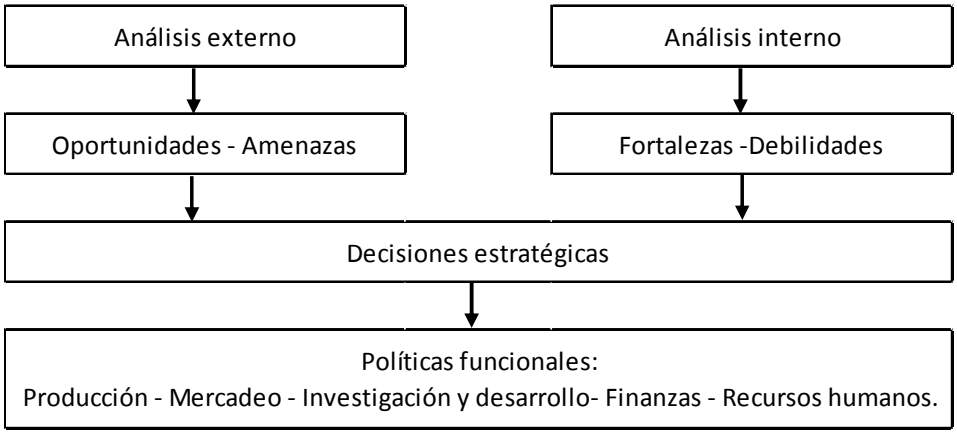
El desarrollo de la estrategia en las ciencias de gestión, se ha clasificado en tres periodos que van de la mano con la evolución de la disciplina, estos periodos son: ideográfico (1908-1959), que representa los hechos y nacimiento de la administración; praxeológico (1960-1969), en el cual se lleva a cabo la búsqueda de normas y evolución de la planificación empresarial; y, nomotético (1970-actualidad), en el cual se consolidan leyes y se concibe la gestión estratégica (Rodríguez Romero & Garzón, 2009).

Evolución que ha conducido a diversas definiciones del concepto de estrategia entre las cuáles se resaltan los aportes efectuados por:

- Chandler (1962), quién señaló que la estrategia es la determinación de objetivos a largo plazo, junto con la adopción de políticas y la asignación de recursos para su consecución.
- Ansoff (1958), el cuál afirmó que las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con la elección y asignación de recursos.
- Gélinier (1984), quién definió el concepto de estrategia como el conjunto de decisiones destinadas a la adaptación, en un tiempo y espacio, de los recursos de la firma a las oportunidades y riesgos de un entorno en mutación constante.
- Matricon (1984) al definir la estrategia como el procedimiento ejecutado por la empresa para realizar su vocación.

Ahora bien, es necesario señalar que hacia el año 1965 la escuela de Harvard publicó su método para el análisis de la estrategia (Garrette et al., 2009) (Gráfico 06). Este modelo denominado LCAG, por las iniciales de sus creadores por Learned, Christensen, Andrews y Guth permitió determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como también efectuar un análisis de sus oportunidades y amenazas del mercado (Sicard, 1987, p. 37). Años más tarde, pasó a ser denominado como matriz DOFA.

Gráfico 06: Modelo LCAG



Fuente: Garrette et al., (2009, p. 10).

Más adelante, en la década de los 70, surgen los modelos matriciales desarrollados por las compañías de consultoría: Boston Consulting Group (BCG), el cual analiza el crecimiento y participación de mercado[5]; Arthur D. Little (ADL), donde se evalúan los elementos de madurez y posición competitiva; y, Mc Kinsey el cual efectúa un modelo de análisis para la valoración del sector y posición competitiva (Sicard, 1987).

A partir de esa época se empezó a considerar la influencia del entorno dentro del desarrollo organizacional por lo cual entró vigor la importancia las mutaciones asociadas a fenómenos como el de la globalización, crisis económicas, cambios en el escenario político y la introducción de nuevas tecnologías (Garzón, 2013).

Con lo anterior, se efectuó un breve recuento del desarrollo y evolución de la estrategia como disciplina la cual puede ser contemplada como una combinación sutil de lógicas complementarias enmarcadas en un equilibrio armónico referentes a la adaptación al entorno en épocas determinadas, la previsión y planificación para formular escenarios al igual que simular determinadas mutaciones del contexto, la flexibilidad para mejorar las condiciones de información y desarrollar la inteligencia competitiva pertinente, la seguridad relacionada con la medición del riesgo y concepción de mecanismos de cobertura así como también, la dominación que tiene que ver con la influencia efectuada en los socios que conducen a la toma de determinadas decisiones articuladas por el personal de cada organización (Gervais, 1995).

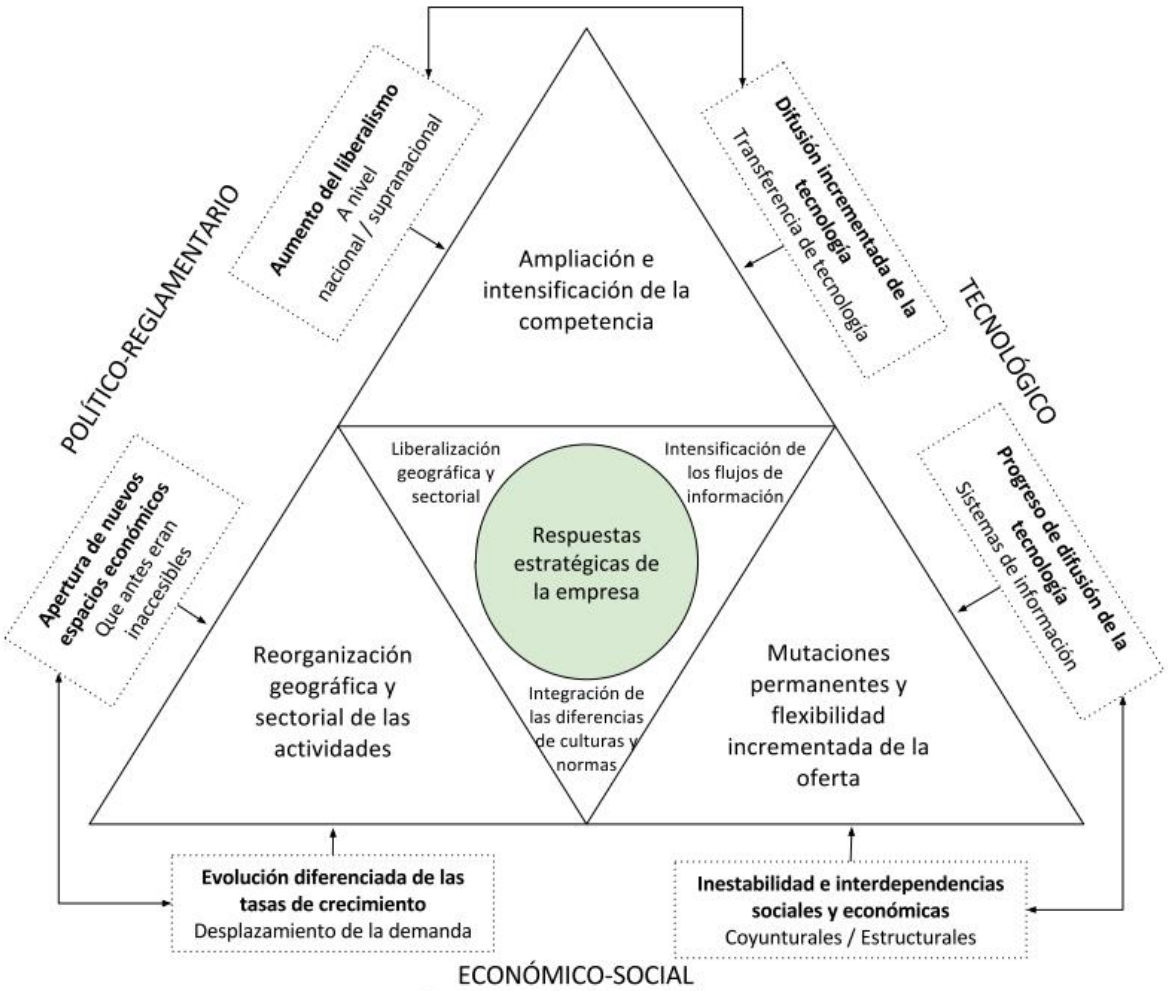
[5] El modelo matricial propuesto por el Boston Consulting Group pasó a ser un elemento de ayuda a las decisiones estratégicas de inversión en el cual clasifica un portafolio de productos vaca lechera, incógnita, estrella y perros (Martínez Fajardo, 2005). Sin embargo, este modelo fue criticado posteriormente por su reduccionismo, ya que los diversos cuadrantes enfatizan la estrategia de costos como el elemento principal, lo cual deja de lado el vínculo del conocimiento y experiencia en un mercado determinado (asunto que puede ser determinante en el acceso a información o recursos privilegiados); al igual que la competencia es reducida a una participación de mercado relativa la cual debe ser analizada conjuntamente con elementos como liquidez y tasas de crecimiento (Paturel, 1997).

Por lo cual, la gestión en su desarrollo busca contribuir a la construcción de estrategias organizacionales que permitan responder a las variaciones del entorno (Garzón, 2013).

1.7.3. El modelo P.R.E.S.T

El modelo P.R.E.S.T o marco PESTEL permite relacionar variables político-reglamentarias, económico-sociales y tecnológicas como factores externos que influyen en el entorno organizacional (Lemaire, 1997) (Gráfico 07); la utilidad de este modelo, radica en que las variables materia de análisis transforman los mecanismos de competencia y obligan a las empresas a responder a dichos interrogantes (Rodríguez Romero, 2011).

Gráfico 7: Las mutaciones del entorno. Modelo P.R.E.S.T.



Fuente: Lemaire (1997, p. 14).

El objetivo de analizar los diversos tipos de riesgos va encaminado a su relevancia con el objetivo de tomar estrategias de cobertura para evaluar las oportunidades y riesgos que presenta el entorno. Por ello, Usunier (1985) pretende explicar brevemente cada una de estas variables:

- *Político-Reglamentarias:*

Estos factores son de gran relevancia en los riesgos asociados al desarrollo internacional, particularmente los relacionado con la liberalización o libertad económica que puede conducir a la internacionalización de las organizaciones.

El riesgo político reside en las acciones del gobierno de un país que pueden ser beneficiosas o perjudiciales para las organizaciones instaladas en el territorio, donde la evaluación del riesgo político es determinante para el análisis del riesgo empresarial pues se debe incorporar la evaluación de: la estabilidad política de territorios, indicadores referentes al clima político, evaluación de escenarios, probabilidad de ocurrencia de eventos y posibles acciones a tomar.

En el ámbito reglamentario, se deben tener en cuenta los siguientes rubros: a) los mecanismos de legislación del país actual en materia de aduana, inversiones y licencias; b) elementos jurídicos ligados a contratos internacionales donde se analizan aspectos relevantes; y, c) aspectos referentes a los términos de contratación particulares en cada país con el objetivo de estudiarlos y evitar conflictos potenciales entre las partes.

- *Económico-Social:*

El riesgo económico-social está ligado a variables de tipo macroeconómicas asociadas a la deuda del país, la situación alimentaria, la dependencia de importaciones y el estado de la balanza de pagos; dichos elementos pueden dar un panorama de la situación social del territorio relacionada con el orden social.

También se debe contemplar la tasa de cambio y comportamiento de las divisas, lo cual constituye una preocupación para empresas que trabajan en un ámbito internacional ya que parte de sus márgenes de ganancia puede verse afectados.

- *Tecnológico:*

Este riesgo contempla, básicamente, lo asociado a la inversión y adquisición de tecnología.

En síntesis, el modelo desarrollado por Lemaire (1997) permite analizar: la influencia de factores político-reglamentarios entre zonas geográficas y la progresiva ejecución del liberalismo económico; estructuras socio-económicas con características particulares relacionadas con la mundialización y el desplazamiento de la oferta y demanda a esa escala; finalmente, la evolución de factores tecnológicos que permiten la aceleración, difusión de técnicas y creación de estándares para reducir distancias en el desarrollo organizacional.

De ahí, que la mutación de variables de contexto político-reglamentario, socio-económico y tecnológico den cabida a nuevos elementos sobre las cuales la empresa deberá definir su dinámica de desarrollo.

1.7.4. Diversificación y Recentraje

El entorno y sus mutaciones desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones organizacionales. Por ello, se procede a precisar las nociones de diversificación y recentraje las cuales aplican para empresas al igual que a grupos económicos.

Por un lado, la *diversificación* según Morvan (1997), consiste en efectuar el desarrollo de actividades económicas diferentes a aquellas que se pueden considerarse de base.

Los factores impulsan a que una organización tome la iniciativa de diversificar pueden ser externos o internos. Entre los factores externos, se pueden apreciar diversas modificaciones en su entorno como: en búsqueda de explotar nuevas oportunidades, la intensificación de la competencia o en respuesta a la saturación del mercado; elementos que, de una forma u otra, presionan a las empresas a incursionar en diversos frentes y actividades (Morvan, 1997).

Mientras que algunos factores internos para tomar este camino pueden ser: la reducción de costos, al integrar actividades a su cadena productiva; repartir el riesgo, a través de diferentes fuentes de ingreso; y perdurar en el tiempo, dando continuidad a sus unidades de negocio y así garantizar su supervivencia (Morvan, 1997).

Para complementar, existen dos tipos de diversificación: vertical y horizontal. La vertical, conocida como integración vertical, hace referencia al desarrollo de actividades que se circunscriben a la cadena productiva de un bien principal; mientras que la diversificación horizontal busca desarrollar otra serie de actividades, pero que bajo el comando de la casa matriz (Morvan, 1997).

Esta decisión puede traer diferentes ventajas entre las que se encuentran uso de **sinergias**[6] para aprovechar ventajas comerciales, la ampliación del número de clientes o mercado, y dar uso a sus excedentes de capital derivados de la actividad económica dominante (Morvan, 1997).

Por otro lado, el *recentraje* es definido como la focalización de la empresa sobre sus actividades principales u oficios base, en procura de orientar sus esfuerzos sobre actividades prioritarias [o estratégicas] (Boyer, 1997).

Esta actividad puede considerarse como una acción defensiva, en la cual se priorizan actividades rentables o relevantes para optimizar recursos según su posición competitiva. Pero también, puede ser la reacción producto de una excesiva diversificación, que busca de reducir la incertidumbre y descartar actividades donde no existan mecanismos para obtener el liderato de un sector específico (Boyer, 1997).

Entre las ventajas del recentraje se encuentran: la focalización sobre oficios base para mejorar la posición competitiva sobre los mismos, el aumento de dominio o posición relevante sobre un sector particular, la simplificación de decisiones y la especialización en actividades clave (Boyer, 1997). Así como también, las desventajas del proceso pueden ser: el aumento de la vulnerabilidad al reducir los sectores económicos donde se opera y la reducción de sinergias que limita la innovación o nuevos desarrollos (Boyer, 1997).

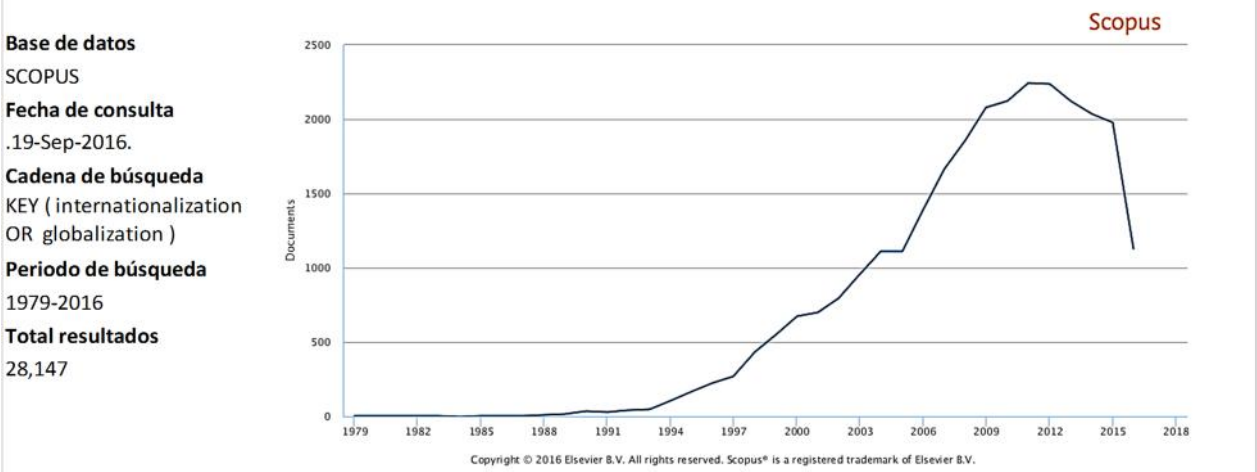
[6] Sinergia proviene del griego *Synergos* cuyo significado es: trabajando juntos (Rivas Montoya & Ponce Sagredo, 2015). Según precisan Goold y Campbell (1998), la sinergia se refiere a la habilidad de dos o más compañías de generar un mayor valor al desarrollar actividades conjuntamente; elemento que no es posible lograr al trabajar por separado (Citado en: Rivas Montoya & Ponce Sagredo, 2015).

Finalmente, es relevante mencionar el aporte de Boyer (1997) al expresar que ante la internacionalización de mercados y aumento de costos de inversión los grupos empresariales tomen iniciativas de hacia dónde destinar sus recursos. Lo que abre la puerta a que, en función de la mecánica de la globalización, la firma a internacionalizarse tome la opción de diversificación o la del recentraje.

1.7.5. Efectos de la globalización

El desarrollo de la investigación en materia de la globalización e internacionalización ha sido un tema que ha presentado auge a partir de la década de los 90, según la consulta realizada en *Scopus*: (Gráfico 8)

Gráfico 8: Internacionalización - publicación de investigaciones



Fuente: Elaborado por el autor.

En este gráfico se puede observar un crecimiento relevante a partir de los años 90 en el tema de investigación llegando a un máximo cercano a las 2,200 publicaciones en el año 2012. Por ende, se efectuará un breve análisis donde se incluirá conceptos, nociones y elementos relevantes de cara a la investigación del proceso de internacionalización. Análisis que permitirá concatenar los temas de estrategia y distribución expuestos previamente.

La globalización, o mundialización, hace alusión a un fenómeno económico y social caracterizado por el desarrollo de cambios internacionales de bienes y servicios, al igual que de flujos de inversión e información dentro de las migraciones de un país a otro; por lo cual, este fenómeno tiende a propiciar el incremento de la interdependencia económica entre países y regiones que provoca una mayor integración de sociedades económicas en un plano mundial (Garrette et al., 2009).

A raíz de aquella integración de sociedades económicas impulsada por la globalización, se ha propiciado un ordenamiento de bloques de naciones con la capacidad de influir en la organización del comercio mundial, dicha influencia se ha desarrollado mediante: acuerdos, procesos de modernización e industrialización, políticas de desregulación, aumento de políticas de privatización y flexibilidad de esquemas laborales; lo que ha conducido a una estructura de organizaciones en red centrada en empresas multinacionales con capacidad de innovación, uso de tecnología y nuevas formas de gestión (Martínez Fajardo, 2012).

Según Martínez Fajardo (2012) cuatro son los factores característicos del nuevo escenario mundial globalizado:

a. Los cambios políticos a finales de los años sesenta que condujeron a la caída del muro de Berlín en 1989, el nacimiento de la Organización Mundial de Comercio en 1995 y el ingreso de China ingresa a dicha institución hacia 2001.
b. La estructura de poder del nuevo estado de relaciones internacionales, lo cual cambió las relaciones bipolares del mundo y propició una nueva estructura de influencia conformada por bloques o grupos de naciones [entre los cuales se puede resaltar la modelo de la triada propuesto por Ohmae (1991)].
c. Desarrollo del conocimiento y de tecnologías de información y comunicación TIC.
d. Expansión y nuevas formas organizativas en red de las empresas multinacionales.

Por tanto, la globalización está vinculada con avances políticos, económicos, sociales, tecnológicos y de gestión los cuales tienen relación entre sí al ser impulsados por el desarrollo de: los medios de transporte y comunicación, el libre comercio, la homogenización de la demanda[7] y el crecimiento de las economías de escala (Garrette et al., 2009; Garzón, 2013).

Con énfasis en los cambios políticos y su tenencia para afectar acciones económicas que han prevalecido en el tiempo, estas mutaciones han concedido acceso a espacios económicos anteriormente inaccesibles para resultar en nuevas oportunidades o amenazas para las organizaciones en el proceso de apertura internacional (Lemaire, 2010).

De ahí que el autor efectúe mención al impacto de la globalización sobre la apertura internacional de la empresa donde relaciona la integración de economías anteriormente cerradas a contexto de globalización de mercados (Lemaire, 2010) (Gráfico 9).

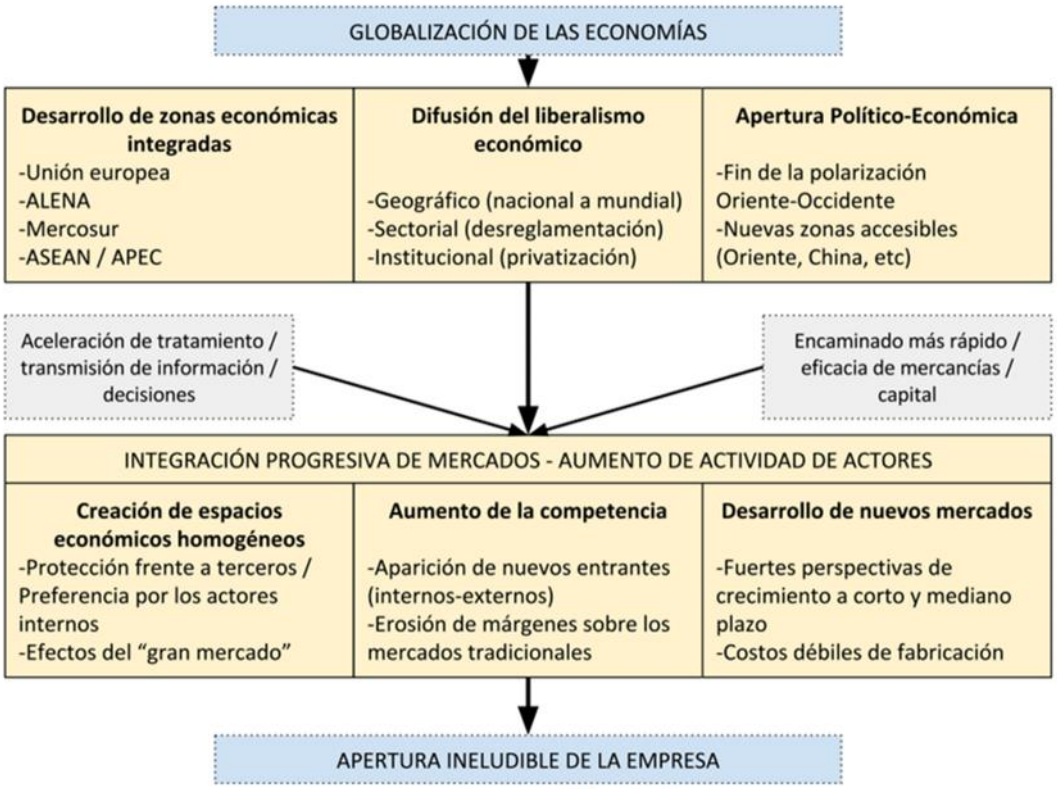
En consecuencia, si bien es cierto que la globalización puede afectar las posiciones competitivas adquiridas por empresas en mercados nacionales estas deben enfrentar nuevos interrogantes en términos de oportunidades y amenazas; donde el tamaño de la organización incidirá en impacto de la liberalización económica, con lo cual es requerido efectuar la respectiva reflexión estratégica (Lemaire, 1997).

Por ello se enfatiza en la importancia de que la empresa analice las oportunidades presentes en su contexto nacional e incursión en mercados internacionales para de esta forma establecer mecanismos de competencia con rivales extranjeros que pongan en amenaza su mercado de origen (Lemaire, 1997).

Así es como bajo esta teoría, Jean-Paul Lemaire propone la diagramación de las dimensiones de espacios de referencia donde relaciona ejes geográficos, de mercados y de oficios sobre los cuales la empresa desarrolla su estrategia según sus capacidades (Gráfico 10).

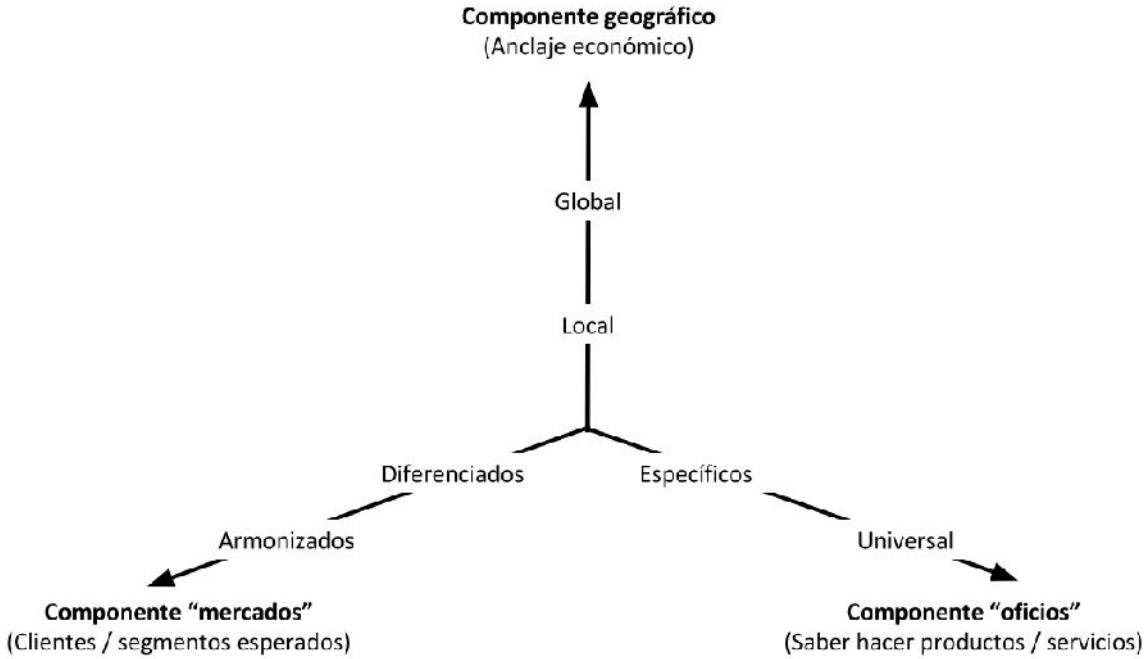
[7] Dicha homogenización de la demanda es considerada por Metton (2000) como un factor fundamental para la mundialización de la distribución.

Gráfico 9: Impacto de la globalización sobre la apertura internacional de la empresa



Fuente: Lemaire (1997, p. 20)

Gráfico 10: Las tres dimensiones de referencia dentro de una perspectiva internacional



Fuente: Lemaire (1997, p. 117)

Este espacio de referencia permite comparar a la competencia con miras a elaborar estrategias para mercados nacionales o regionales; así como también, los competidores extranjeros, con experiencia en un contexto global, ingresan a un mercado donde deben ajustar sus a procedimientos industriales y comerciales al nuevo contexto.

Contexto en el cual una empresa con pretensiones de internacionalizarse deba definir con claridad los objetivos y las acciones estratégicas que llevará a cabo, para así asegurar que la internacionalización sea la mejor manera para lograrlos (Ansoff & McDonell, 1997).

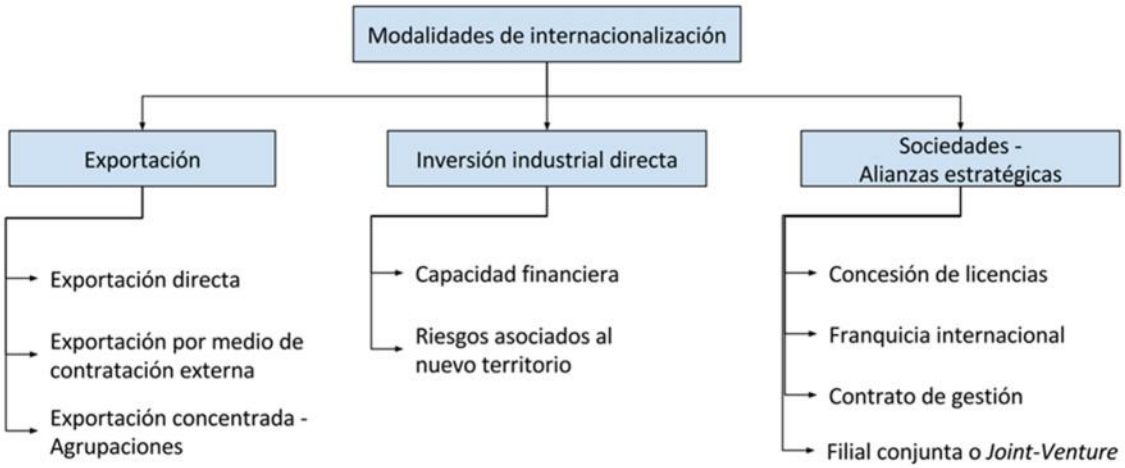
1.7.6. Las estrategias de internacionalización

Cuando una empresa opera en un ambiente interno estable, la atención de la gerencia se centra principalmente en los factores competitivos y tecnológicos que determinan su éxito en el mercado; mientras que cuando esta se desplaza hacia el extranjero, la gerencia espera encontrar otros competidores y nuevas dinámicas competitivas, así como variables económicas, sociales y políticas diferentes a las de su contexto local (Ansoff & McDonell, 1997).

Así que la estrategia de expansión internacional se constituye como repuesta a las nuevas condiciones de competencia entre organizaciones, (por ejemplo: la incursión a un nuevo mercado, la invasión del mercado de origen de un competidor internacional) debido a motivos como reducidos costos salariales, tiempo de utilización de maquinaria o ejecución de procesos, asociación con organizaciones de otros países y búsqueda de la ampliación de la cuota de mercado (Gervais, 1995) .

De ahí, que Gervais (1995) condense las diversas modalidades de internacionalización a tres: exportación, inversión industrial directa, y sociedades o alianzas estratégicas (Gráfico 11). Este modelo será ampliado más adelante a partir del análisis de nivel de posesión y saber hacer efectuado por Usunier (1985).

Gráfico 11: Modalidades de internacionalización



Fuente: Elaborado por el autor a partir de Gervais (1995)

La elección de un modo de internacionalización está sobre la oportunidad de incidir en el ciclo de vida del producto (Gervais, 1995). De ahí que Mucchielli (1991) señale que este proceso dependa de ventajas específicas que posea la firma como tecnológicas, de diferenciación de productos, economías de escala, de localización y conocimiento del mercado; ya que la internacionalización de actividades que puede generar reducción de costos de transporte, sin descartar poder de negociación que se pueda tener con el gobierno.

Lo anterior puede relacionarse con los planteamientos efectuados por Ohmae (1991), el cual propone la estrategia de implantación en países de la Triada (dicha triada está conformada por Estados Unidos, Europa y Japón), donde recomienda que la incursión de esos espacios geográficos sea desarrollada en la medida de que el territorio posea afinidad dentro de la proximidad a cada actor del modelo que puede conducir a ventajas sobre el proceso.

De las ventajas propias de la internacionalización de actividades a nivel mundial puede resaltarse: la reducción de costos de transacción, poder de negociación con gobiernos, control de la oferta en diversos mercados y maximización de oportunidades provenientes de la experiencia en otros mercados (Gervais, 1995).

Por ello Mucchielli (1991) menciona que una empresa analiza sus alternativas de internacionalización entre las que se pueden encontrar: inversión directa en el extranjero, exportación, licencias o acuerdos de cooperación internacional. Cada una de ellas, tiene mayor o menor grado de ventajas competitivas, comparativas y estratégicas de lo cual la elección dependerá de las capacidades de la empresa y el entorno particular para afrontar una elección determinada (Tabla 4).

Tabla 4: Ventajas de las diferentes alternativas de internacionalización

	Ventaja competitiva	Ventaja comparativa	Ventaja estratégica
Inversión directa en el extranjero	+	+	-
Exportación	+	-	-
Licencia	+	-	-
Acuerdo de cooperación internacional	+	+	+

Fuente: Mucchielli (1991).

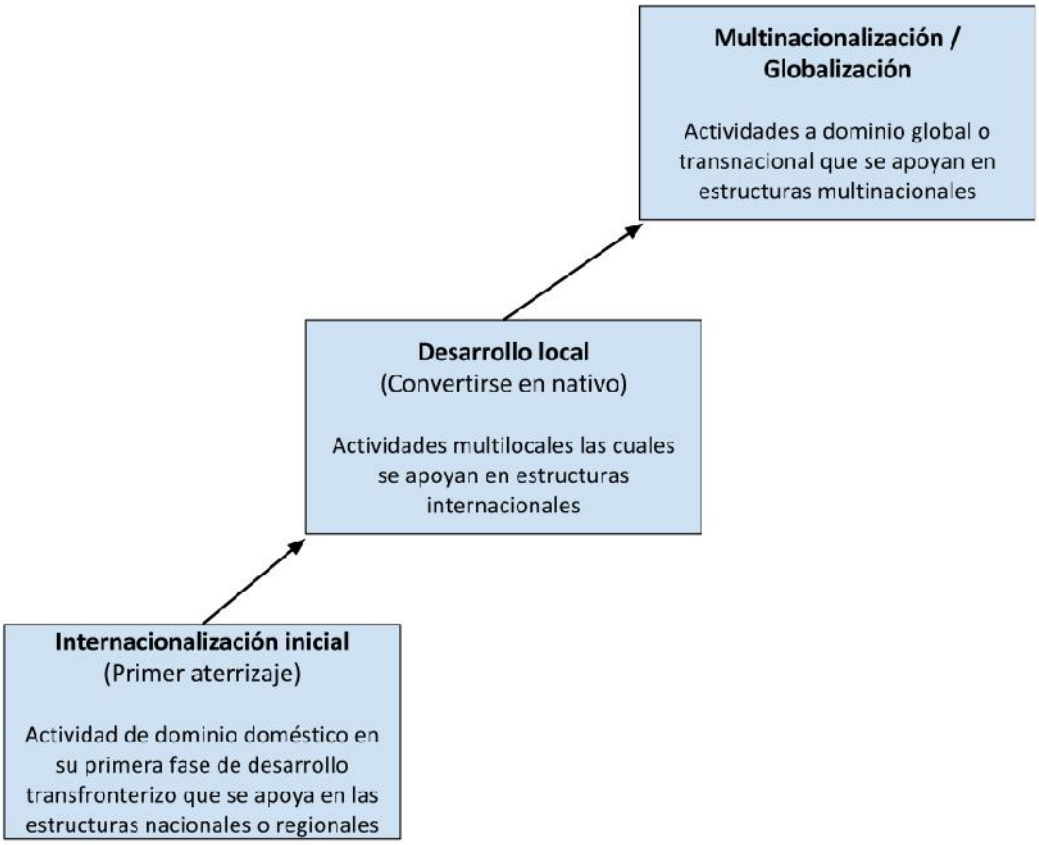
Entre los objetivos buscados por medio de la internacionalización se encuentran: 1) el crecimiento en volumen y tamaño, a través de mantener el crecimiento y evitar el estancamiento causado por la saturación mercados, mejorar el crecimiento, aumentar el volumen y tamaño de la empresa; 2) mejorar el rendimiento, mediante el aumento de las expectativas a corto, mediano y largo plazo; y 3) encontrar un balance en la estrategia de la empresa con el objetivo de asegurar su rendimiento y disminuir la vulnerabilidad a las mutaciones del entorno (Ansoff & McDonell, 1997).

En síntesis, la internacionalización de firmas es un proceso complejo y heterogéneo donde las decisiones y mecanismos a llevar a cabo dependerán del funcionamiento de alternativas, conocimiento y aprendizaje de dificultades, e información que permita el acercamiento a la toma de las mismas (Gervais, 1995).

1.7.6.1. Principales fases del desarrollo internacional

El proceso de internacionalización se divide en tres fases: la internacionalización inicial, o primer aterrizaje; el desarrollo local, pasar a ser nativo; y, finalmente, la multinacionalización o globalización (Lemaire, 1997) (Gráfico 12).

Gráfico 12: Las tres fases o etapas de desarrollo internacional de la empresa



Fuente: Lemaire (1997, p. 204)

La internacionalización inicial corresponde a una primera orientación de las estructuras nacionales o regionales comparadas con el exterior, para lo cual Lemaire (1997) indica su relación con una fase de acercamiento prudente y exploratorio que obedece al de una empresa con poca familiaridad en el territorio objetivo.

Por otro lado, el autor indica que la fase de desarrollo local concierne a la consolidación de estructuras internacionales diferenciadas de una ubicación a otra según su contexto particular; esta fase, que es posterior a la internacionalización inicial, implica una mayor gestión de actividades de la empresa en el mercado objetivo las cuales son ejercidas con mayor autonomía al conocer el contexto local, la dinámica particular de clientes, proveedores, socios comerciales e instituciones reguladoras (Lemaire, 1997). Siendo este aporte articulado con Ansoff & McDonell (1997) en el sentido la ejecución del proceso que se efectúa comúnmente por medio de un compromiso gradual hacia una presencia empresarial local; una razón

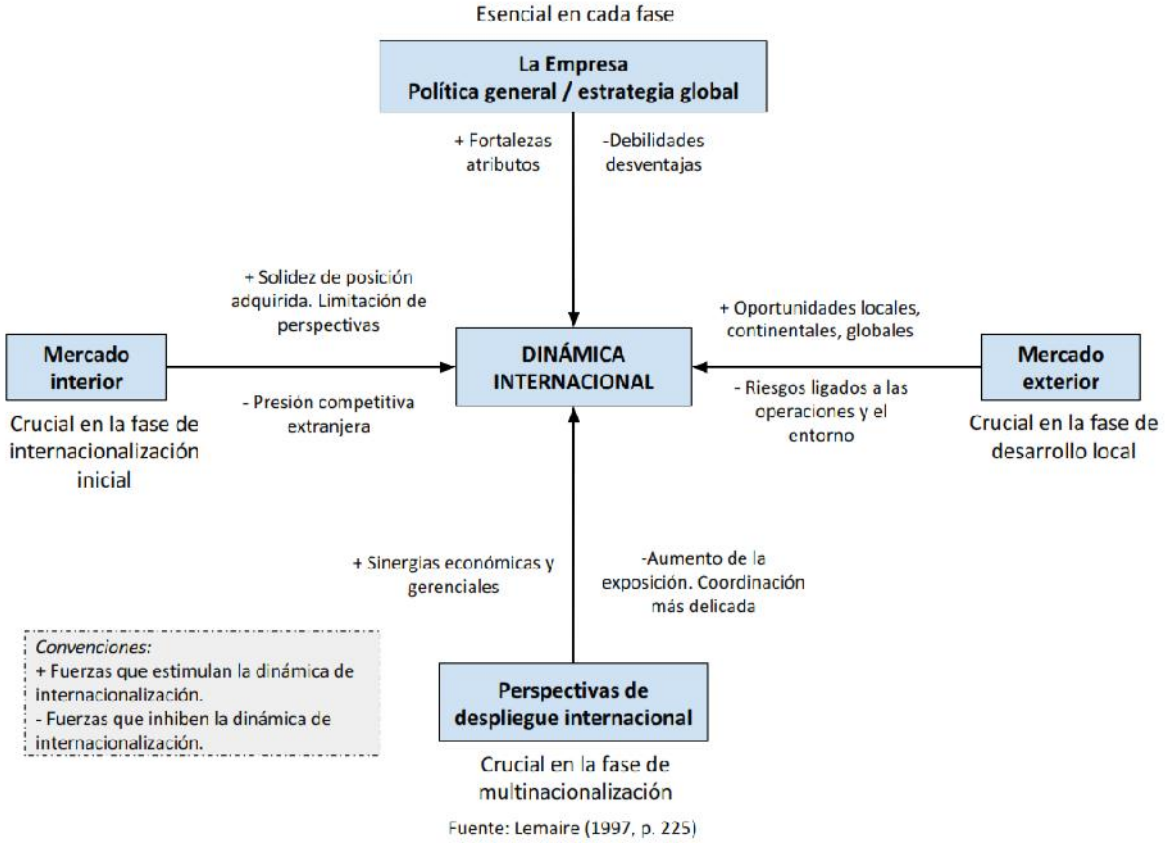
importante para dicho compromiso gradual, es el costo de la información de un territorio y mercado determinado.

Posteriormente, Lemaire (1997) señaló que en la multinacionalización se determina por medio de la implantación de estructuras homogéneas e integradas que corresponden a zonas de implantación o regiones específicas relacionadas los territorios; la preocupación de la Organización se centra en la armonización de procedimientos y estructuras que permitan el flujo de información, caracterizado por su pertinencia y rapidez, para facilitar la toma de decisiones. Asunto que puede ser vinculado con el enfoque de los diversos niveles de Gerencia, regiones o áreas en su contribución a lo que Ansoff señaló como "*la estrategia mundial de la empresa*" (Ansoff & McDonell, 1997).

Razón por la cual, se detalla el nivel de adaptación local y su relación con el nivel de globalización de las instituciones en el cual la definición apropiada para el análisis del entorno y el nivel de operación geográfica, dependerá del grado de globalización de actividades y el escenario de adaptación local; lo que permite clasificar el nivel de operaciones de una organización en operaciones de orden nacional, continental o global (Lemaire, 2000).

De estos elementos influye el acercamiento de actividades locales y su nivel de globalización, así es viable resumir la dinámica de internacionalización de una entidad bajo cuatro parámetros: 1) la estrategia y política general de la empresa, 2) el mercado exterior, 3) el mercado interior, y 4) la perspectiva de despliegue internacional (Lemaire, 1997) (Gráfico 13)

Gráfico 13: Síntesis de ejes para la determinar la dinámica de internacionalización de la empresa



Fuente: Lemaire (1997, p. 225)

Aquella síntesis permite determinar la dinámica de internacionalización de la empresa y la importancia de cada eje dentro del desarrollo de las fases explicadas anteriormente.

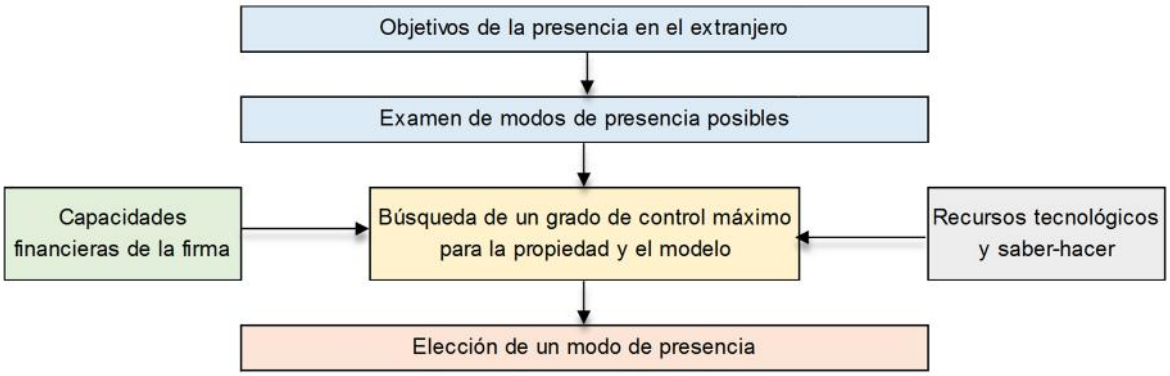
1.7.6.2. La elección de modos de presencia

La empresa se enfrenta a elecciones de naturaleza estratégica durante el crecimiento de actividades en mercados extranjeros, por lo cual desarrolla la selección de una alta gama de posibilidades en sectores geográficos, de productos y de modos de presencia (Usunier, 1985).

Esta elección parte de los objetivos de la empresa de cara a su desarrollo internacional donde se pueden desplegar tres categorías: a) el acercamiento a un mercado a través de la presencia comercial directa, la cual permite explorar necesidades locales y adaptarse a ventajas de ubicación y distribución; b) la reducción de barreras arancelarias; y c) la reducción de costos donde influyen temas salariales y de productividad que pueden resultar de mayor provecho en una ubicación diferente a la del país de origen (Lemaire, 1997; Usunier, 1985, p. 181).

De ahí que la organización en su proceso de expansión enfrente desafíos acorde la escogencia de los diversos modos de presencia en el exterior, lo cual puede involucrar distancias físicas, barreras de lenguaje y cultura, así como también, la necesidad de conservar un nivel de coherencia en la gestión bajo diversas latitudes (Usunier, 1985) (Gráfico 14).

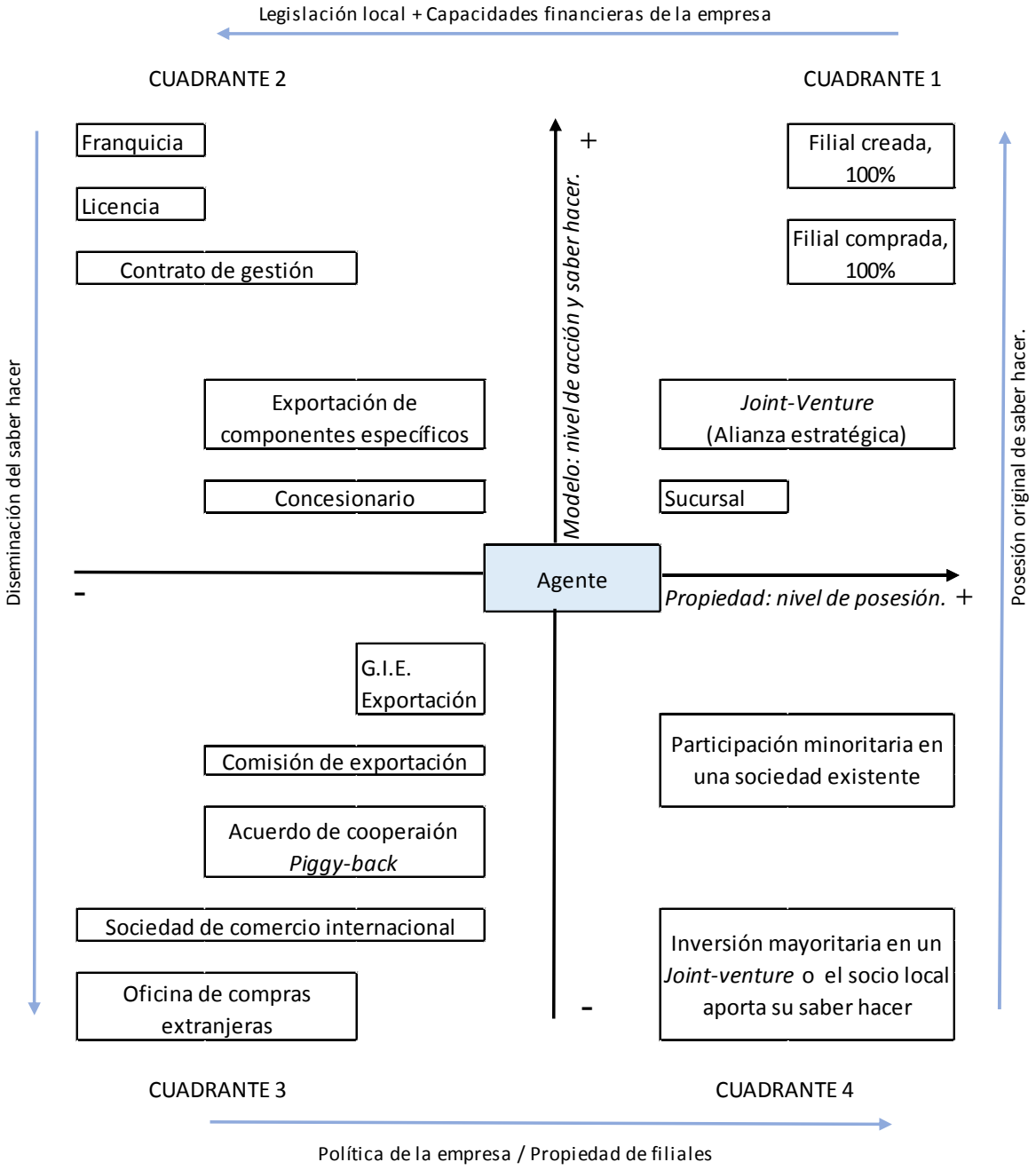
Gráfico 14: Proceso de elección de un modo de presencia en el extranjero



Fuente: Usunier (1987, p. 180).

Es necesario tener en cuenta que la elección de modos de presencia de una organización a internacionalizarse tiene relación con el nivel de propiedad que la empresa desea tener en un territorio específico. Para ello, Usunier (1985) propone un vínculo entre el grado de propiedad y el modelo de negocio enfocado en el saber hacer (Gráfico 15):

Gráfico 15: Ejes de control de presencia en territorio extranjero



Fuente: Usunier (1987, p. 182).

- *Cuadrante 1*: el modelo de presencia está enfocado hacia el mayor nivel de propiedad e incidencia del saber hacer de la entidad. Se resalta el proceso de aumento de nivel de posesión e incidencia del *Know-How* desde las diversas figuras de sucursal, alianza estratégica o *Joint Venture*[8], filial comprada y filial creada.

[8] Según Martínez Fajardo (2012), el *Joint-Venture* es una estructura de asociación a través de alianzas que se hace referencia a la cooperación estratégica entre empresas. Esta cooperación, determina un conjunto de relaciones entre grupos empresariales con el fin de enfrentar un mercado globalizado, relaciones que se establecen con el objetivo de

- *Cuadrante 2*: presenta la relación entre menor nivel de propiedad e incidencia del saber hacer por medio de la ubicación de concesiones, exportación de componentes específicos, contratos de gestión, licencia y franquicia. De esta forma se evidencia una transición de menor nivel de propiedad con incremento de la incidencia del saber hacer de la organización en proceso de internacionalización.
- *Cuadrante 3*: resalta un nivel de propiedad bajo al igual que el nivel de incidencia del saber hacer limitado donde el nivel de participación de la casa matriz e incidencia en su saber hacer disminuye de la siguiente manera: un Grupo de Interés Económico (GIE) para la exportación, una agencia de exportación, un acuerdo de cooperación, una sociedad de comercio internacional y una oficina de compras extranjeras.
- Cuadrante 4: muestra una ejecución de actividades de mayor nivel de propiedad, pero con baja incidencia del saber hacer organizacional. Lo anterior, a través de la participación *minoritaria* en una sociedad existente o una alianza estratégica (*Joint-Venture*) donde el socio local aporta, en gran manera, su saber hacer.

En síntesis, el desarrollo de la estrategia de internacionalización involucra fases y elección de modos de presencia que deben estar articulados con los objetivos de la organización y sus capacidades que definirán su nivel de ejecución de actividades ya sea en el plano nacional, local, continental, multicontinental o global.

penetrar nuevos mercados, acceder a nuevas tecnologías y fuentes de capital, logar mayor capacidad de creación de valor, al igual que mejorar los elementos presentes en la cadena de valor (Martínez Fajardo, 2012, p. 487). En el contexto de la globalización, el *Joint-Venture* se realiza entre una empresa local y una extranjera que desea ingresar a una nueva área geográfica pero aprovechando el conocimiento del socio respecto al mercado local (Garrette et al., 2009).

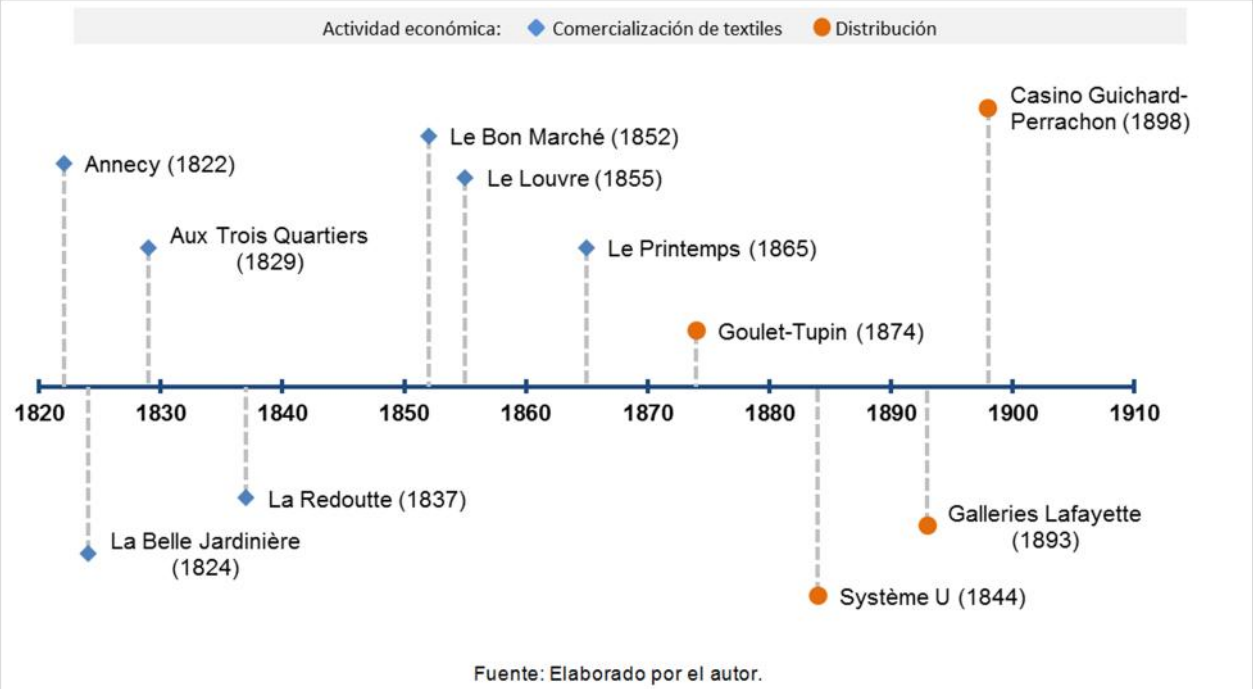
2. CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN FRANCESA Y EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE CASINO A ESCALA INTERNACIONAL

En este capítulo se desarrolla con el fin de identificar las lógicas de expansión, posicionamiento y competencia del Grupo Casino a escala internacional. Para ello, se ha subdividido el análisis en diversos periodos clasificados como: los orígenes de la distribución francesa (1858-1900); el nuevo milenio, eventos globales y su influencia en Francia (1900-1945); el periodo pos-guerra, la época del nacimiento de la Gran Distribución francesa (1945-1970); de la ley Royer a las primeras experiencias en el extranjero (1970-1990); y se finaliza con el análisis de los grandes cambios en el sector con la pugna por Casino e internacionalización del Grupo, para culminar con una breve comparativa de los distribuidores franceses en relación al mercado global (1990-2016).

2.1. Orígenes de la distribución francesa (1858-1900)

El desarrollo de la gran distribución en Francia proviene de dinastías familiares que han desarrollado actividades comerciales durante generaciones. Así es como se evidenciará el desarrollo de la actividad por medio de los cambios en las compañías insignia de la época, para lo cual, se expondrá una serie de acontecimientos relevantes dentro de los periodos de tiempo señalados con énfasis en la familia Guichard-Perrachon, fundadores de Casino (Gráfico 16).

Gráfico 16: Inicios de la gran distribución en francesa: Creación de establecimientos tradicionales (1820-1910)



Fuente: Elaborado por el autor.

Los orígenes de la distribución se remontan a la aparición de las primeras tiendas de novedades entre los años 1820 y 1860 en París, las cuales marcaron la tradición de un entorno de distribución caracterizado por la alta competencia en el sector textil, de los cuales se resalta la fundación de: de *La Belle Jardinière* en 1824*, Aux Trois Quartiers* en 1829*, La Redoutte* en 1837*, Le Bon Marché* en 1852, *Le Louvre* en 1855 y *Le Printemps* en 1865 (Chatriot & Chessel, 2006). Establecimientos que, si bien desarrollaron la comercialización de textiles, se constituyeron en aquellos que darían origen a la distribución en Francia. También es de resaltar la creación del establecimiento *Annecy* en 1822, a cargo de la familia Fournier[9], el cual desarrollaba actividades de mercería al comercializar artículos de costura (Daumas, 2006b).

Se dice que con la creación de *Le Bon Marché*, fundado por Aristide Bouciaut, nació el concepto de la gran tienda moderna: un concepto basado en un espacio que los clientes pueden recorrer libremente y observar el establecimiento, donde se comercializaba principalmente textiles, pero en una atmósfera rodeada por el arte y las novedades[10] (D'Hauteville, 2000). De ahí que se reconozca a Bouciaut como inventor de *"la fórmula de las grandes tiendas"* (Lehman, 2004, p. 44).

También se resalta la creación de establecimientos insignia de Francia dedicados netamente a la distribución como: *Goulet-Tupin* (1874) y *Galleries Lafayette* (1893), ubicados en París; *Système U* (1884), el cual desarrolló el negocio a través de cooperativas; y *Casino*[11] (1898), fundada en Saint-Étienne por la sociedad Guichard-Perrachon[12] donde se ejecutó el comercio a través de tiendas de cadena con la apertura de sucursales y vínculos de tipo franquicia (Chatriot & Chessel, 2006; Zancarini-Fournel, 1994).

Mientras que al otro lado del mundo, en 1859 Franklin Winfield Woolworth desarrolló el concepto de tiendas populares en Estados Unidos a través de la comercialización de productos de cinco y diez centavos (*five-and-dime stores o five cents shops);* para posteriormente incursionar en territorio británico en 1920, y así difundir el concepto de ventas a precios bajos por Europa (Lehman, 2004; The Guardian, 2008).

Es preciso tener presente la influencia de miembros de Estados Unidos en este evento ya que, al existir el acercamiento con el caso Woolworth, se gestaron los orígenes de la americanización de la gran distribución europea por medio de pequeños acercamientos con *Galleries Lafayette* los cuales dieron como resultado que el establecimiento parisino implementase el formato de venta de productos de cinco y diez centavos hacia 1895 (Chadeau, 1995). Sin embargo, este mecanismo de comercio proliferó con fortaleza cincuenta años más tarde, posterior a la Segunda Guerra Mundial.

[9] La Familia Fournier fue una de las fundadoras de Carrefour en el año 1957, evento que se abordará más adelante.

[10] Hoy en día, *Le Bon Marché* es conocido como un establecimiento insignia de París dedicado a la moda, alta costura, confecciones y perfumería sin descartar la presencia del arte como parte de la esencia del establecimiento. Para mayor información, se sugiere consultar el sitio web: www.lebonmarche.com

[11] El nombre de Casino surge del establecimiento adquirido por Geoffroy Guichard el cual estaba localizado en un antiguo casino (Zancarini-Fournel, 1994). En 1892, previo a la formación de la sociedad Guichard-Perrachon, Geoffroy Guichard se convirtió en propietario de una tienda de abarrotes ubicada en el antiguo *"Casino Lyrique"* en Saint-Étienne (Groupe Casino, 2012a).

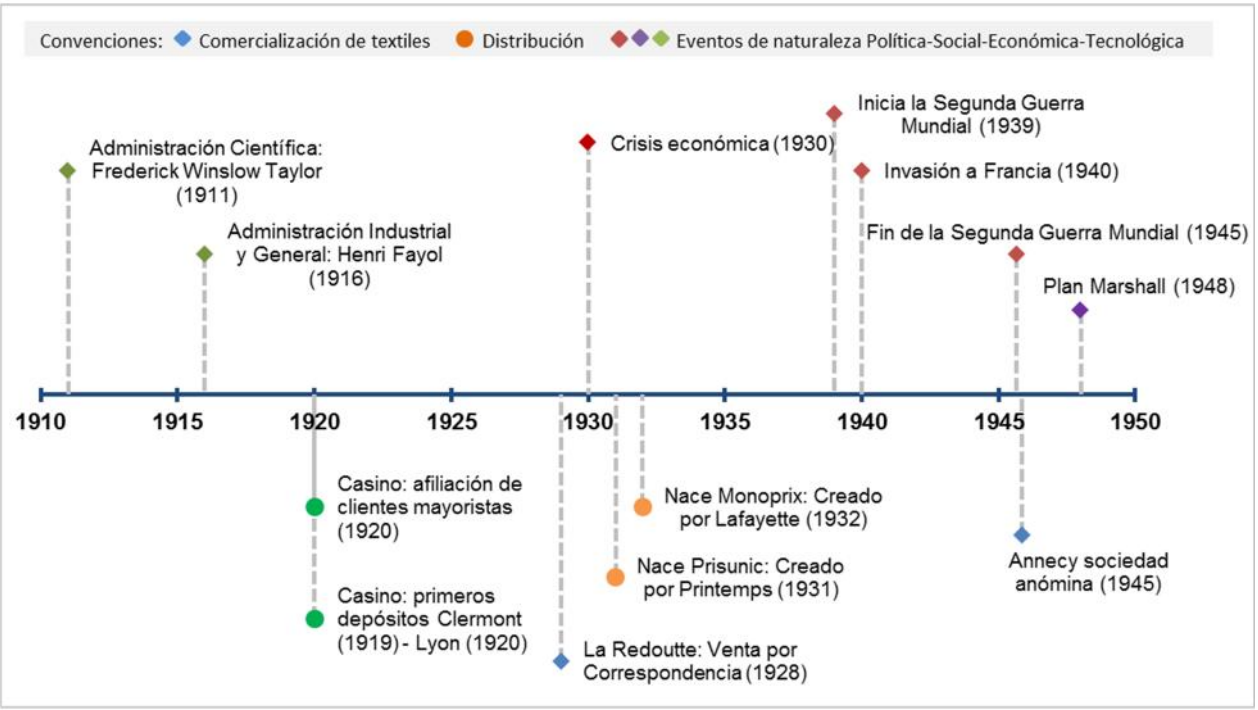
[12] La sociedad Guichard-Perrachon proviene del vínculo entre Geoffroy Guichard y su esposa Antonia Perrachon (Zancarini-Fournel, 1994).

A finales de la década de 1890, Casino implementó el sistema de ventas por volumen y reducción de márgenes para aumentar la rotación de sus inventarios (Chadeau, 1993a). Al igual que su fundador Geoffroy Guichard empezó a abanderar los mini mercados como la principal forma de comercialización en el periodo de 1898 a 1959 (Zancarini-Fournel, 1994).

2.2. Un mileno comienza: eventos globales y su influencia en Francia (1900-1945)

El nuevo milenio sería una época llena de acontecimientos relevantes que poco a poco moldearían el sistema de distribución francés. Por ello, se abordarán una serie de sucesos que influyeron en el desarrollo de la actividad en el periodo de 1900 a 1950 (Gráfico 17).

Gráfico 17: Relación de eventos globales e influencia en la distribución francesa (1910-1950)



Fuente: Elaborado por el autor.

Inicialmente para 1901 el Grupo Casino lanzó los primero productos de marca propia, dando cabida al desarrollo del concepto de marca de distribuidor en el mercado francés (Groupe Casino, 2014a) y para el año siguiente creó un sistema de fidelización de clientes donde por cada compra se otorgaban puntos valorados en 20 céntimos para posteriormente redimir por otros artículos (Groupe Casino, 2012a).

Posteriormente en 1902 inició la pugna entre pequeños comerciantes y distribuidores mayoristas contra los establecimientos de distribución como Casino por su nivel de crecimiento[13]; conflictos que se agudizaron cuando Casino rehusó subir el precio de sus productos en procura de mantener el formato de

[13] En un caso similar este tipo de disputas ya tenían lugar en Gran Bretaña donde los pequeños detallistas formaron asociaciones y desarrollaron tácticas para hacer frente a las grandes marcas en el periodo del periodo comprendido de 1880 a 1920 (Chatriot & Chessel, 2006).

bajos márgenes y altos volúmenes de ventas[14] (Zancarini-Fournel, 1994) que eventualmente perjudicó a los pequeños distribuidores al no poder hacer frente a una guerra de precios.

La rivalidad condujo a que pequeños comerciantes ejercieran presión al Estado para crear la ley Berry del 27 de febrero de 1912, donde incrementó las cargas tributarias a tiendas y almacenes de cadena (Zancarini-Fournel, 1994). Pero esto no detuvo el crecimiento de los distribuidores de mayor tamaño, pues para 1914[15] Casino contaba con 200 sucursales, de las cuales 56 estaban ubicadas en Saint-Étienne (Zancarini-Fournel, 1994). Al igual que su estructura gerencial continuó su desarrollo a través de alianzas estratégicas matrimoniales con los descendientes de Geoffroy Guichard, haciendo de Casino una organización con estructura de mando netamente familiar (Chadeau, 1993a, 1993b).

En los años siguientes, el crecimiento de Casino continuó y para 1919 contaban con 600 sucursales e iniciaron con la diversificación de actividades a través de la apertura de chocolaterías y charcuterías (venta de carnes y embutidos) en 1920 y perfumerías en 1922 (Zancarini-Fournel, 1994). Asunto paralelo al comportamiento de las cooperativas de consumo [lideradas por competidores como Système U] las cuales se fortalecieron dentro del mismo periodo (D'Hauteville, 2000).

A raíz del crecimiento de Casino, la organización se vio en la necesidad de "hiper-centralizar" su operación a través de la apertura de depósitos regionales inicialmente en Clermont y Lyon para abastecer las numerosas sucursales (Zancarini-Fournel, 1994).

A lo que se añade la modificación del sistema de fidelización de clientes en 1920 tras aumentar su cobertura con un sistema de afiliación para clientes mayoristas o dedicados al comercio, para en el mismo periodo mejorar el sistema de productos de marca propia acuerdos con proveedores (Chadeau, 1993a).

Entre tanto en 1922 la Familia Pollet, creadores de la Redoute[16], centraron el comercio de textiles a través de la venta a distancia o venta por correspondencia con lo que en 1928 desarrollaron los primeros catálogos de venta y pasaron a ser el vendedor a distancia más importante de Francia (Chadeau, 1993a; Desaegher & Siouffi, 1992). Este mecanismo de distribución empezó a popularizarse y se consideró como el génesis de las ventas por catálogo que condujo a la creación de otros canales de venta por correspondencia en territorio galo.

Sin embargo, este no fue el único desarrollo de la época debido a la influencia de Estados Unidos en la creación de tiendas con el formato de precio único, surgió en Francia: *Uniprix*, *Prisunic* y *Monoprix*

[14] En ese entonces, Geoffroy Guichard estableció que el margen de utilidad debía ser el 19% del precio de venta (Zancarini-Fournel, 1994).

[15] A pesar de que la Primera Guerra Mundial (1914 a 1918) no afectó directamente la distribución francesa (Zancarini-Fournel, 1994), es necesario tener en cuenta que el periodo entre guerras influiría en el desarrollo de la distribución europea de manera notoria en la Segunda Guerra Mundial.

[16] Como se señaló previamente, la Redoutte proviene de una dinastía de familias textileras (Chadeau, 1995). La actividad comercial de esta Compañía era la venta de lana y ropa fabricada con este material. Hoy en día la Redoute sigue comercializando ropa para hombres, mujeres, niños y textiles para el hogar. Para mayor información se sugiere consultar el sitio web: www.laredoute.com

(Chadeau, 1993a; Chatriot & Chessel, 2006). El formato estadounidense tomó gran relevancia posterior a la caída de la bolsa de Wall Street el 29 de octubre de 1929 que desencadenó la crisis económica de 1930.

Con la llegada de la crisis económica, Estados Unidos aumentó el gasto público en un 70% para ejecutar el plan de salvamento de la nación que sería llamado el *New Deal* (Martínez Fajardo, 2012). En el mismo año, este país inició la implementación de medidas para la reducción de costos con las plataformas denominadas supermercado[17] (Daumas, 2006a), que al igual que con los formatos de precio único, traspasaron fronteras y efectuaron su arribo en Europa posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Entre tanto dentro Francia se popularizó el formato de precio único en función de la crisis económica que empezaba a golpear a la nación francesa (D'Hauteville, 2000; Daumas, 2006b; Monoprix, 2016). Es de resaltar que los fundadores *Monoprix* y *Prisunic* fueron *Galleries Lafayette* y *Printemps* los cuales se ajustaron a la coyuntura económica del momento (Chadeau, 1993a; Chatriot & Chessel, 2006).

De igual forma, la cadena de tiendas Casino logró llegar a 1.650[18] sucursales en 1931 antes de ser golpeados por la crisis económica pues el aumento de sucursales obedeció al inicio del proceso de modernización de la distribución por la inclusión del taylorismo[19] al formato de los almacenes y centros de abastecimiento (Zancarini-Fournel, 1994). Sin embargo, para el año 1934 Casino redujo sus sucursales a alrededor de 1.587 (Chadeau, 1993a) para de esa manera ajustarse a la crisis económica global.

Respecto a la pugna suscitada entre pequeños comerciantes y grandes distribuidores, esta se prolongó y pasó de ser una divergencia que trascendió al ámbito económico nacional; tanto así que en 1934 el Primer Ministro francés Edouard Daladier se pronunció frente al mito de las "200 familias" el cual hacía referencia a una serie de conglomerados familiares que controlaban la mayoría de negocios franceses, la banca, la bolsa de valores y la prensa (Chadeau, 1993b).

Asunto que desencadenó para 1936 la promulgación ciertas restricciones limitando la apertura de tiendas populares en Francia como mecanismo para proteger a pequeños comerciantes y negocios de las villas francesas de los grandes competidores (Chadeau, 1993a; D'Hauteville, 2000). Esta restricción logró posponer la llegada del Supermercado a territorio galo pero la llegada del nuevo formato sería inevitable.

En 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, evento que afectó el globo terráqueo y se extendió hasta 1945 (The Times, 1996). Se destaca para la presente investigación el año de 1940 por ser el periodo en que tropas alemanas invaden Francia.

Con la invasión alemana el desarrollo del país se estancó pero a partir del periodo pos-guerra, inició la revolución de la distribución francesa donde surgieron la gran mayoría de firmas líderes del mercado nacional (Chadeau, 1995; Dawson, 2001). Al igual que se llevó a cabo la ejecución del plan Marshall para

[17] Concepto que se difundió ampliamente en territorio norteamericano ya que inició con de alrededor de 200 establecimientos en 1930 para llegar a 1,200 supermercados en 1935. (Chatriot & Chessel, 2006).

[18] Dentro de este amplio número de sucursales de Casino se incluye la adquisición de la cadena tiendas *L'Épragne* con 300 tiendas ubicadas en Toulouse en el año 1925 (Groupe Casino, 2012a).

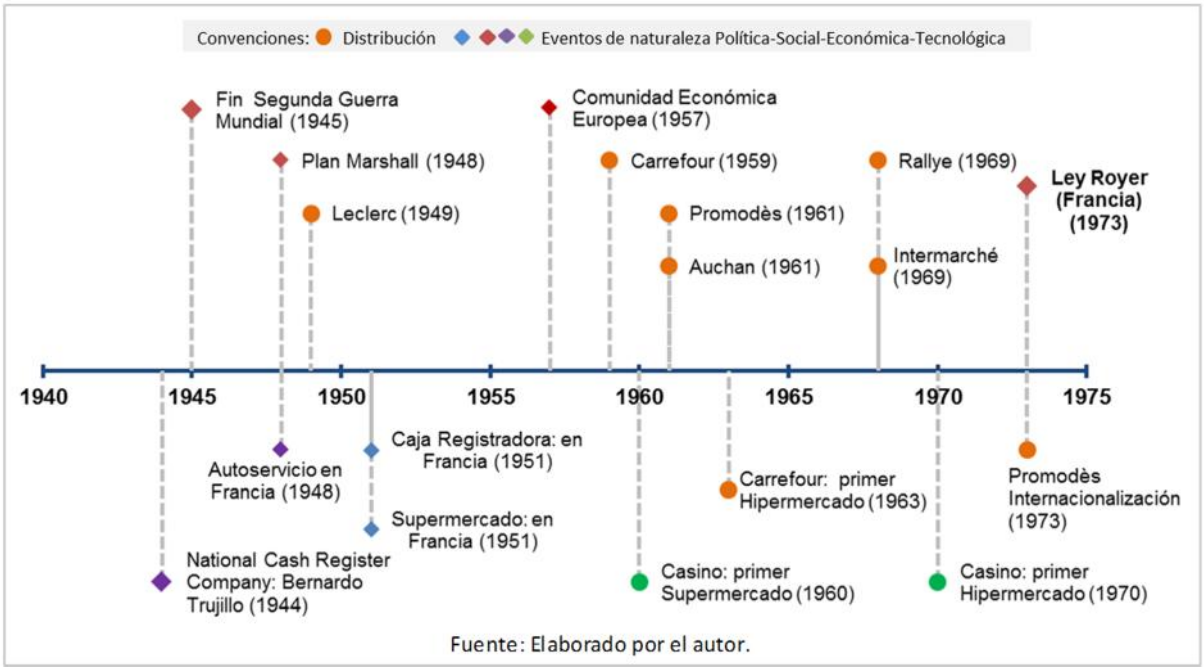
[19] Para el año 1911 fue publicada la obra Administración Científica del estadounidense Frederick W. Taylor, obra que tuvo gran influencia en los desarrollos de la distribución europea (Lehman, 2004).

la reconstrucción de Europa Occidental donde se comenzó a reedificar tiendas, se reestableció el comercio e inició la *masificación del consumo*[20](Dawson, 2001). A partir de este momento es donde emerge el término de Gran Distribución en Francia.

2.3. Periodo pos-guerra: el nacimiento de la Gran Distribución francesa (1945-1970)

Este periodo se caracterizó por ser aquel donde emergieron los grandes distribuidores franceses que prevalecieron hasta la actualidad como las principales empresas del sector (Gráfico 18).

Gráfico 18: Periodo Posguerra desarrollo del Supermercado e Hipermercado en Francia (1944-1973)



Para empezar surgieron grandes transformaciones durante el periodo de análisis: en primer lugar, fue abolida una restricción expedida en 1936 que limitaba la apertura de establecimientos comerciales (D'Hauteville, 2000); en 1945 la empresa textilera *Annecy* pasó a ser una sociedad anónima (Daumas, 2006b); en 1948 *Goulet-Tupin*, abre el primer supermercado en París de igual manera el formato de auto servicio se popularizó en Francia[21] (Chadeau, 1993b).

Junto con *Goulet-Tupin*, Casino fue uno de los pioneros en incorporar el formato de auto servicio y con ello redujeron costos de personal en las dos mil sucursales que manejó la Organización (Chadeau, 1993a, 1993b; Daumas, 2006b). Con aquella difusión del sistema de auto servicio inició la americanización del

[20] Esta masificación del consumo será uno de los pilares de la gran distribución y proviene de la influencia de Estados Unidos a través de la ejecución del Plan Marshall (Dawson, 2001).

[21] Este formato no fue creación francesa; sino que fue producto de la investigación que efectuaría Antonie Guichard en 1948 respecto al funcionamiento de las cadenas de supermercados estadounidenses (Chadeau, 1993b). Esta práctica de investigación también sería desarrollada más adelante por distribuidores como Carrefour y Auchan en la década de 1950.

modo de vida francés, y mucho más del sector *retail* por medio de la popularización del consumo masivo y los precios bajos (Chadeau, 1995).

Posteriormente, en 1949 nació la compañía de descuento alimentario Leclerc, fundada por Edouard Leclerc, la cual desarrolló el modelo de franquicias y se caracterizó por bajos precios en la venta de diferentes productos (Chadeau, 1993a; Daumas, 2006b). Conservó similitudes con el modelo de asociaciones de Système U ya que Leclerc logró vincularse con comerciantes independientes para, a través de la franquicia, difundir y posicionar la marca por todo el país. En ese periodo también surgieron otras asociaciones de comerciantes independientes como *Codec, Una* y *Único* (Daumas, 2006b). El modelo de asociaciones estaba ligado a un mecanismo de protección de los pequeños comerciantes que buscó hacer frente al posicionamiento de grandes superficies como Casino (Chadeau, 1993a).

En consecuencia, la década de los 50 se caracterizó por la gran cantidad de comercios dispersos en todo el territorio francés los cuales se fueron asociando con franquicias como Leclerc (Daumas, 2006b), al mismo tiempo que algunas compañías que ejercieron el modelo de negocio de *venta por correspondencia* como *La Redoute*[22], *Les 3 Suisses*, *Damart*, *La Blanche Porte* y *La Vertbaudet* los cuales se consolidaron a lo largo de la Nación (Desaegher & Siouffi, 1992).

A inicios de este periodo diversos distribuidores franceses viajaron a Estados Unidos a estudiar los mecanismos de venta y técnicas comerciales de aquel territorio, al igual que llegaron nuevos entrantes a la distribución gala con la llegada de dos desarrollos tecnológicos representativos: la caja registradora y el formato de supermercado (Chadeau, 1993a, 1995; Daumas, 2006a).

Producto de aquella investigación en territorio norteamericano, a pesar de que el gobierno Francés congeló precios de venta y márgenes de utilidad en 1952, el grupo Casino implementó las cajas registradoras[23] en sus sucursales, convirtiéndose en pionero en la adquisición de esta innovación tecnológica (Chadeau, 1993b). Adicionalmente, Pierre Guichard pasó a dirigir la Compañía y con ello llegó la evolución de aquel modelo de distribución durante la década mencionada (Chadeau, 1993a).

A la vez, se resalta la actividad comercial efectuada por la empresa estadounidense *National Cash Register Company* (NRC) por su influencia en la evolución del sector de la distribución [francesa y global] pues con el ánimo de promover la venta de cajas registradoras, efectuaron capacitaciones a distribuidores europeos referentes a los modelos de distribución americana y a las nuevas perspectivas del sector (Chatriot & Chessel, 2006; Daumas, 2006b) lo que propició la revolución del *retail* en Europa.

Dicha revolución llegó de la mano del capacitador colombiano Bernardo Trujillo quien llegó a la NCR en 1944 donde pasó a convertirse en el "gurú de la distribución" al proclamar los beneficios del autoservicio y generar contribuciones que fueron esenciales para la evolución del comercio en Estados Unidos, al igual que sus posturas influyeron ampliamente en territorio francés (Daumas, 2006b; Les Echos, 1999).

[22] En 1959 La Redoute pasó a ser una sociedad limitada (Chadeau, 1995).

[23] Las cajas registradoras fueron comercializadas globalmente por la empresa estadounidense *National Cash Register Company* (Daumas, 2006b).

Entre las principales ideas de Trujillo se encontraban: una isla de pérdidas en un océano de ganancias, *No parking - no Business* (sin parqueadero no hay negocio), el auto servicio, precios bajos y el espectáculo (Daumas, 2006b). Ideas que atrajeron seguidores relevantes como los dirigentes Marcel Fournier [fundador de Carrefour en 1959] y Gérard Mulliez [fundador de Auchan en 1961] que adaptaron dichas posturas y tendencias norteamericanas al mercado francés (Daumas, 2006b; Les Echos, 1999).

Retornando a Europa, en el año 1957 se suscitó la firma del tratado que da origen la Comunidad Económica Europea; tratado que promovió un mercado común con libre tránsito de personas, mercancías y materiales entre los países afiliados constituidos por Alemania, Francia, Italia, Países Bajos y Luxemburgo (The Times, 1996). Este evento abrió las puertas a la internacionalización de compañías europeas en la región.

A la vez que en territorio francés, durante en el periodo 1957 a 1963 pequeños distribuidores continuaron uniéndose a la sociedad Leclerc y la marca siguió en difusión (Chadeau, 1995). Entre tanto en 1959 nació el distribuidor insignia del mercado francés: Carrefour. Las familias Fournier (dirigentes de la textilera Annecy[24]) y Defforey (comerciantes de productos alimenticios) encabezados por Marcel Fournier, Jaques y Denis Defforey fundaron Carrefour[25], establecimiento que innovó con la creación del hipermercado en 1963 (Daumas, 2006b).

Posteriormente para el año 1960, Casino abrió su primer supermercado en Grenoble (Groupe Casino, 2012a). Sin embargo, la competencia era recia pues Leclerc contaba con locaciones en el lugar desde 1958 y las diferencias entre formatos no eran significativas, a lo que se añade la popularización del formato de autoservicio al estar difundido masivamente en el país (Daumas, 2006b).

La década de 1960 es conocida como la revolución del hipermercado (Chatriot & Chessel, 2006) pues en 1963 Carrefour creó el concepto de *Hypermarché* (o Hipermercado) impulsado por Marcel Fournier, con ello este nuevo tipo de formato brindó las bases de lo que habría de ser la actual Gran Distribución en Francia (Chadeau, 1993a; D'Hauteville, 2000). Con lo cual Carrefour obtuvo un éxito inmediato con un formato de autoría netamente francesa[26]; pero también se debe tener presente que en 1961 nació el competidor *Promodès,* el cual con los años se convertiría en una de las empresas distribuidoras más poderosas de Francia (Chatriot & Chessel, 2006).

El hipermercado se caracterizó por tener una superficie de ventas superior a la de un supermercado tradicional[27] (Chadeau, 1995). Los fundadores de Carrefour señalaron que dicha innovación fue inspirada

[24] Esta compañía formada por una dinastía textilera evolucionó pues pasaron de vender textiles en 1945 a confeccionar en 1950 y llegaron a abrir el primer supermercado bajo la plataforma Carrefour en 1960 (Chadeau, 1993a).

[25] La palabra *Carrefour* en francés traduce intersección. Los fundadores asignaron este nombre pues la ubicación del primer establecimiento de 650m2 que estaba ubicado en una esquina, una intersección (Burt, 1986).

[26] El éxito del hipermercado se debe a que los hábitos de consumo del pueblo francés estaban cambiando al finalizar la época de la reconstrucción de Europa (Chadeau, 1995).

[27] Los establecimientos de comercio en Francia son clasificados según su superficie de ventas por el *Institut National de la Statistique et des Études Économiques* (INSEE) de la siguiente manera: Pequeño comercio, establecimientos con superficie de venta inferior a 120m2; Minimercados, de 120 a 400m2; Supermercados, de 400 a 2.500m2; e Hipermercados que cuentan con superficies superiores a los 2.500m2 (INSEE, 2016).

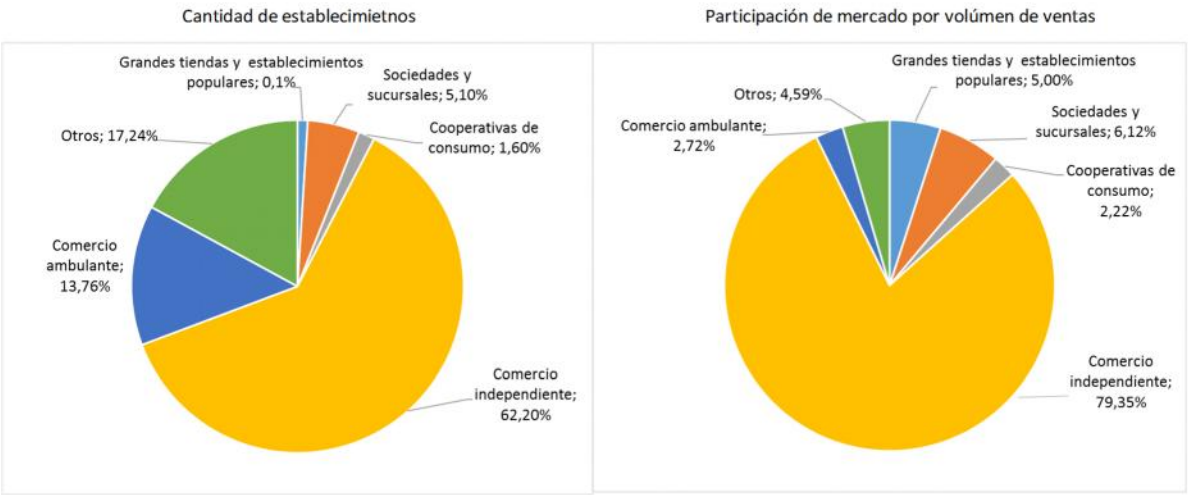
un 80% por Bernardo Trujillo y un 20% por Edouard Leclerc, pues el objetivo de ellos era vender en masa a través de las sugerencias efectuadas por Trujillo y posicionar la marca por medio de la entrega de franquicias para diseminarse por todo el país (Burt, 1986; Daumas, 2006a).

Debido al éxito inmediato de este nuevo formato, Leclerc decidió implementar el nuevo concepto en sus tiendas; pero a pesar de ello, tanto *Docks de France* como Casino continuaron fieles a su tradición que, en el caso de la segunda su política era de sucursales, mini mercados y supermercados (Chadeau, 1995). Tanto así que la casa Guichard-Perrachon solamente introdujo su primer hipermercado hasta 1970 (Groupe Casino, 2012a). Lo cual fue impulsado, en parte, por los acontecimientos que se suscitaron en aquella década.

Con la creación de los formatos del supermercado e hipermercado inició la difusión masiva de este tipo de establecimientos en Francia y con ello la posterior concentración de mercado en manos de estas grandes superficies (D'Hauteville, 2000). Lo cual avivó la pugna entre pequeños comerciantes y grandes establecimientos que trajo consecuencias de orden político-reglamentario perceptibles en las dos décadas de los 60 y 70.

Pues durante los años 60 existía una posición dominante del comercio independiente sobre el comercio ambulante, las cooperativas de consumo, las sociedades, sucursales e incluso las grandes tiendas y establecimientos comerciales (Daumas, 2006b). (Gráfico 19)

Gráfico 19: Sector de la distribución fracesa en 1960 - Cantidad de establecimientos y participación de mercado



Fuente: adaptado por el autor fundamentado en Daumas (2006a).

Aquel dominio consistió en la participación de mercado de 62.20% del comercio independiente sobre los establecimientos dedicados a la distribución, al igual que generaban el 79.35% de ventas brutas del sector. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que para aquella época las grandes tiendas (donde se clasifican los grandes distribuidores) únicamente representaban el 0.1% del total de establecimientos dedicados a la distribución, pero generaban el 5.0% de ventas del sector. Proporción que hacía de ellos una amenaza latente para el resto de integrantes de la distribución, para lo cual los pequeños comerciantes encabezados

por el comercio independiente ejercieron presión sobre el gobierno francés para que este los protegiese [presión manifestada en 1973 con la aparición de la ley Royer] (Daumas, 2006b).

Entre tanto, la estructura gerencial de los grandes distribuidores de la época tomó dos vertientes: de conservar su composición familiar o efectuar la transición hacia una composición independiente por acciones (Chatriot & Chessel, 2006). Así es como firmas como Carrefour, Auchan, Casino y Cora mantuvieron una composición accionaria netamente familiar [directriz que cambiará llegada a la década de los 90]; mientras que Leclerc, Intermarché, Système U y La Redoute[28] manejaron una estructura accionaria independiente (Chatriot & Chessel, 2006).

Dicha composición accionaria estuvo acompañada por los movimientos tácticos de los nuevos competidores. Por ejemplo, la cadena de distribución Auchan abrió su primer hipermercado en la región de Nord en el año 1967 (Daumas, 2006b); mientras que en 1969 surgió *Intermarché*, la cual es creada por un ex-socio de Leclerc que utilizó el mismo formato de franquicias, a la vez que nace el distribuidor *Rallye* de mano de la familia Cam (Chadeau, 1993a). Organización que va a tomar relevancia en los años 90 sobre la estructura gerencial de Casino.

Finalizando la década de los 60 e inicios de los 70 distribuidores como Carrefour, Promodès, Leclerc, Intermarché y Casino iniciaron su proceso de internacionalización (Chadeau, 1995). La pionera fue Promodès en 1973 pues al final del periodo señalado, el 30% de sus ventas provenían del extranjero con una fuerte presencia en España (Chadeau, 1993a). Paralelamente que Carrefour incursionó en el Reino Unido en 1969, en Bélgica y Suiza en 1970, Italia en 1972, España en 1973, Brasil en 1975, Argentina en 1982 y Taiwán en 1989 (Daumas, 2006a). En el caso de Casino, el proceso de internacionalización en esta década no fue marcado, pues únicamente abrieron un establecimiento comercial en Estados Unidos hacia 1976, lo cual va relacionado con su política de mantener una posición dominante en territorio francés bajo el formato de sucursales, mini mercados y supermercados (Groupe Casino, 2012a).

Por lo tanto, se puede señalar que la década de los sesenta fue el periodo para la ejecución de los primeros pasos hacia la internacionalización de los distribuidores franceses (Lehman, 2004).

2.4. De la ley Royer a las primeras experiencias en el extranjero (1970-1990)

En la década de los 70 Casino abrió su primer hipermercado, lo que se consideró como una apertura tardía pues competidores como Carrefour y Auchan ya habían incursionado con ese formato en la década anterior, la tardanza se sustentó en la tradición de la Organización para operar con el modelo de mini mercados dónde contaban una posición local bastante fuerte (Chadeau, 1993a).

También se destaca que, para ese mismo periodo, el grupo Guichard-Perrachon continuó adquiriendo competidores pequeños y logró acumular un total de 2.054 establecimientos comerciales entre los que se encontraban 2.000 tiendas, 52 supermercados y 2 hipermercados (Chadeau, 1993a). De esa manera,

[28] En el caso de la Redoutte, el cambio fue gradual, para 1964 la compañía pasa a ser pública y modifica su estructura de capital así: 30% va a la bolsa de París y 70% se mantiene como capital familiar. (Chadeau, 1995)

persistió en su estrategia de adquisiciones para reforzar su posición en territorio francés y en 1971 el grupo aumentó el número de establecimientos a un total de 2.575 (Groupe Casino, 2012a).

Esa política no fue exclusiva de Casino ya que la tasa de crecimiento anual de supermercados en general pasó de un 12% en 1954 a un 20% en 1970 (Chadeau, 1993b). Pues durante la década pasada, alrededor de 60.000 pequeños distribuidores desaparecieron resultado del crecimiento de 36 grandes distribuidores que comercializaban alrededor de 1/3 de las ventas totales del sector (Rastoin, 1977).

Así es como los grandes distribuidores se constituyeron en agentes de cambio en la evolución de la estructura del sector, para posteriormente con el auge del hipermercado y la madurez que experimentada en supermercados, surgió la formulación de proyectos de centros comerciales en 1972 (Chadeau, 1993a).

Cambios que suscitarían un crecimiento relevante en las grandes superficies, pues según Rigoureau (1976) en la década de los 70 el número de hipermercados era el 1.2% del total de establecimientos de distribución, pero contaban con una superficie de ventas del 29.1% y ventas del 22.7% de la totalidad sector; mientras que los supermercados contaban con el 11% del total de establecimientos de la época, una superficie de ventas del 35.7% del sector y ventas del 38.5% de la distribución nacional (Tabla 5).

Tabla 5: Sector de la distribución en Francia año 1974: Formato auto-servicio según el tipo de establecimiento

	Número de establecimientos		*Superficie en m2*		*Ventas de alimentos en millones de francos*	
	Valor	*%*	*Valor*	*%*	*Valor*	*%*
Hipermercados	291	1,2%	1.690.260	29,1%	17.832	22,7%
Supermercados	2.719	11,0%	2.071.688	35,7%	30.163	38,5%
Minimercado	5.253	21,2%	1.059.453	18,3%	14.675	18,7%
Miniautoservicio	16.493	66,6%	977.993	16,9%	15.746	20,1%
Total	**24.756**	**100%**	**5.799.394**	**100%**	**78.416**	**100%**

Fuente: Rigoreau (1976, p.80).

Este crecimiento en los formatos de supermercado e hipermercado se tradujo en el aumento de las altas tasas de concentración de grandes superficies sobre la totalidad de la distribución francesa[29]. Lo que condujo a que esa década fuese marcada por la tendencia de dominación oligopólica de las 4 compañías más grandes del mercado: Casino, Carrefour, Codec-Una y Radar (Rastoin, 1977). Afirmación que se sustenta con el estudio realizado por Rigoureau (1976) (Tabla 6).

Este proceso de auge, crecimiento y liderato de las grandes superficies intensificó la pugna entre pequeños comerciantes y grandes distribuidores que detonó con la emisión de la ley Royer en 1973 evento que cambió drásticamente el desarrollo de la distribución en territorio francés (Burt, 1986; Chadeau, 1993a; Chatriot & Chessel, 2006; D'Hauteville, 2000).

[29]La cantidad de supermercados en el territorio francés pasó de 50 establecimientos en 1960, a 207 en 1962 y llegó a 1.453 superficies de este tipo en 1969 (Daumas, 2006a, 2006b).

Tabla 6: Grupos líderes de la distribución alimentaria en Francia año 1974

Cifras en miles de francos.

	Distribuidor	*Total de ventas*	*Tipo de entidad*
1	Carrefour	$ 7.384,4	Grande Superficie
2	Casino-Epragne	$ 4.379,6	Sucursales - Tiendas de cadena
3	Codec-Una	$ 4.250,0	Cooperativa
4	Radar	$ 3.678,7	Sucursales - Tiendas de cadena
5	Docks-de-France	$ 2.370,7	Sucursales - Tiendas de cadena
6	Euromarché	$ 2.093,9	Grande Superficie
7	Auchan	$ 1.863,3	Grande Superficie
8	Cedis	$ 1.746,6	Sucursales - Tiendas de cadena
9	Cora	$ 1.700,0	Grande Superficie
10	Docks-du-Nord	$ 1.561,1	Sucursales - Tiendas de cadena

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Rigoreau (1976, p, 90).

La ley Royer[30] emitida el 27 de diciembre de 1973, es conocida como la *ley de orientación al comercio y al artesano*[31], fue expedida en procura de evitar el crecimiento desordenado de denominadas *"nuevas formas de distribución"* que fuesen en detrimento de la pequeña empresa y los comerciantes (Loi 73-1193, 1973).

El nuevo estatuto estableció la protección al pequeño comerciante y limitó el crecimiento de grandes superficies, por medio de restricciones al urbanismo comercial, con el fundamento de proteger la distribución artesanal y el paisajismo francés que eran afectados por las grandes empresas distribuidoras (Rastoin, 1977). Esta restricción *prohibió la apertura de nuevos establecimientos comerciales superiores a 999m²* (Leclerc, 2016), lo cual limitó seriamente a apertura de supermercados e hipermercados.

Situación que causó la oposición de los representantes de la grande distribución como Marcel Fournier y Edouard Leclerc (representantes de Carrefour y Leclerc), los cuales señalaron que la nueva ley no respetaba la libertad de apertura de nuevas superficies comerciales (Leclerc, 2016).

En consecuencia, a partir de esta mutación de orden político-reglamentario los grandes distribuidores optaron por tres caminos: *diversificar*, desarrollando actividades comerciales diferentes; *conservar* su posición local, lo cual promovería las fusiones y adquisiciones; o procurar *internacionalizarse*, por causa de no contar con posibilidades de crecer en el mercado local (Burt, 1986; Leclerc, 2016). Se debe tener en cuenta que antes de este acontecimiento el sector de la distribución estaba desarrollado únicamente a escala doméstica (Simpson & Thorpe, 1999).

[30] Esta ley fue promovida por el ministro de comercio francés de aquel entonces: Jean Royer.

[31] Según el INSEE en Francia, el artesanato comercial es definido como el grupo de empresas que realizan actividades como la charcutería, panadería, pastelería y similares (INSEE, 2016). Lo que se puede interpretar como el grupo de pequeños establecimientos dedicados a actividades comerciales.

Así que los grandes competidores tomaron caminos diferentes, pero más allá de la acción ejecutada, la ley Royer fue un hito que promovió la internacionalización de la Gran Distribución francesa como se desarrollará a continuación:

El Grupo Casino ejecutó varias acciones: incursionaron en Estados Unidos en 1976 para consolidar 90 tiendas en 1984 bajo su marca *Smart & Final* usando el formato *Cash & Carry*[32], también pasaron a representar las tiendas *Epragne* en Francia al igual que adquirieron control de otros establecimientos locales, mejoraron el concepto de hipermercado sobre los establecimientos en operación, incursionaron en la venta de material especializado, venta de equipo para autos, artículos deportivos y boutiques especializadas [alternativa que también fue desarrollada por Auchan], instauraron tarjetas de crédito en el año 1977 en asociación con la banca comercial francesa e implementaron el sistema de venta por correspondencia (Chadeau, 1993a, 1995, Groupe Casino, 2012a, 2014b). Con la característica que continuaron expandiéndose con pequeñas superficies a lo largo del territorio francés (Pouzenc, 2000).

En el caso de Leclerc, ellos decidieron permanecer en Francia y con su formato de franquicias lograron posicionarse como un gran distribuidor en la década de los 70 (Chadeau, 1995). Caso similar al de Intermarché que decidió continuar operando en el país con la apertura de numerosos almacenes de 999m2, dejando de lado las grandes superficies (Leclerc, 2016). En consecuencia tanto Leclerc como Intermarché lograron difundirse ampliamente por el territorio (Pouzenc, 2000).

Respecto a Carrefour, ellos tomaron múltiples alternativas. Inicialmente, continuaron difundiendo la marca y, en vista a los buenos resultados del Joint-Venture de 1967 con una compañía al sudoeste de Francia, decidieron crear en 1972 otra asociación que se denominada Soracma al sudeste de la nación periodo en el cual adquirieron el 49% del distribuidor Sogramo y así lograron difundirse hacia el noreste del territorio; al igual que ejecutaron una la alianza con el Movimiento Cooperativo y nace Carcoop, para dirigirse al norte del país (Burt, 1986). Lo anterior con la característica particular de la aglomeración de grandes superficies como mecanismo de desarrollo comercial, donde el hipermercado tuvo un enorme protagonismo (Pouzenc, 2000).

Adicionalmente, Carrefour tomó la iniciativa de entrar en mercados internacionales como el de Estados Unidos en 1974, a Brasil en el mismo periodo por medio de un *Joint-Venture* con la española Simago, en España durante 1975 (también con Simago la cual fue absorbida ese año), Alemania occidental y Bélgica por medio de acuerdos con la distribuidora Belga Delhaize (pero se retiraron ambos países en 1978 y 1979) (Burt, 1986).

Posteriormente, lograron absorber empresas como como *Venette Superstore Hypermarket* en 1977, *Givors* en 1980, *SCI Croix Dampierre* en 1982 y *SEMGS Hypermarket* en 1983 (Burt, 1986). Motivos por los cuales es coherente precisar que Carrefour fue aquel que no solamente consolidó su participación en el mercado local, sino que impulsó su crecimiento por la vía de la internacionalización.

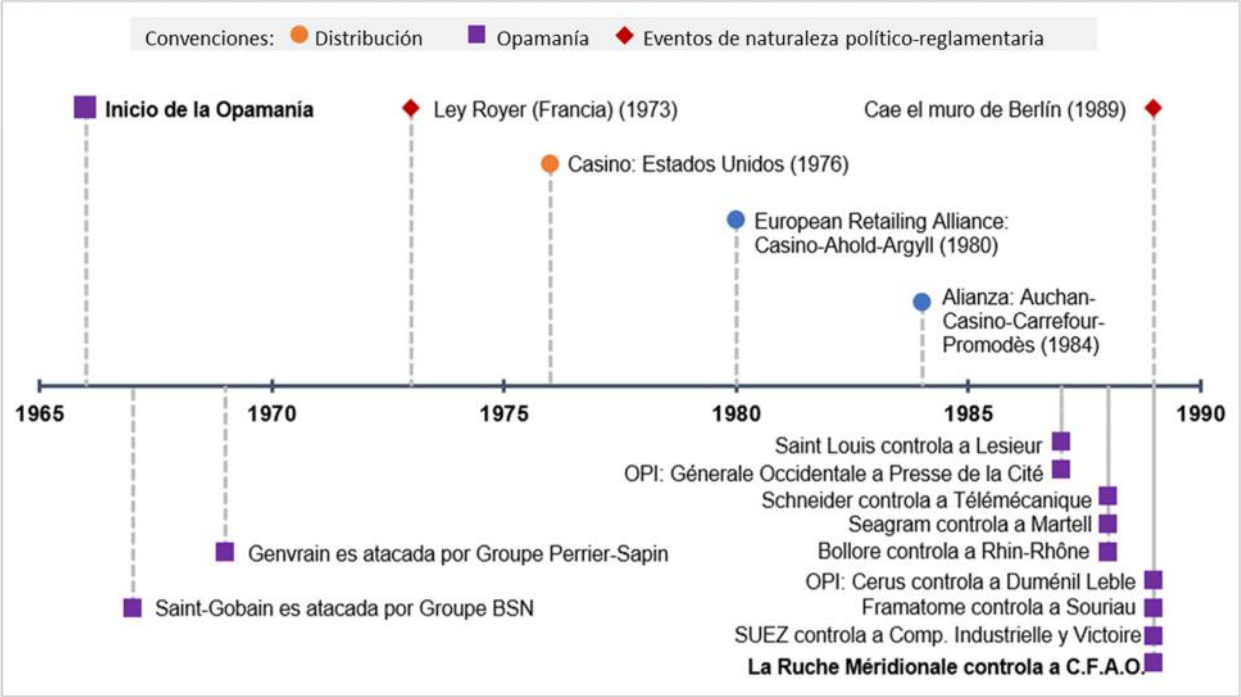
En consecuencia, toda esta dinámica de adaptación a las nuevas restricciones del mercado francés propició el aumento de la cantidad de nuevos comercios de quinientos mil a un millón anuales durante la vigencia

[32] Quiere decir que el cliente *paga y lleva* su producto, el formato se caracteriza por NO ofrecer servicio de empaque (La nota económica, 1998).

de la ley Royer (Daumas, 2006b) razón por la cual la distribución al interior de Francia pasó a resumirse en vender con el precio más bajo (Dreyfus, 1999).

Llegada la década de los 80 suscitó acontecimientos en el contexto europeo que modificaron el desarrollo de la dinámica de comercio regional, donde se destaca el surgimiento de alianzas entre distribuidores (Samiee, 1995), la alta saturación de las superficies de comercio en Francia (Pouzenc, 2000), la intensificación de tomas hostiles en el empresariado galo (Krifa, 1990) y la caída del muro de Berlín en 1989 que abrió las puertas para que Europa Oriental se integrara a la dinámica de mercado global (The Times, 1996) (Gráfico 20).

Gráfico 20: Acontecimientos relevantes, *opamanía* y distribución 1966-1989



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de Krifa (1990) y Samiee (1995).

Respecto a las tomas hostiles en el empresariado francés, el estudio desarrollado por Krifa (1990) señala que las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) y de Intercambio (OPI) en Francia aumentaron significativamente, ya que de 1966 a 1989 se registró un total de 414 operaciones de este tipo contra 250 que se presentaron en Gran Bretaña en el mismo periodo. Más específicamente, de las 414 operaciones en Francia, 266 fueron OPA y 148 OPI (Krifa, 1990).

Este fenómeno fue descrito por la autora como la *"Opamanía"* y da muestra las acciones de industriales franceses para tomar el control de otras compañías. Los orígenes de esta serie de tomas hostiles tuvieron lugar a finales de la década de los 60, donde se destaca el caso de empresas como *Saint-Gobain* que fue atacada por el Grupo BSN en 1968, y de *Genvrain* la cual recibió el embate de la *Societé des Laits Industrielles* la cual era una filial del grupo *Perrier-Sapin* (Krifa, 1990).

Una gran parte de las empresas inscritas en la Bolsa de Valores Francesa era blanco de estos ataques sin discriminar su sector o actividad económica. Entre las tomas que se realizaron entre 1987 y 1989 se

encontró que: *SUEZ* adquirió a la *Compagnie Industrielle* y a *Victoire*, *Schneider* a *Télémécanique*, *Seagram* a *Martell*, *Cerus* a *Dumenil Leble* (OPI), *Générale Occidentale* a *Presse de la Cité* (OPI), *International Paper* a *Aussedat Rey*, *Saint-Louis* a *Lesieur*, ***La Ruche Méridionale*** a *C.F.A.O.*, *Martini & Rossi* a *Bénédictine*, *Farmatome* a *Souriau*, y *Bollore* a *Rhin-Rhône* (Krifa, 1990).

La *opamanía* se extendió en el tiempo, y llegó al sector de la distribución hacia los años 90: inicialmente, con la adquisición de grandes distribuidores a sus competidores inmediatos, posteriormente con la llegada de grupos empresariales como será analizado en la década de los 90.

Retornando al análisis del desarrollo de la distribución en los 80, esta empezó a mostrar signos de saturación de pequeños comercios causado por restricción de la ley Royer con lo cual empezó a proliferar el número de pequeños establecimientos en toda Francia. Algunos distribuidores insignia optaron por consolidarse en el mercado local y aumentaron su número de establecimientos de manera significativa, tal es el caso de Leclerc, Intermarché y Casino (Pouzenc, 2000). Mientras que Carrefour optó por continuar con el manejo de grandes superficies con su enfoque internacional (Pouzenc, 2000).

A inicios de la década se observó una tendencia: la estructura gerencial de distribuidores pasó de ser netamente familiar a constituir una estructura por acciones, evento que se extendió hasta inicios del decenio siguiente (Chadeau, 1993a). Por ejemplo, *La Redoutte* pasó a tener una estructura netamente por acciones entre 1981 y 1982 (Desaegher & Siouffi, 1992).

Paralelamente se manifestaron acusaciones contra los grandes distribuidores franceses por su oportunismo causadas de su poder de negociación (D'Hauteville, 2000), lo cual provocó la promulgación de una nueva ordenanza del gobierno galo hacia 1986; sin embargo, a pesar de las regulaciones como los límites de extensión para las superficies de venta [la ley Royer] y la prohibición de la publicidad por televisión para grandes distribuidores en Francia (Burt, 1986), los grandes actores continuaron aumentando su poder[33]. Pues aquellas compañías, que habían empezado a internacionalizarse décadas atrás, comenzaron a adquirir competidores de menor envergadura en sus mercados de origen (Lehman, 2004) con el objetivo de aprovechar el crecimiento lento del mercado francés a causa de la densa concentración (Dawson, 2001).

Adicionalmente, empezó a tomar relevancia a la conformación de la Unión Europea [que se consolidó en 1990] y el Mercado Común Europeo (Dawson, 2001) lo que abrió la puerta al establecimiento de alianzas entre distribuidores de diversos países de la región como el acuerdo cooperación denominado *European Retailing Alliance,* integrado por Casino junto con otros competidores europeos: Ahold (Holanda) y Argyll (Reino Unido) (Chadeau, 1993a). Es de resaltar las acciones ejecutadas por Casino, el cual no incursionó a aquellos mercados donde firmó acuerdos de cooperación.

Aún más llamativo resultó ser la alianza efectuada en 1984 por los principales distribuidores franceses: Auchan, Casino, Carrefour y Promodès. La cual se gestó para comprar, negociar y obtener beneficios de economías de escala que aumentaron su poder de negociación (Samiee, 1995). Estas no fueron las únicas

[33] Es necesario precisas que del total de la superficie de ventas del sector de la distribución, los supermercados contaban con un 22.5% (Chadeau, 1995). A pesar de las restricciones político-reglamentarias, los grandes distribuidores continuaban siendo actores importantes dentro del mercado galo.

alianzas entre distribuidores ya que a partir de la década de los 80 empezó a proliferar los vínculos entre compañías francesas a lo largo de la región europea (Tabla 7).

Tabla 7: Principales alianzas estratégicas de distribuidores franceses alrededor de Europa

Miembros de la alianza	*Denominación*
Ahold (Holanda), Argyll (Reino Unido), **Grupo Casino** (Francia)	European Retailing Alliance
Ahold (Holanda), Allkauf (Alemania), Argyll (Reino Unido), **Grupo Casino** (Francia), Dansk Supermarket (Dinamarca), Kesko (Finlandia), Ikea (Suecia), La Rinascente (Italia), Mercadona (España) y Migros (Suiza)	Associated Marketing Services
Auchan (Francia), **Grupo Casino** (Francia), Carrefour(Francia) y Promodès (Francia)	SNC*
Auchan (Francia) y Cadenas de supermercados en Italia	SNC*
Grupo Casino (Francia) y La Rinascente (Italia)	SNC*
Fnac (Francia) y Group GIB (Bélgica)	Fnac Belgium Joint-venture
GIB Group (Bélgica) y Castorama (Francia)	Obi Chain (Francia)
GIB Group (Bélgica) y Paridoc (Francia)	Société Dévelopment Internationale
Kingfisher (Reino Unido) y Darty (Francia)	SNC*
Markant (Holanda), Markant (Alemania), Salex (España), Selex (Italia), Socadip (Francia), Uniarm (Portugal) y ZEV (Austria)	European Marketing Distribution
Promodès (Francia) y Cadenas de supermercados en Italia	SNC*

*SNC: Sin nombre característico.

Fuente: Adaptado por el autor a partir de Samiee (1995, p. 64).

Alianzas que permiten contrastar que a pesar de que Casino efectuó asociaciones, Carrefour decidió dar impulso el formato de hipermercado[34] (Burt, 1986) pues en 1981 incursionó en la difusión de tarjetas de crédito bajo la denominación "*Carte Pass*", en 1982 abrieron su primer hipermercado en Argentina, el año siguiente se retiraron de Inglaterra, en 1984 se retiraron de Italia, pero en 1985 Carrefour logró llegar al liderato en el mercado español[35] al igual que compró el 20% de Costco [distribuidor estadounidense] para fortalecer su presencia en Estados Unidos hacia 1988 (Burt, 1986; Guillo, 2008; Ryu & Simpson, 2011). Elementos que permiten evidenciar el uso del capital recaudado por la retirada de algunos mercados que, en el caso de Carrefour, fue empleado para invertir en aquellos mercados con mayor oportunidad de

[34] Aquella importancia que Carrefour le dio al formato de hipermercado es evidente cuando empezaron a implementar la venta de combustible, prendas de vestir, franquicias, comida rápida, etc. (Chadeau, 1995).

[35] En España Carrefour inició sus operaciones, junto con el Joint-Venture con Simago, pero no instauraron la marca Carrefour sino que comienzan con la marca *Pryca* que significaba Precio y Calidad (Burt, 1986).

crecimiento (Burt, 1986) (Asunto similar que efectuó Casino cuando deciden salir de varios mercados en el año 2000).

Posteriormente, en 1986 surgieron acontecimientos de orden político que influyeron en el desarrollo de la actividad comercial al interior de Francia, ya que por medio de la ordenanza 86-1243 del 01 de diciembre de 1986 denominada *"relativa a la libertad de precios y competencia"* se levantó la restricción de precios establecida desde de la gran depresión y la Segunda Guerra Mundial (Venayre & Montet, 2004). Así como también, en el mismo año surgió la ordenanza dirigida a reequilibrar relaciones entre proveedores y grandes distribuidores a causa de las demoras en pagos, abuso de posición dominante e incitación de términos de contratación que favorecían a la gran superficie sobre el proveedor (D'Hauteville, 2000).

Cambios de orden político que fomentaron una extrema competencia entre grande y pequeños distribuidores, ya que por causa de costos, precios y participación de mercado, los grandes distribuidores contaban con el monopolio lo que causó la reducción de la demanda del pequeño comercio (Saada & Valentin, 1998). Debido a esto surgió en el mismo un nuevo cambio legislativo: se expidió la ley que restringía la apertura de comercios superiores a 300 m^2 (Saada & Valentin, 1998).

Restricciones que, si bien no lograron detener el crecimiento de distribuidores franceses que migraron a mercados internacionales, fueron exitosas en contener su expansión sobre el territorio local según la investigación efectuada por Gregory (1991), donde compara a Francia y Reino Unido en términos de participación de mercado de los grandes distribuidores sus latitudes de origen (Tabla 8).

Tabla 8: Participación de mercado de los seis distribuidores de alimentos más representativos en Francia y Reino Unido (1987)

Cifras porcentuales.

Reino Unido		*Francia*	
Sainsbury	13,7%	Leclerc	9,0%
Tesco	12,9%	Carrefour	6,5%
Gateway*	11,3%	Intermarché	5,7%
Argyll	9,5%	Casino	4,7%
Asda	7,4%	Auchan	4,0%
CRS	3,7%	Euromarché	4,0%
Total	**58,5%**	**Total**	**33,9%**

*Después de 1987 Gateway fue adquirida por Asda

Fuente: Gregory (1991)

Resultó llamativo el análisis en función del contraste entre el tamaño de los principales competidores en mercados heterogéneos de una alta regulación como el francés contra uno con bajas restricciones como el británico.

Resultado que permite inferir la eficacia de las prohibiciones reglamentarias gestadas en Francia las cuales lograron contener el crecimiento de los grandes distribuidores representados solamente en el 33.9% del sector para 1987; mientras que en Reino Unido, un mercado caracterizado por ser más liberal y no tener ese tipo de restricciones, la participación de mercado de los principales distribuidores era del 58.5% del total del sector (Gregory, 1991).

Retornando a los cambios legislativos en Francia, la nueva restricción de apertura de establecimientos comerciales de no más de 300 m^2 promovió que en 1988 las empresas alemanas Aldi y Lidl llegan a territorio francés con el formato de descuentos comerciales agresivos denominados *Maxidiscompteurs* [el equivalente a *Hard-discount* norteamericano] donde establecieron numerosas tiendas en superficies no mayores a lo permitido (Guillo, 2008).

En virtud de la llegada de estos nuevos actores al mercado Francés, Casino adquirió el control total de *Cedis* y *Epragne* en Francia; pero la mayor adquisición fue cuando la casa Guichard-Perrachon absorbió a *La Redoutte*, la compañía tradicional del venta por correspondencia, a través de la compra de sus acciones (Chadeau, 1993a).

Entre tanto que la distribuidora Rallye compró la tradicional *Ruche Méridionale* por medio de una Oferta Pública de Adquisición (OPA) efectuada en 1988 (Les Echos, 1992). La adquisición fue relevante para Rallye, pues para esa época *La Ruche Méridionale* contaba con la operación de 15 hipermercados, alrededor de 100 supermercados y numerosos mini mercados (Groupe Casino, 2012a). De esta manera, Rallye aumentaba su participación en el comercio minorista francés.

Sin olvidar un suceso trascendental en la distribución europea: la caída del muro de Berlín en 1989. Evento que representaría la caída del muro de hierro que dividía Europa oriental de la occidental (The Times, 1996), y con ello el acceso de *retailers* franceses a Europa oriental (Mesic, 2010).

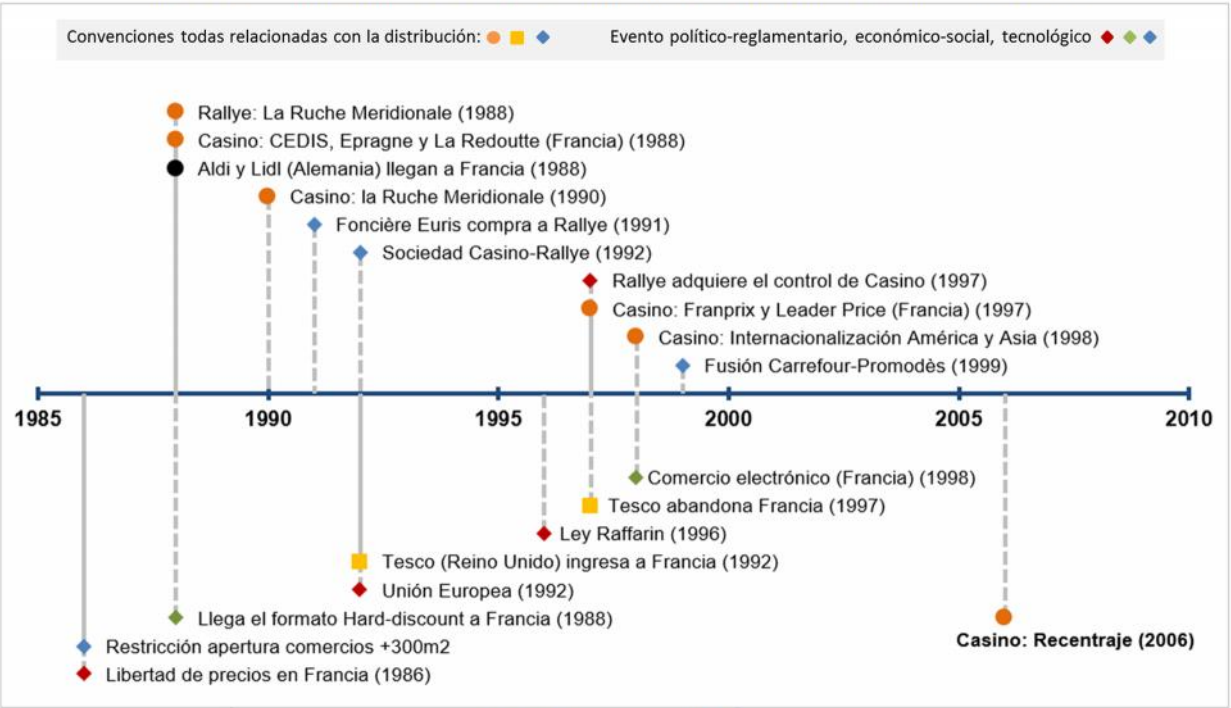
La serie de eventos presentada previamente permite evidenciar las acciones ejecutadas por el Grupo Casino, las cuales fueron gestadas con la prioridad de posicionarse como el número uno de la distribución al interior Francia. A partir de 1985 hasta 1996 logró hacerse al control de dos sociedades de distribución ubicadas en el sur de país: *Cedis* y *La Ruche Méridionale*, esta última por medio de un acuerdo firmado con la sociedad Rallye (Groupe Casino, 2014b).

2.5. Los 90: grandes cambios en la distribución francesa, surge Casino-Rallye

En la década de los 90 se evidenciaron avances en el desarrollo de la gran distribución europea al ocurrir diversas mutaciones que intervinieron en el sector a nivel local y regional (Gráfico 21).

Inicialmente, en 1992 se suscribió en Maastricht (Holanda) el tratado de la Unión Europea conformado por el "grupo de los doce" correspondiente a las naciones de Europa Occidental (The Times, 1996). Dentro de los objetivos de la Unión estaba la promoción del progreso económico y social a través de la creación de un espacio sin fronteras interiores, al igual que establecer la unidad económica y monetaria (The Times, 1996). Esto permitió la facilidad para ingresar a los distintos mercados de la región (Mesic, 2010), lo cual propició la competencia entre distribuidores de la región al eliminar las barreras, como los aranceles, que limitaban el tránsito de mercancías de un territorio a otro y brindó cierta fortaleza a empresas locales (Brook & Pioch, 1996).

Gráfico 21: Acontecimientos relevantes en la distribución francesa periodo 1985-2010



Fuente: Elaborado por el autor.

Que en el contexto francés, a pesar de que el mercado estaba saturado, impulsó el fenómeno de aceleración de la internacionalización por medio de dos alternativas: una de orden patrimonial, por medio de fusiones y adquisiciones; o a través de vínculos contractuales, por medio de acuerdos de cooperación o asociación (D'Hauteville, 2000) como el nacimiento de la asociación *Eurosia*[36].

Sucesos que condujeron a una década donde el objetivo primordial de los distribuidores fue establecer puntos de venta en el exterior de los cuales se destacan los movimientos realizados por la estadounidense Wal-Mart, la francesa Casino y la británica Tesco (Lehman, 2004). Sin dejar atrás a Carrefour y Promodès, dos distribuidores franceses que ya se había internacionalizado, los cuales contaban con bastante ventaja frente a los demás distribuidores de la región europea (Ryu & Simpson, 2011).

Así fue como el formato de descuentos (o *hard-discount*) en Francia liderado por las compañías alemanas Aldi y Lidl se había difundido ampliamente en el país a causa de la recesión económica que se presentó en el territorio en el momento de su llegada donde el factor diferenciador, en un mercado caracterizado por precios bajos, fue la fidelización de clientes (D'Hauteville, 2000). De tal manera que al ver el crecimiento del formato de descuentos agresivos al interior de Francia, Carrefour y Casino ingresaron a este segmento bajo la creación de los formatos *Ed* y *Leader Price* respectivamente (Guillo, 2008).

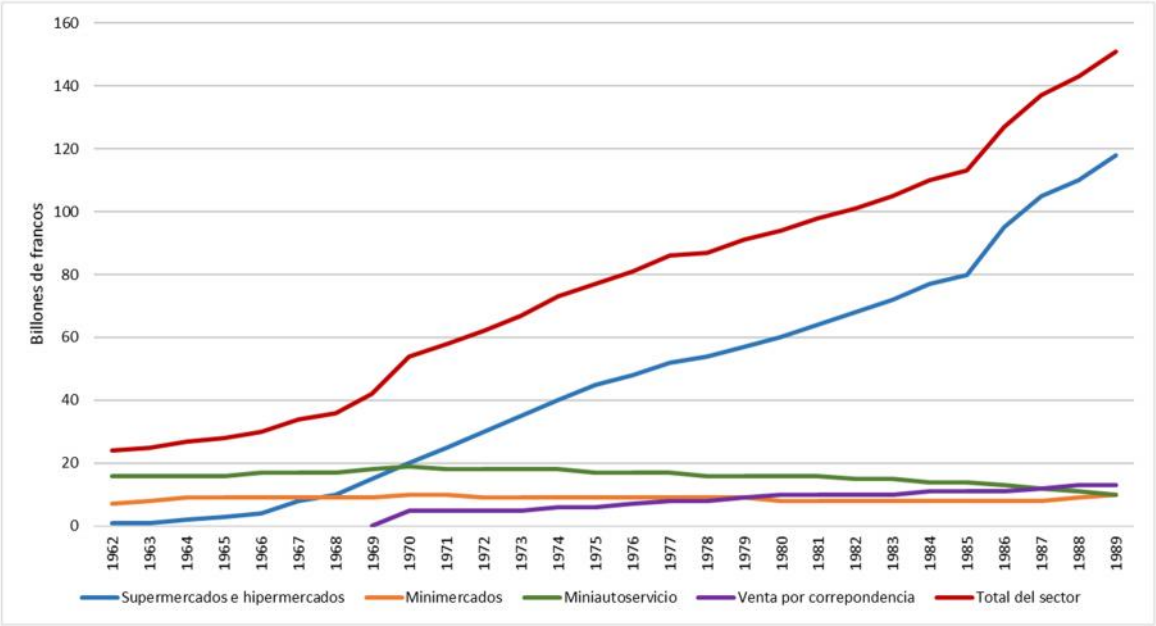
Sin descuidar la competencia, que se intensificó cada vez más, en 1992 Auchan compró la cadena de tiendas *Mammouth* y *Atac* (Daumas, 2006a). Con esto logró integrar el grupo de los distribuidores más

[36] *Eurosia* fue una asociación de distribuidores conformada por: la distribuidora británica Agryll [hoy en día Safeway], la distribuidora holandesa Royal Ahold, la compañía de seguros francesa Axa-Midi y la farmacéutica francesa Rhône-Poulenc [hoy en día Sanofi] (Chadeau, 1993a).

representativos de Francia bajo la estructura de supermercados e hipermercados, sector que era dominado por Carrefour, Promodès, Leclerc, Intermarché y Casino (Chadeau, 1993a).

Es de resaltar que para el inicio de la década el formato de supermercados e hipermercados imperaba en Francia y el crecimiento de su volumen de ventas fue significativo dentro de la gran distribución alimentaria del país (Gráfico 22).

Gráfico 22: Gran distribución francesa: Volumen de ventas por tipo de superficie (1962-1989)



Fuente: Chadeau (1995, p.54).

Se debe tener en presente que el gráfico presentado incluye el volumen de ventas de las superficies mencionadas sin vincular formatos como cooperativas, descuentos agresivos y pequeños comercios. De lo cual se puede inferir que sector era liderado por los mini autoservicios en los años 60 pero a partir de los 70 los supermercados e hipermercados presentaron su auge y crecimiento sostenido (Chadeau, 1995).

Dicho crecimiento del formato de supermercados e hipermercados no fue ajeno al crecimiento y posteriores cambios que presentó el Grupo Casino, pues este modificó su estructura jurídica y directiva en los 90 (Zancarini-Fournel, 1994). En ese periodo Casino adquirió la cadena de tiendas *La Ruche Méridionale* [la cual era propiedad de Rallye], con lo que añadió a su estructura 15 hipermercados, alrededor de 100 supermercados y toda una serie de mini mercados al interior de Francia (Groupe Casino, 2012a). En consecuencia, en 1992 se conformó la sociedad Casino-Rallye para consolidar: 101 hipermercados, 408 supermercados, 2.344 mini mercados y 221 cafeterías (Cliquet & Rulence, 1998; Groupe Casino, 2012a).

De esa forma, Rallye logró obtener una participación accionaria de 29.7% sobre Casino (Groupe Casino, 1999), lo cual le otorgó una posición relevante dentro de la nueva sociedad. Paralelamente, en 1991 la

compañía de inversión francesa *Froncière Euris*[37], dirigida por Jean-Charles Naouri[38], compró al grupo Rallye (Groupe Casino, 2016).

Durante 1992 se desarrollaron diversas acciones en la distribución al interior Francia. En el caso de Carrefour, este llegó a controlar al distribuidor Euromarché; respecto a Casino, esta cede su participación en el sector agro-alimentario y enfoca sus esfuerzos en la distribución de alimentos; mientras que la británica Tesco ingresó a Francia en aquel periodo (Chadeau, 1993a, 1995; Daumas, 2006a; Ryu & Simpson, 2011). Sin embargo, la competencia al interior del territorio se intensificó más por la alta concentración que por la entrada de nuevos distribuidores; ya que Tesco no contaba con la misma experiencia en la internacionalización de actividades que Casino o Carrefour, sumado a que el mercado francés se caracterizó por ser muy regionalista (Burt, 1986; Ryu & Simpson, 2011).

Intensificación que continuó el año siguiente, mientras se avecinaba la unificación monetaria del mercado europeo a través del Euro (Samiee, 1995). Llegado el año 1996 surgieron dos nuevas reglamentaciones al interior de Francia: la ley Galland[39] y la ley Raffarin[40] que de cierta forma eran complementarias. La ley Galland controlaba la implantación de grandes superficies comerciales, lo que provocaba que se efectuaran ciertas "prácticas comerciales" por parte de los distribuidores como el canje de almacenes y adquisiciones; mientras que la ley Raffarin era relativa al uso del suelo, con el objetivo de proteger al pequeño comerciante y al artesano, lo cual limitó la implantación de grandes superficies (Cliquet & Rulence, 1998; D'Hauteville, 2000; Messeghem, 2003; Venayre & Montet, 2004).

Con esta nueva serie de reglamentaciones, la Gran Distribución se adaptó como respuesta a las nuevas restricciones por lo cual impulsó las actividades de internacionalización, fusiones, adquisiciones y la aparición de un nuevo formato: el comercio electrónico. A partir de 1996 se empezó a desarrollar el comercio virtual en Francia a causa de las limitadas oportunidades de crecimiento de distribuidores al interior del país (Chambolle & Dumans, 2002).

Entre tanto el distribuidor francés Auchan efectuó una Oferta Pública de Adquisición (OPA) para adquirir a *Docks de France*[41], un competidor tradicional insignia del territorio con el cual unificaron marcas para

[37] En 1987 Jean-Charles Naouri creó la compañía de inversión *Euris* con el respaldo del banco *Rothschild et Cie* en París (Groupe Casino, 2016). *Froncière Euris* se dedica a actividades inmobiliarias y a la gran distribución, esta última genera la mayoría de ingresos de la sociedad (Foncière Euris, 2005).

[38] El señor Jean-Charles Naouri nació el 08 de marzo de 1949 en Argelia; posteriormente, es nacionalizado ciudadano francés. Estudió ciencias matemáticas en la *École Normale Supérieure* en Francia, adelantó estudios en Harvard y en la *École Nationale d'Administration* (ENA) donde pertenece a la promoción Guernica de año 1976 y cuenta con un doctorado de estado en Matemáticas (Groupe Casino, 2016). Para 2015 Jean Charles Naouri ubicó la posición 1,533 de los billonarios del mundo según la revista Forbes (Forbes, 2015). Hoy en día es accionista mayoritario de Casino, asunto que se desarrollará en el transcurso de este capítulo.

[39] Ley número 96-588 del 01 de julio de 1996 promulgada por el Ministro de Comercio francés Yves Galland (Loi 96-588, 1996).

[40] Ley número 96-603 del 05 de julio de 1996 promovida por el Ministro de Pequeñas y Medianas Empresas, de Comercio y del Artesanato Jean-Pierre Raffarin (Loi 96-603, 1996).

[41] Docks de France fue fundado en 1904 en Toulouse, en 1963 abrió su primer hipermercado, en 1964 crearon el supermercado *Mammouth*, en 1966 desarrollaron la marca *Supersura*, y entre 1993-1994 compraron diversos competidores pequeños (Cliquet & Rulence, 1998).

portar únicamente la insignia de Auchan en 1999 (Cliquet & Rulence, 1998; Daumas, 2006a; Lehman, 2004).

Adicionalmente, se presentaron acontecimientos entre 1996 y 1997 como: el formato de descuentos agresivos o *hard-discount*, encabezados por las compañías Lidl y Aldi, se adaptó a la nueva serie de restricciones y siguió expandiéndose con la apertura de establecimientos inferiores a 300m2 (Guillo, 2008); la distribuidora alemana Metro adquirió al a holandesa Makro, Carrefour compró a *Comptoirs* en Francia, Leclerc y Système U se reconciliaron al suscribir acuerdos de cooperación y, finalmente, Tesco se retiró del mercado francés al vender sus noventa establecimientos a la francesa Promodès (Cliquet & Rulence, 1998; Daumas, 2006a; Dawson, 2001; Ryu & Simpson, 2011).

Toda esta serie de eventos como apertura de nuevos formatos, expansiones, fusiones y adquisiciones dio como resultado que en 1997 los grandes distribuidores en Francia llegasen a comercializar el 36.2% del sector alimenticio (Dawson, 2001).

Año en el cual se definió la ruta que tomaría el Grupo Casino en el futuro, pues en ese periodo inició la pugna entre Promodès y Rallye por el control de la casa Guichard-Perrachon.

2.6. La puja por Casino: cambio de estructura accionaria, internacionalización y recentraje

Con el objetivo de contextualizar, se sugiere observar la Tabla 9 en la cual se muestra la estructura del Grupo para finales de 1996, donde el 51.8% de acciones con derecho a voto estaban en manos del público en general mientras que el Grupo Rallye y los descendientes de Geoffroy Guichard tenían participaciones inferiores de 29.7% y 16.6% respectivamente (Groupe Casino, 1999).

Tabla 9: Grupo Casino año 1996: Estructura de capital en derechos de voto

Número de derechos de voto al 31-diciembre-1996	*68.232.492*
Grupo Rallye	29,7%
Descendientes de Geoffroy Guichard	16,6%
FCP* empleados de Casino	1,9%
Público	51,8%
Total	100,0%

*FCP: Fonds commun de placement (fondo de inversión).

Fuente: Groupe Casino (1999).

Debido a la alta cantidad de acciones con derecho a voto en manos del público en general, Casino fue objeto de una OPA hostil el 2 de septiembre de 1997 por parte del competidor Promodès por valor de 27.8 millardos de francos (Groupe Casino, 2012a; Les Echos, 2016). El objetivo primordial de Promodès era el

de adquirir el control accionario del Grupo y consolidar una participación del 13% del sector de la gran distribución francesa, lo cual los posicionaría como el número uno del país[42] (Les Echos, 2016).

Así fue como Paul-Louis Halley, director de Promodès, efectuó una oferta inicial de 340 francos por acción del público en general, lo cual era un 15% superior al precio de cotización la acción en la bolsa; mientras que las acciones que reposaban en manos del grupo Rallye serían remuneradas con un pago 66% superior al precio del mercado de valores (Les Echos, 2016).

A lo cual, Jean-Charles Naouri, director de Rallye, lanzó el 12 de septiembre una contraoferta que resultó más atractiva para los accionistas de la familia Guichard [los cuales controlaban con el 16.6% de las acciones con derecho a voto] al añadir la opción de recompra de su participación accionaria en el futuro (Les Echos, 2016). Contraoferta que no fue aprobada por el Consejo de Mercados Financieros francés[43] a causa de su complejidad (Les Echos, 2016).

Este movimiento propició el contraataque de Paul-Louis Halley el 25 de septiembre al incrementar un 10% el valor inicial de la OPA y garantizar a la familia Guichard una posición significativa en el organigrama de la nueva entidad; así, el objetivo de Promodès pasó a ser la compra de la participación de los descendientes de Geoffroy Guichard (Les Echos, 2016).

Pero Naouri no sería derrotado, pues al conocer la contraoferta de Promodès, Jean-Charles ofreció el día siguiente asociar diversos productos financieros [provenientes de Rallye y Froncière Euris] que valorizarían la acción de Casino a 380.75 francos contra los 377.25 que pretendía pagar la familia Halley (Les Echos, 2016).

De esta forma, Rallye encabezado por el señor Naouri logró en 1997 una participación accionaria del 47.9% sobre los títulos con derecho a voto, participación que se extendería a 59.4% en el año siguiente (Groupe Casino, 1999) (Gráfico 23).

Así, el control de la Organización quedó en manos de Rallye y pasó a ser comandada por el señor Naouri al consolidarse como el mayor accionista del grupo, mientras que la familia Guichard dejó de tener presencia accionaria dentro de Casino hacia finales del 2012.

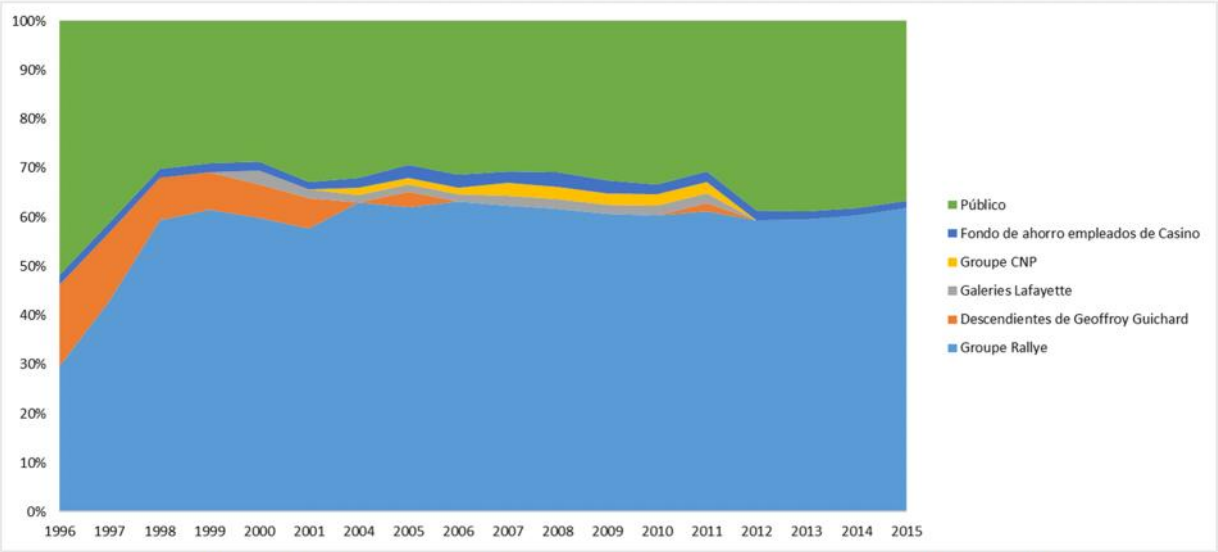
Tras finalizar la pugna entre Rallye y Promodès, surge un acuerdo de reconciliación entre Jean-Charles Naouri y Paul-Louis Halley por el cual pretendieron unir fuerzas para acelerar el desarrollo conjunto de la distribución a escala internacional (Liberation, 1997). Lo cual puede considerarse como un mecanismo prevención por parte de Promodès para evitar futuros conflictos con Casino.

[42] Para ese entonces, Promodès era el número cinco de la distribución francesa (con ventas de 103 millardos de francos) y adquiriendo a su competidor, que ubicaba la sexta plaza (con ventas de 66.8 millardos de francos), lograría a ser el número uno en Francia y a obtener una posición relevante en el mundo (Les Echos, 2016).

[43] Actualmente, el CMF pasó a ser la Autoridad del Mercado Financiero (AMF). *Autorité des Marchés Financiers*.

Gráfico 23: Evolución estructura de capital Grupo Casino (1996-2015) Aciones con derecho a voto.

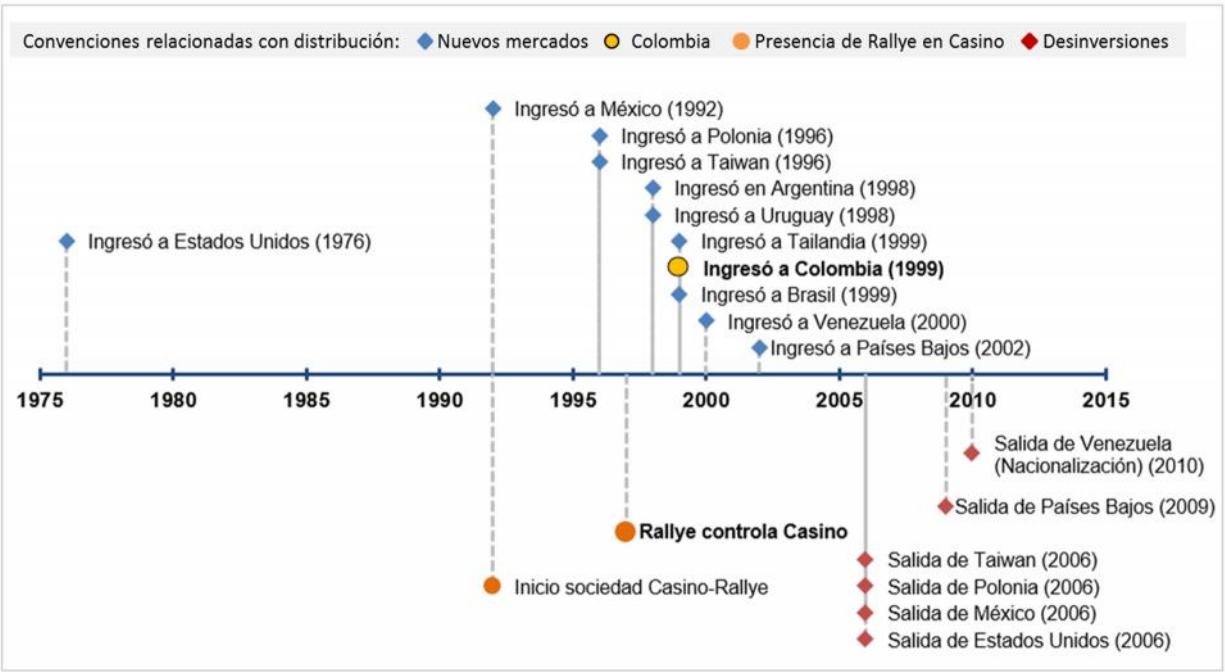
Nota: Sin información disponible de los periodos 2002 y 2003



Fuente: Elaborado por el autor a partir de informes históricos del Grupo Casino años 1996 hasta 2015.

Es llamativo que a partir de la finalización de la puja por Casino que cual dio origen a la nueva estructura accionaria encabezada por Rallye, la internacionalización del Grupo pasó a ser significativa. Mientras la tradición familiar se enfocó en el mercado local, con la llegada de Naouri las actividades de distribución se extendieron hacia nuevos (Gráfico 24).

Gráfico 24: Grupo Casino - Cronología de llegada y salida a diferente países (1976-2010)



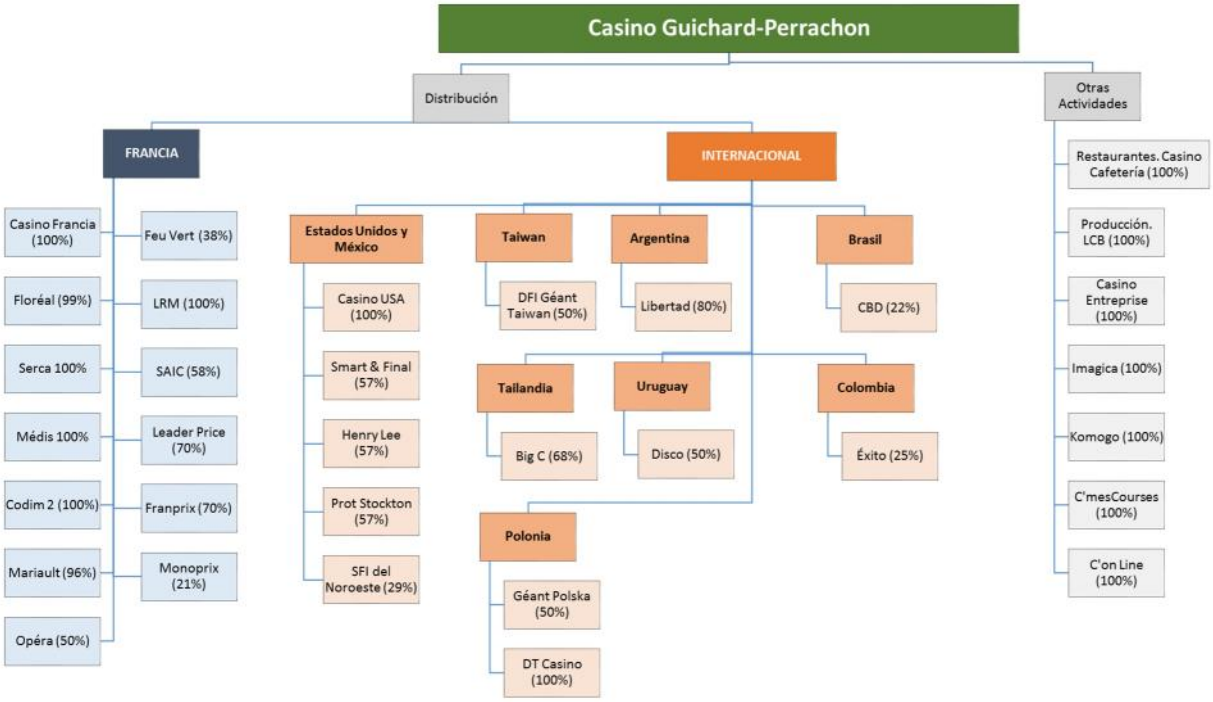
Fuente: Elaborado por el autor a partir de informes del Grupo Casino (1998, 1999, 2000, 2006, 2009, 2010).

El primer mercado foráneo al que llegó Casino fue Estados Unidos en 1976, con la marca *Smart & Final*; posteriormente firmaron en México un acuerdo de cooperación con SFI y la Central Detallista en 1992 que les ayudó a mantener su posición en América del Norte; más tarde, abrieron su primer hipermercado el Polonia en el año 1996, bajo la marca *Géant-Polska*; dos años después dieron los primeros pasos en Asia al ingresar a Taiwán, por medio de un acuerdo de cooperación con *Dairy Farm International* y llegó a Suramérica en el mismo periodo, al incursionar en Argentina y Uruguay por medio de la adquisición de la cadena de almacenes Libertad y Disco respectivamente; posteriormente, en 1999 el grupo ingresó a **Colombia** por medio de una alianza estratégica con Almacenes Éxito, y a Brasil a través de un acuerdo con la *Companhia Brasileira de Distribuçao* (CBD), también ingresó a Tailandia por medio de un acuerdo con la compañía local *Big C* (Groupe Casino, 1999, 2005, 2012a).

Este proceso de expansión en distintas latitudes evidencia el impulso a la internacionalización tomado a partir de la llegada del Grupo Rallye a la estructura accionaria de Casino a inicios de los 90, así como su apogeo a partir de la transición a la mayoría accionaria ejecutada por Jean-Charles Naouri, como se expuso anteriormente.

En consecuencia, Casino se dirigió a tener presencia en tres continentes, el americano, asiático y europeo por medio del control total, parcial e incluso mediante alianzas estratégicas con cada uno de los distribuidores establecidos en cada territorio específico (Gráfico 25).

Gráfico 25: Organigrama simplificado Grupo Casino al 31 de diciembre de 1999



Fuente: adaptado por el autor, a partir de Casino (2000, p. 56).

De tal manera Casino consolidó su señorío en territorio local a través del control accionario de diversas cadenas en Francia. Ejemplo de ello fue el acuerdo efectuado con la familia Baud en 1997 por medio del cual lograron adquirir de *Fanaprix* y *Leader Price*; posteriormente, a finales de 1998 se efectuó el lanzamiento del plataforma comercio electrónico (Cliquet & Rulence, 1998; Daumas, 2006a), el cual sería la punta de lanza del Grupo en la incursión al denominado *cibermarché* o cibermercado.

Por consiguiente, a causa de las restricciones presentes en Francia surgió la tendencia de desarrollar la plataforma de ventas en Internet en territorio Galo[44]: Lafayette desarrolló su plataforma en 1998 al igual que Carrefour y Casino; en 1999 incursionó Père-Noël; en el 2000, Leclerc e Intermarché; y en 2001, Auchan (Chambolle & Dumans, 2002). Este periodo se caracterizó como el inicio del comercio electrónico en el país, modelo que fue evolucionando para actualmente ser utilizado como un eslabón dentro de la estrategia de conquistar nuevos mercados.

Pero hay más, el año 1999 se constituyó como un periodo de riesgo absoluto para los grandes distribuidores franceses al interior del país pues Wal-Mart, el gigante estadounidense, adquirió la distribuidora británica ASDA lo que representó una amenaza de enormes proporciones en virtud de la llegada del gigante a Inglaterra y sus intenciones de expandirse por Europa (Burt, 1986; Burt *et al*, 2008; Burt *et al*, 2005). Evento que se materializó cuando Wal-Mart posó sus ojos sobre los mercados más grandes de Europa: Alemania y Francia[45] (The Economist, 1999).

Esta amenaza propició que en el mismo año surgiese la denominada *"fusión del siglo"*: Carrefour adquirió a Promodès y se convirtió en el número dos de la distribución mundial después de la Compañía norteamericana (Libre Service Actualités, 1999). Esta fusión se llegó a cabo tras el aprendizaje previo que la familia Halley había tenido al efectuar la pugna por Casino, esta vez, Promodès fue adquirido por la familia Fournier la cual comandaba las riendas de Carrefour[46] (Les Echos, 2016).

Aquel suceso puede tipificarse como un mecanismo de protección por parte de los dos mayores distribuidores franceses con presencia en Europa, Carrefour y Promodès, para hacer frente al gigante norteamericano en procura de defender sus mercados en la región (The New York Times, 1999) Defensa que posicionó a Carrefour como un actor relevante en la gran distribución mundial.

En virtud de lo sucedido, el Grupo Casino ahora debía sostener una rivalidad con un competidor mucho más grande y fuerte que él en Francia al igual que en el ámbito internacional, específicamente en los

[44] La preferencia por el comercio electrónico o *e-commerce* se extendió a raíz de que la plataforma brinda acceso siete días veinticuatro horas, al igual que su costo es relativamente bajo y reduce los límites geoespaciales por lo cual se pueden abarcar otros mercados (Müller-Lankenau, Wehmeyer, & Klein, 2006). El elemento que ayudó al crecimiento del comercio electrónico fue fundamentado en su naturaleza de menor regulación que los mercados tradicionales (Müller-Lankenau et al., 2006).

[45] Si bien el mercado francés se caracteriza por ser regionalista (Ryu & Simpson, 2011), la llegada de Wal-Mart amenazó el señorío de los distribuidores galos en su mercado local y en los países de Europa donde se estaban posicionando.

[46] Es interesante resaltar el aporte efectuado por Pariente (1998), donde señala que a 1998 la política general del Grupo Carrefour estaba sustentada en tres pilares: un *Know-how* (o saber hacer) básico, la explotación del formato de hipermercado y una internacionalización eficaz a través de inversiones financieras o alianzas. Lo cual justifica la adquisición de Promodès ya que este distribuidor tenía una fuerte posición no solo en Francia sino en la región.

mercados donde ambos se han establecido. Por ello, el Casino efectuó una serie de maniobras en la década del 2000 que resultaron decisivas frente a sus prioridades de cara al nuevo milenio.

Para el año 2000 la tendencia de la gran distribución fue la de conservar presencia internacional; pues para la fecha los líderes globales del sector contaban con presencia alrededor del mundo (Simpson & Thorpe, 1999). Tendencia a la cual Casino no era indiferente, ya que a partir del año 2000 inició adquisiciones en: Venezuela, con la Cadena de Tiendas Venezolanas (CATIVEN); y en Países Bajos con *Super de Boer* (Groupe Casino, 2014b). Asunto que ratificó las acciones del grupo para movilizarse hacia mercados emergentes (Simpson & Thorpe, 1999).

Entre tanto en Francia, Casino al igual que Carrefour buscaron competir en el sector de los formatos de descuento agresivos bajo las marcas *Leader Price* y *Ed* respectivamente, para hacer frente a los almacenes alemanes Lidl y Aldi que contaban con una participación relevante del mercado (Guillo, 2008).

Tanto así que para el año 2006 el formato de distribución de descuentos contaba con una participación de mercado del 12.7% del total del sector de la distribución alimentaria francesa, donde el 51.7% del segmento de descuentos era regido por Lidl y Aldi, mientras que Casino y Carrefour lograron captar el 31%. (Se debe tener en cuenta que la superficie para este tipo de establecimientos era de máximo 300m2) (Tabla 10).

Tabla 10: Situación de los formatos de descuentos en Francia año 2006

Distribuidor	*País de origen*	*Puntos de venta*		*Superficie de vetnas*		*Participación de mercado***
		Cantidad	%	m2	%	%
Lidl	Alemania	1.261	31,0%	824.806	30,5%	4,0%
Aldi	Alemania	724	17,8%	437.200	16,1%	2,1%
Ed (Carrefour)	Francia	794	19,5%	491.207	18,1%	2,2%
Leaderprice (Casino)	Francia	470	11,5%	427.588	15,8%	3,2%
Netto	Francia	386	9,5%	237.279	8,8%	0,7%
Le Mutant	Francia	199	4,9%	110.613	4,1%	0,5%
Norma	Alemania	122	3,0%	76.292	2,8%	n.s.*
Penny	Francia	24	0,6%	15.544	0,6%	n.s.*
Le Mutant Exp	Francia	19	0,5%	5.207	0,2%	n.s.*
Au Marché Vrac	Francia	9	0,2%	2.863	0,1%	n.s.*
Otros		66	1,6%	79.429	2,9%	n.s.*
Total		**4.074**	**100%**	**2.708.028**	**100%**	**12,7%**

** Participación de mercado sobre la totalidad del sector de la gran distribución francesa.

*n.s.: No es significativo.

Fuente: Guillo (2008, p. 10).

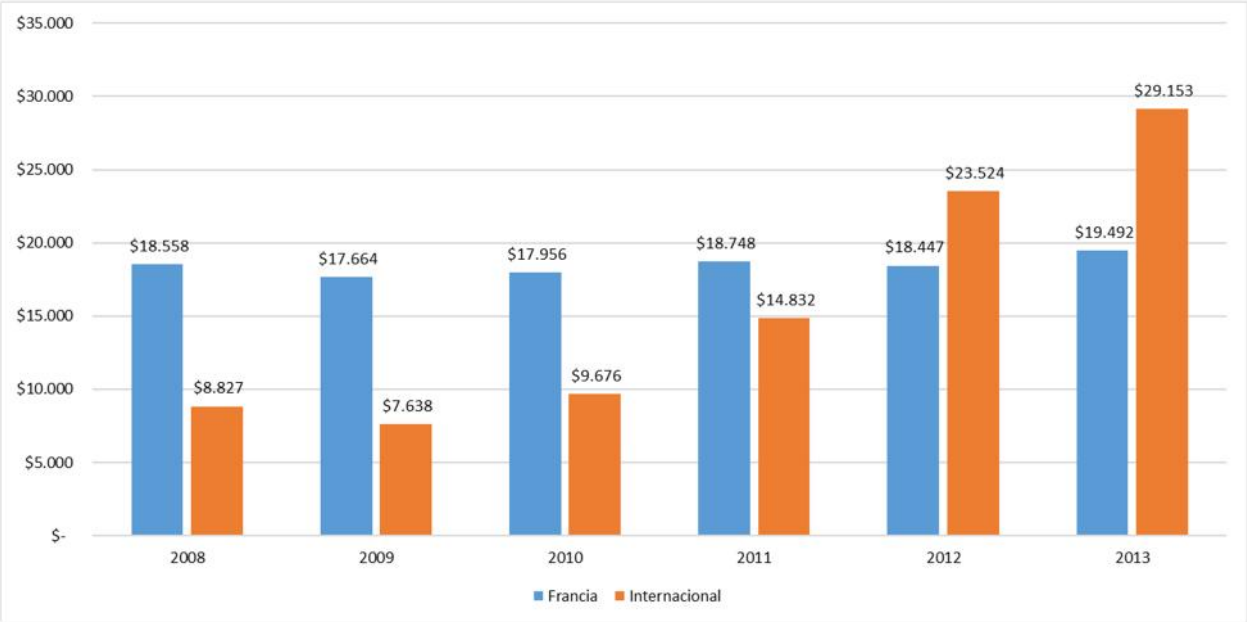
Pero eso no es todo, para el mismo año Casino efectuó maniobras de recentraje al definir zonas geográficas prioritarias sobre las cuales desplegaría el desarrollo de su estrategia, las zonas seleccionadas fueron: Francia, América Latina y el Sudeste Asiático (Groupe Casino, 2014a).

De tal manera que: en 2006 vendieron su participación en Taiwán, en el mismo periodo cedieron su participación en Estados Unidos y México; y en 2009 ceden sus operaciones en Países Bajos (Groupe Casino, 2012a, 2014a). Incluso, a pesar de que en 2010 el Gobierno Venezolano nacionalizó la operación de del Grupo en dicho país, en 2007 Casino había logrado expandir su control en Colombia sobre Almacenes Éxito y en Brasil sobre la CBD también conocida como Grupo *Pão de Açúcar* (GPA) en este caso el control sobre GPA se consolidó en 2012 (Groupe Casino, 2012b, 2014b).

Dicho proceso de recentraje brindó resultados positivos paulatinos en el periodo 2008-2013, pues tras la comparación del volumen de ventas del Grupo en Francia y el mercado Internacional, Francia lideró en 2008 con $18.558 millones de Euros mientras que el exterior generaba ingresos por $8.827 millones de Euros para aquel periodo. Sin embargo, en 2013 las ventas en Francia serían de $19.492 contra $29.153 millones de euros del exterior (Gráfico 26).

Gráfico 26: Grupo Casino cifra de ventas en Francia y el exterior (2008-2013)

Cifras en Millones de Euros



Fuente: Elaborado por el autor a partir de informes del Grupo Casino desde el 2008 hasta el 2013.

Con lo que es posible evidenciar el nivel de ventas de comportamiento constante en Francia, en gran medida debido a la saturación de mercados, mientras que en el exterior el crecimiento fue prácticamente exponencial pues en cinco años el volumen de ventas pasó de 8.827 millones de euros en 2008 a 29.153 en 2013.

El sustento de este crecimiento en ventas internacionales obedeció al proceso de recentraje que ejecutó Casino a partir del 2006; ya que el crecimiento foráneo empezó a ser comandado por Brasil, Colombia y Tailandia (Groupe Casino, 2008, 2009, 2010b, 2011, 2012c, 2013, 2014a) (Tabla 11).

Tabla 11: Nivel de ventas internacionales del Grupo Casino por país periodos 2008-2013

Cifras en millones de euros.

País	*2008*		*2009*		*2010*		*2011*		*2012*		*2013*	
Brasil	$ 2.333,6	23%	$ 2.909,8	32%	$ 4.782,5	43%	$ 7.806,5	50%	$ 14.584,9	62%	$ 20.115,6	69%
Colombia	$ 2.435,0	24%	$ 2.273,3	25%	$ 2.335,6	21%	$ 3.278,7	21%	$ 3.763,8	16%	$ 3.702,4	13%
Tailandia	$ 1.420,4	14%	$ 1.454,9	16%	$ 1.557,1	14%	$ 2.498,1	16%	$ 3.058,1	13%	$ 3.090,2	11%
Vietnam	$ 169,6	2%	$ 181,9	2%	$ 222,4	2%	$ 312,3	2%	$ 470,5	2%	$ 466,4	2%
Otros	$ 2.468,4	24%	$ 818,4	9%	$ 778,5	7%	$ 936,8	6%	$ 1.646,7	7%	$ 1.778,3	6%
Argentina	$ 304,4	3%	$ 363,7	4%	$ 333,7	3%	$ 312,3	2%	n.s**		n.s**	
Uruguay	$ 304,4	3%	$ 272,8	3%	$ 333,7	3%	$ 468,4	3%	n.s**		n.s**	
Venezuela	$ 710,2	7%	$ 818,4	9%	$ 778,5	7%	*1		*1		*1	
Total Internacional	$10.146,0	100%	$ 9.093,0	100%	$11.122,0	100%	$15.613,0	100%	$ 23.524,0	100%	$ 29.153,0	100%

*1: La operación del Grupo fue nacionalizada a por el Gobierno Venezolano a finales de 2010.

**n.s: No es significativo. Estos países pasan a formar parte de la clasificación "Otros".

Fuente: Elaborado por el autor a partir de informes del Grupo Casino desde 2008 hasta 2014.

Si bien el crecimiento en ventas de Colombia y Tailandia fue sostenido durante el periodo 2008-2013, el auge en ventas internacionales fue liderado por Brasil al pasar de ingresos por $2.333 millones de euros en 2008 a $20.115 en 2013. Esto debido a la consolidación de la mayoría accionaria del Grupo Casino sobre la *Companhia Brasileira de Distribuçao* la cual se ejecutó durante el periodo de análisis (Dinero, 2011).

Este esquema permite observar que a partir del recentraje efectuado en la priorización de zonas geográficas, las compañías: Almacenes Éxito (Colombia), *Companhia Brasileira de Distribuçao* (Brasil) y Big C (Tailandia) pasaron a ser la punta de lanza de Casino en su expansión internacional.

Por consiguiente, al enfocar la atención en Suramérica, Brasil y Colombia, estos son los territorios donde el Grupo cuenta con una posición competitiva fuerte; mientras que Argentina, y Uruguay pasan a ser mercados de menor tamaño por su volumen de ventas.

Actualmente el reto del Grupo es lograr el liderato en las zonas internacionales prioritarias (Groupe Casino, 2014a), trabajo que los ha llevado a ser un actor relevante en el mercado mundial.

2.7. Una breve comparativa de los distribuidores franceses en relación al mercado global

Según la clasificación anual efectuada por la firma Deloitte denominada *Global Powers of Retailing* donde se analizan tendencias de la distribución y la competencia de los principales distribuidores a escala mundial, el sector es actualmente es liderado por la empresa estadounidense Wal-Mart que durante los periodos 2010 a 2014 ha registrado un volumen de ventas superior a los $410.000 millones de dólares llegando a un máximo de $485.000 millones de dólares en el lapso de tiempo señalado. Magnitudes que la posicionan como el número uno de la distribución mundial, mientras que sus competidores inmediatos ocupan un volumen de ventas que tan solo ronda los $100.000 millones de dólares (Deloitte, 2012a, 2013, 2014, 2015, 2016) (Tabla 12).

Tabla 12: Principales distribuidores mundiales - Ingresos por ventas 2010-2014

Selección por el formato de opereración de Hipermercados-Supermercados-Supertiendas.

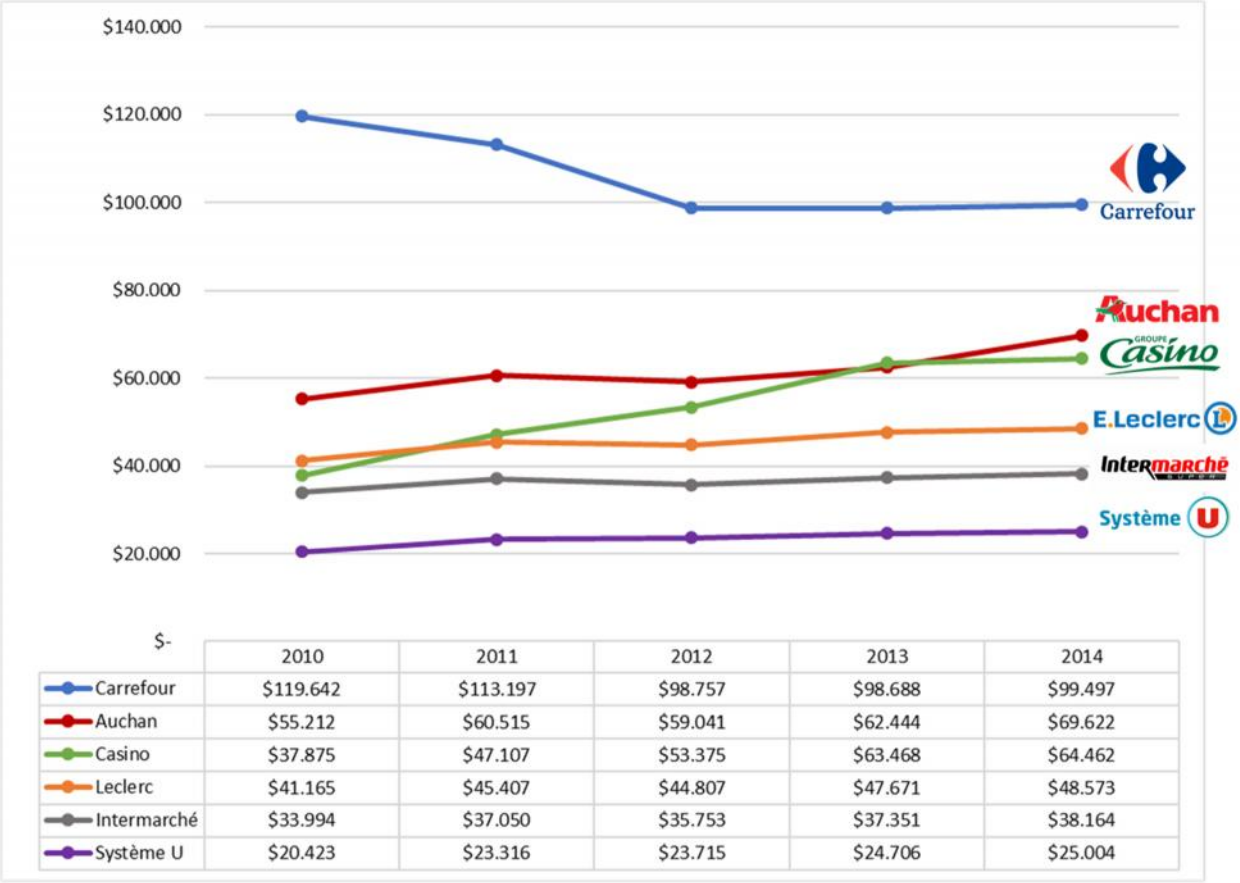
			Ingresos por ventas en miilones de dólares (USD)				
	Distribuidor	**País de origen**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
1	Wal-Mart Stores Inc	Estados Unidos	$ 485.651	$ 476.294	$ 469.162	$ 446.950	$ 418.952
2	Tesco PLC	Reino Unido	$ 99.713	$ 98.631	$ 101.269	$ 101.574	$ 92.171
3	Carrefour	Francia	$ 99.497	$ 98.688	$ 98.757	$ 113.197	$ 119.642
4	Casino Guichard-Perrachon	Francia	$ 64.462	$ 63.468	$ 53.375	$ 47.107	$ 37.875
5	Aeon Co. Ltd	Japón	$ 61.436	$ 57.986	$ 63.100	$ 60.158	$ 53.458

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de Deloitte (2012, 2013, 2014, 2015, 2016).

Clasificación que no es ajena a los principales distribuidores franceses, ya que analizando los reportes efectuados Entidad, se puede inferir que el líder de dicho país es Carrefour con un volumen de ventas cercano a los $100.000 millones de dólares en 2014; sin embargo, el Grupo Casino ha logrado reducir esta brecha al situarse como el tercer mayor distribuidor francés después de Auchan como se observa en el gráfico presentado a continuación: (Gráfico 27)

Gráfico 27: Principales distribuidores franceses - Ventas mundiales 2010-2014

Cifras en millones de dólares (USD)



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos provenientes de Deloitte (2012a, 2013, 2014, 2015, 2016)

De esta forma se puede observar el crecimiento sostenido que ha tenido Casino durante los periodos señalados. Así como también, es necesario resaltar los resultados positivos de la estrategia de recentraje del grupo, pues al priorizar zonas geográficas (Francia, Sudeste Asiático y América Latina) enfocó sus esfuerzos para posicionarse en los mercados seleccionados.

Elemento que pasó a ser relevante en la operación del Grupo en Suramérica, donde Colombia y Brasil han sido determinantes para el crecimiento y continuidad de actividades en la región; pues a partir de las diversas maniobras efectuadas por Casino, estos lograron establecerse como el distribuidor número uno de dichos territorios. Aquí es donde el análisis en latitudes colombianas comienza.

3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN COLOMBIANA Y EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE ALMACENES ÉXITO

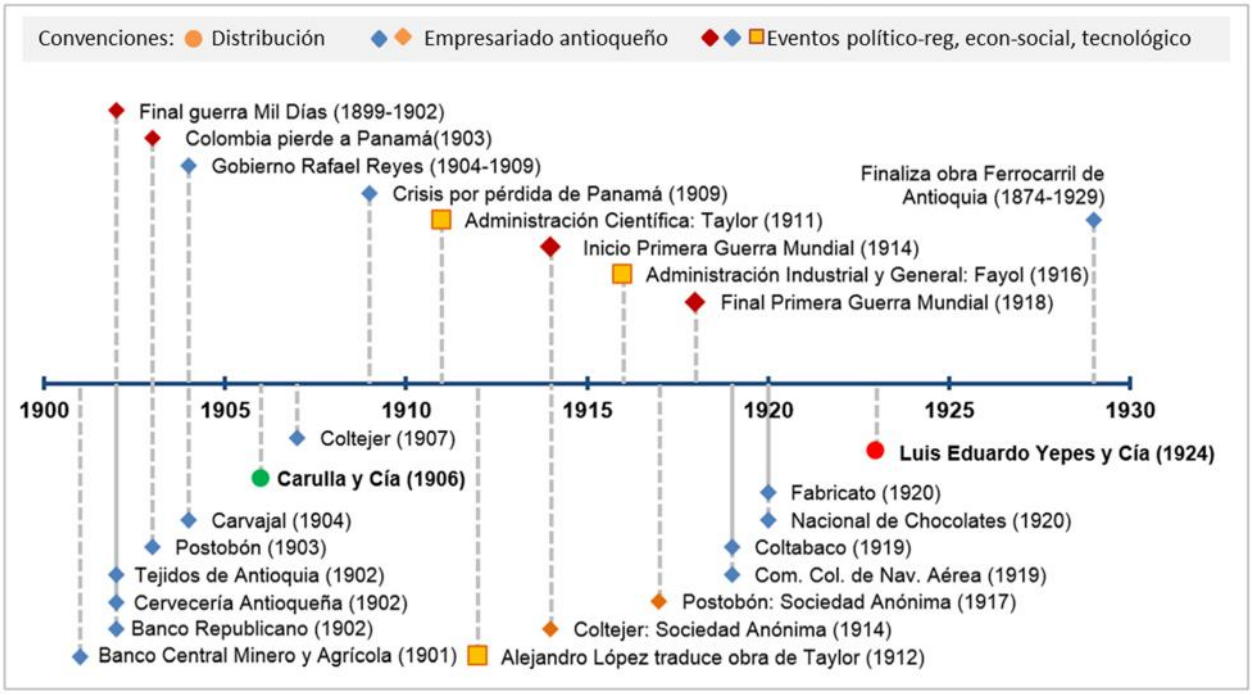
En este capítulo se examinará el desarrollo de la Gran Distribución en Colombia con énfasis en Antioquia, teniendo en cuenta la relación de las diferentes mutaciones del entorno que lograron consolidar cadenas de distribución nacional dentro una economía proteccionista. Situación que cambió con la apertura económica y se reconfigura el sector del comercio tras la llegada de nuevos actores de talla internacional.

Por ello, se ha efectuado una subdivisión en diversos periodos clasificados por su nivel de relevancia en este análisis: los orígenes del tejido empresarial antioqueño (1900-1929), Antioquia frente a la crisis económica de los años 30 y la Segunda Guerra Mundial (1930-1950), la consolidación de la distribución en Colombia, competencia y entorno (1950-1990), la revolución del *retail* en el país (1990-2000), para finalizar con la nueva dirección de las principales cadenas de distribución, la consolidación de Casino en Colombia e internacionalización de Almacenes Éxito (2000-2015).

3.1. Los orígenes del tejido empresarial antioqueño y mutaciones del entorno (1900-1929)

A continuación, se efectuará un análisis de los sucesos e influencia del entorno particular que propiciaron el desarrollo empresarial de Antioquia a inicios del siglo XX, al igual que la emergencia de distribuidores tradicionales como Carulla y Almacenes LEY (Gráfico 28).

Gráfico 28: Mutaciones del entorno, desarrollo empresarial antioqueño e inicio de algunas cadenas de distribución en Colombia (1900-1929)



Fuente: Elaborado por el autor.

Finalizado el siglo XIX y comenzando el XX, Colombia atravesaba momentos difíciles al vivir la guerra de los mil días (1899-1902) que desembocó en la pérdida de Panamá en 1903 (Molina Londoño, 2005). Durante el transcurso de esta turbulencia, la actividad comercial se desarrolló al interior del país: en la costa atlántica los comerciantes efectuaron desarrollos en la navegación, la industria azucarera y la ganadería; en el Cauca se gestaron, los ingenios y la ganadería; en Antioquia primaron los avances en la minería, agricultura cafetera, banca y colonización de terrenos baldíos; mientras que en Cundinamarca, los esfuerzos fueron encaminados al cultivo de tabaco, la caficultura, banca y ganadería (Molina Londoño, 2000).

Como resultado de los avances regionales, el progreso de ciudades como Barranquilla, Medellín o Manizales fue liderado por empresarios de renombre; mientras que en ciudades como Popayán o Bogotá primó la influencia de los militares, políticos y terratenientes (Molina Londoño, 2000).

Esta característica particular [la influencia empresarial] marcó el progreso de la región antioqueña cuya actividad económica giró en torno a la minería del oro (Restrepo Santamaría, 2011), que junto a la agricultura y el comercio[47] fueron los tres pilares que soportaron el surgimiento de la industria de la zona; tres actividades que a su vez fueron interconectadas por el oficio de transporte de mercancías que prestó el arriero (Rodríguez Romero, 2011).

De lo cual se ha argumentado que esta serie de actividades económicas presentó una importancia significativa para el desarrollo de las habilidades empresariales de los antioqueños que, junto con la caficultura, darían inicio al proceso de industrialización y acumulación de capitales en la región durante los inicios del siglo XX (Molina Londoño, 2000). Sin embargo, el progreso económico no pudo haber existido sin el protagonismo de la familia como eje central de la sociedad[48] que reflejaría sus rasgos en la futura estructura empresarial donde, a causa de los lazos familiares, se promoverían las sociedades por acciones que agruparon parientes por diversos grados de afinidad, incluso vínculos producto de sociedades matrimoniales (Restrepo Santamaría, 2011).

De esta forma se puede considerar que el origen de los principales familias y grupos empresariales en Antioquia fue resultado del crecimiento patrimonial a través de diversas actividades económicas por medio de las cuales lograron distribuir el riesgo en diversos sectores[49] (Restrepo Santamaría, 2011; Rodríguez Romero, 2011).

Ejemplo de ello fue el nacimiento de algunas empresas antioqueñas como: el Banco Central Minero y Agrícola (1901), Banco Republicano (1902), Cervecería Antioqueña (1902), Tejidos de Antioquia (1902),

[47] Es necesario resaltar que las empresas agropecuarias y de comercio eran las que concentraban el mayor número de empresarios y trabajadores de la región antioqueña (Molina Londoño, 2000).

[48] Que en este caso estaría definido por el papel que desempeñarían tres figuras: el cura [o párroco], el padre y la madre (Calle & Correa, 2002). De esta forma se conformó una especie de triada a escala de la estructura familiar antioqueña.

[49] Pero es necesario precisar que el espíritu empresarial antioqueño no surge únicamente de los fundadores industriales; sino que, este crecimiento patronal también se presenta en actividades conexas a la triada como la agricultura, el transporte, reparación de equipos, abastecimiento de alimentos y de insumos (Restrepo Santamaría, 2011).

Gaseosas Posada Tobón (1903) y Coltejer (1907) (Martínez Fajardo, 2012; Martínez Sarmiento, 2011; Molina Londoño, 2000). Entre tanto que en otras regiones del país serían fundadas empresas con capital español, tal es el caso de Carvajal fundada en Cali hacia el año 1904 (Martínez Fajardo, 2012) junto con *Carulla y Cía* la cual fue creada en Bogotá en 1906 (Garzón G & Fallón B, 1981).

Durante el periodo comprendido 1904-1909 Colombia era gobernada por el empresario cauchero Rafael Reyes Prieto, el cual promovió el desarrollo de los ferrocarriles y la navegación; pues a la fecha el principal cuello de botella del comercio de productos era el alto costo de transporte de mercancías entre los centros de producción y consumo (Molina Londoño, 2000). En este desarrollo de canales de comunicación jugaría un papel relevante el ingeniero cubano Francisco Javier Cisneros, el cual obtuvo concesiones y privilegios estatales para la construcción de ferrocarriles como el de Antioquia, puertos como el Puerto de Colombia construido en Barranquilla y el establecimiento de rutas fluviales por los ríos Magdalena, Cauca, Atrato, Sinú y Nechi (Molina Londoño, 2000).

A la par de los acontecimientos nacionales y dirigiendo el estudio hacia el desarrollo de la distribución, *Carulla y Cía* fue fundada por José Carulla Vidal[50] durante la presidencia de Reyes. El señor Carulla llegó en 1904 a Barranquilla proveniente de Barcelona (Garzón G & Fallón B, 1981) e inicialmente ejercía negocios en costa del país pero tuvo que trasladarse a Bogotá a causa de que, en palabras de su nieto Enrique Luque Carulla, las decisiones relevantes se tenían lugar en la Capital de la República (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Un lugar caracterizado por una amplia densidad poblacional y que ejercía una fuerte influencia en la nación (Dávila L. de Guevara et al., 2007) por ello, en 1906 funda en la Carrera 8 con calle 12 de Bogotá el *Escudo Catalán*, un establecimiento dedicado a la comercialización de productos importados [principalmente lo referente a rancho y licores] para las familias refinadas de la ciudad[51] (Garzón G & Fallón B, 1981).

José Carulla comercializó al interior de la Capital de la República y mantuvo operaciones de exportación de caucho en Barranquilla[52] con el mismo nombre de la sociedad *Carulla y Cía*; pero en 1909 se intensificó la crisis al interior de Colombia por la pérdida de Panamá, lo cual que obligó a Carulla Vidal a desistir de sus operaciones con el caucho hacia 1911 y comenzar con la exportación de café a España (Garzón G & Fallón Borda, 1981).

[50] José Carulla Vidal era hijo de Ignacio Carulla, un comerciante de textiles español, y viajó a Colombia en 1904 tras un desastre climático que se presentó en Barcelona el cual comprometió la empresa paterna (Molina Londoño, 2005); adicionalmente, obtuvo el título de Ultramarino en España, el cual es el equivalente actual de mercadeo o negocios internacionales según comentarios de su nieto Enrique Luque Carulla (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

[51] Este concepto de centro de compras exclusivo se mantendría a través del tiempo. En aquel entonces, el Escudo Catalán comercializaba tabaco holandés, aceite de oliva, conservas (principalmente aceitunas y alcaparras), nueces, almendras italianas, galletas inglesas, cigarrillos, vinos (que importaba en barriles y envasaba bajo su propia marca), entre otros productos importados bajo la misma firma: Carulla y Cía (Dávila L. de Guevara et al., 2007; Garzón G & Fallón B, 1981).

[52] Barranquilla creció rápidamente, pues pasó de alrededor de 11.000 habitantes en 1870 a un aproximado de 50.000 habitantes en 1912 llegando a ser la cuidad sede de las principales firmas navieras, comerciantes y fluviales que concentró un alto número de habitantes extranjeros. (Molina Londoño, 2005)

En el año siguiente se presentó un acontecimiento relevante para el desarrollo empresarial de Colombia: en 1912 Alejandro López[53] tradujo la obra de F. W. Taylor y la dio a conocer en la Escuela de Minas de Medellín contribuyendo a la formación de ingenieros con conocimientos técnicos y administrativos (Martínez Fajardo, 2012) asunto que se vería reflejado en el desarrollo empresarial antioqueño durante y después de la primera guerra mundial (1914-1918).

Como consecuencia del desabastecimiento producido por el conflicto internacional, varias sociedades antioqueñas fueron producto de fusiones y adquisiciones inspiradas en la idea de reducir costos fijos para alcanzar una mayor eficiencia administrativa (Restrepo Santamaría, 2011); de la misma manera, numerosas sociedades familiares de la región dieron el paso hacia su conversión a sociedades anónimas mediante la venta de acciones a inversionistas para así captar dinero y expandirse, entre las cuales se encuentran Coltejer en 1914 y Gaseosas Posada Tobón en 1917 (Molina Londoño, 2000).

Posterior a la primera guerra mundial, surgió en 1919 la Compañía Industrial Unida de Cigarrillos, que posteriormente pasó a ser la Compañía Colombiana de Tabaco -Coltabaco-; al igual que en el mismo periodo nació la Compañía Colombiana de Navegación Aérea en Medellín, la cual fue fundada por el industrial Guillermo Echavarría (Molina Londoño, 2000); sin olvidar que Colombia llegó a exportar 2 millones de sacos de café al año (Martínez Fajardo, 2012).

Al iniciar la década de los 20, la crisis económica de la primera guerra mundial continuó afectando a las empresas antioqueñas pues estas presentaron cambios en su composición accionaria dando origen a la aparición de empresas accionistas de otras, como lo denominaría Álvarez Morales (2003), *empresas dueñas de empresas,* o Martínez Sarmiento (2011), *empresas que crean empresas*.

Para aquel entonces, la economía colombiana se había basado en el desarrollo del comercio y la producción nacional estaba relegada pues el 90% de las importaciones en 1920 provenían de Estados Unidos de América (Garzón G & Fallón B, 1981). Sin embargo, los industriales y comerciantes de Medellín enfrentaron el desabastecimiento de la primera guerra mundial con el fomento del cultivo de algodón y la organización de plantas para la producción de hilos (Molina Londoño, 2000). En ese periodo fueron fundadas las siguientes empresas insignia de Antioquia: la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato -Fabricato- (Martínez Fajardo, 2012) y la Compañía Nacional de Chocolates (Molina Londoño, 2000).

Referente al comercio, en 1922 el antioqueño Luis Eduardo Yepes Pérez[54], fundador de la tienda *La Fontana* en Manizales, decidió trasladarse a Barranquilla tras sufrir la pérdida de su negocio a causa de un incendio que lo consumió en 1921 (Giraldo J & Escobar V, 1993).

El señor Yepes instaló un pequeño puesto dónde comercializaba elementos que los barranquilleros necesitaban para celebrar el Carnaval. El lugar era identificado por las iniciales *LEY* que correspondían a

[53] Alejandro López es conocido como el padre de la administración en Colombia. Nació en Medellín en 1876, fue ingeniero de la Escuela de Minas que en 1905 viajó a Estados Unidos y conoció la obra de Taylor para posteriormente dirigir la Sociedad Minera del Zancudo (entidad de capital franco-colombiano); de 1912-1920 dictó el curso de Economía Industrial en la Escuela de Minas (Mayor Mora, 1988).

[54] Luis Eduardo Yépez nació en Copacabana Antioquia en el año 1894 en el seno de un hogar campesino (Giraldo J & Escobar V, 1993).

las iniciales de su nombre (Silva Guerra, 2011). Dicho establecimiento tenía el lema o *slogan*: *"Almacenes de 5 centavos a 1 peso"*[55] debido a que su formato de venta era basado en el precio fijo, sin descuentos, (Giraldo J & Escobar V, 1993) el cual corresponde a la adaptación del concepto diseñado por el estadounidense Woolworth en 1859 de *five and dime stores* presentado en el capítulo anterior.

Tras el progreso que el LEY tuvo en Barranquilla, el señor Yepes procedió a formalizar la sociedad *Luis Eduardo Yepes y Cía* en 1924, razón social que se extendió hasta 1950 (Giraldo J & Escobar V, 1993). En dicha sociedad según Silva-Colmenares & Padilla Pardo (2015) empezaron a participar personalidades representativas de la región antioqueña, que más tarde lograrían una alta difusión de los almacenes LEY a lo largo de Colombia[56].

Entre tanto los almacenes Carulla, ubicados en Bogotá, continuaron prosperando y en 1925 adquirieron su primera bodega en la Calle 10ª de la Capital (Garzón G & Fallón B, 1981). En parte, dicho progreso se debió a la promoción del comercio del Café en el cual Carulla efectuaba algunos negocios.

No se debe olvidar que en época el Café fue un elemento que promovió el desarrollo de la infraestructura nacional, y su importancia llegó a ser tal, que en 1927 se fundó la Federación Nacional de Cafeteros (Molina Londoño, 2000). Al igual que fue motor de desarrollo ya que la red ferroviaria de Colombia pasó de 1,166 Km en 1914 a 2,434 Km en 1929, red donde impulsó el desarrollo industrial del país (Molina Londoño, 2005), entre lo cual se encuentra la finalización del Ferrocarril de Antioquia[57] en ese periodo (Restrepo Santamaría, 2011).

La década en curso transcurrió con la adaptación de empresas nacionales a las turbulencias del entorno pero la década siguiente estaría marcada por dos mutaciones de orden político y económico que afectarían al mundo, donde el empresariado colombiano tomaría diversas medidas para hacer frente a la coyuntura: la gran depresión y la posterior Segunda Guerra mundial.

3.2. Antioquia frente a la crisis económica y la Segunda Guerra Mundial (1930-1950)

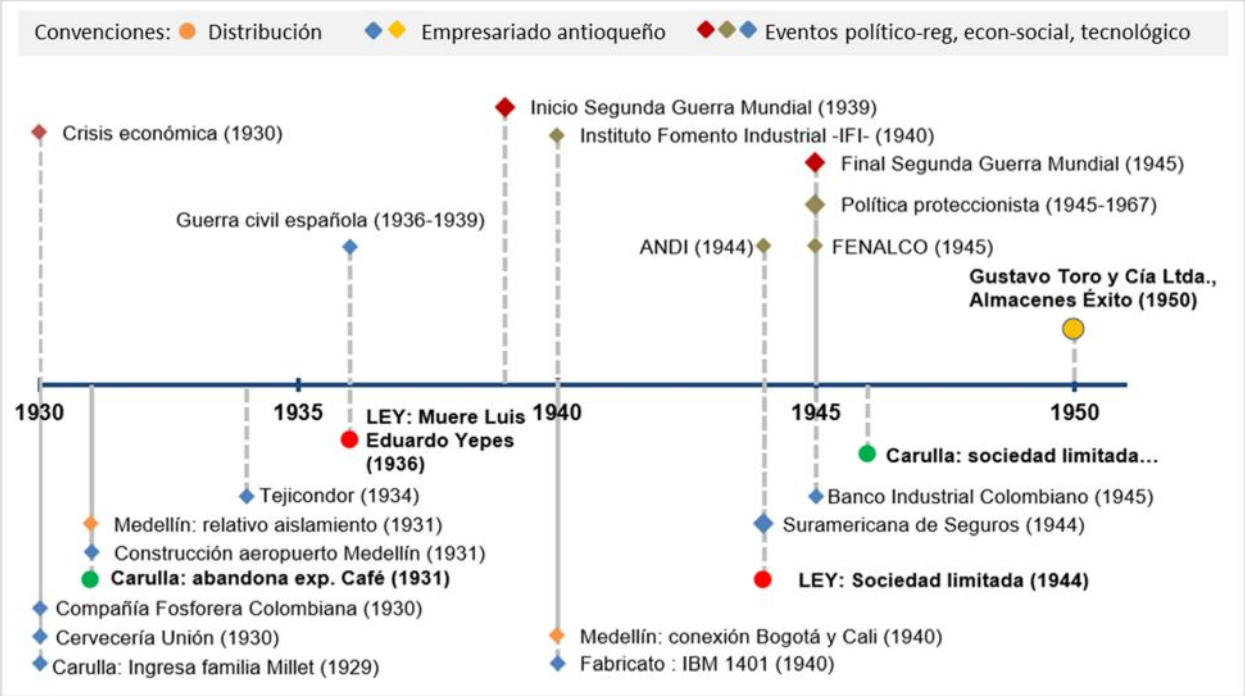
A continuación, se efectuará la relación de estos dos eventos internacionales en la economía colombiana sin olvidar el desarrollo de Antioquia, los cambios en distribuidores insignia y el nacimiento de Almacenes Éxito. Los cuales estarán concatenados con las mutaciones del entorno relevantes dentro del país (Gráfico 29)

[55] Para ese entonces la cadena de tiendas Woolworth poseían 1.000 puntos de venta presente en 48 estados a lo largo de los Estados Unidos, razón por la cual Luis Eduardo Yepes decidió seguir el ejemplo de ellos con el objetivo de replicarlo a lo largo de Colombia (Giraldo J & Escobar V, 1993). Ese deseo de alta difusión sería perceptible con el tiempo pues para la década de los 90 el LEY llegó a ser la cadena de almacenes presente en casi todo rincón del país, evento que será sustentado posteriormente.

[56] Por ejemplo, en 1928 el LEY abrió su primer establecimiento en Cartagena (Giraldo J & Escobar V, 1993).

[57] La construcción del Ferrocarril de Antioquia fue liderada por el ingeniero cubano Francisco Javier Cisneros. Se debe tener en cuenta que la obra inició en 1874 y tras diversos retrasos la obra acabó 55 años después en 1929 (Restrepo Santamaría, 2011).

Gráfico 29: Mutaciones del entorno, desarrollo en Antioquia y distribución colombiana (1930-1950)



Fuente: Elaborado por el autor.

En términos económicos, previo a la crisis de los años 30 el Estado Colombiano otorgó protección y subsidios a los emprendedores que elaboraban determinados bienes pero no existía ninguna política de industrialización; mientras que a partir del colapso económico global y la segunda guerra mundial, el periodo de 1931-1945 se caracterizó por la desorganización de los corredores comerciales internacionales que generó elevados niveles de protección nacional, sin que existiera una política puntual para ello (Rodríguez Romero, 2011).

Entre tanto y a pesar los avances en infraestructura de Colombia, Medellín contaba con un relativo aislamiento pues hacia mediados de década solamente 35 de 125 municipios de Antioquia se encontraban conectados pero no existían vías entre Antioquia el norte, centro y sur de Colombia (Restrepo Santamaría, 2011). A causa de ese aislamiento, en 1931 se impulsó la construcción del aeropuerto de Medellín por mano del antioqueño Gonzalo Mejía en asociación con la compañía estadounidense *Pan-American Airways*, para que así fuese fundada la empresa *Urabá, Medellín and Central Airways (UMCA)* (Molina Londoño, 2000).

Adicionalmente en el periodo de análisis nacieron empresas antioqueñas como la Compañía Fosforera Colombiana junto con la Cervecería Unión en 1930 (Molina Londoño, 2000), posteriormente nació Tejicóndor en 1934 (Martínez Sarmiento, 2011).

De igual manera, se destaca el aumento de participación accionaria que las entidades antioqueñas Noel y Nacional de Chocolates tenían entre sí, intercambio que se dio como un acuerdo de conveniencia mutua[58] (Rodríguez Romero, 2011).

Acuerdos, cambios de participación accionaria y modificación de sociedades que también fue perceptible en el sector de la distribución. En el caso de Carulla, la empresa tuvo que reestructurarse debido a la baja de los precios internacionales del café y la contracción de la economía colombiana por lo que fue necesario contar con el apoyo de nuevos socios y para finales de 1929[59], con ello ingresó la familia barcelonesa Millet a formar parte de la sociedad[60] (Garzón G & Fallón B, 1981); adicionalmente, la empresa abandonó el negocio de exportación de café (1931) para dedicarse por completo a la importación de *rancho y licores* que comercializó en las tiendas *El Escudo Catalán* (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

Sin olvidar que durante el periodo del conflicto internacional, Colombia no logró recibir importaciones europeas, y sumando a esto, estalló la guerra civil española[61] (1936-1939) por lo cual fue necesario que las directivas de Carulla y Cía emprendiesen viajes por el Centro y Sur América para importar otra clase de productos (Garzón G & Fallón B, 1981).

Respecto a Almacenes LEY este difundió por Barranquilla, Cartagena, Medellín y Cali durante la década de los 30; sin embargo, fue necesario que se reestructurasen durante el periodo 1930-1945, por lo cual procedieron vender varios almacenes que habían inaugurado en los territorios de influencia (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Continuando ahora con el análisis de los años 40, las dificultades para la importación de mercancía hacia Colombia a raíz de la segunda guerra mundial propició que el gobierno nacional instaurara una política cerrada que favorecería el desarrollo de grupos empresariales bajo fusiones y adquisiciones (Giraldo J & Escobar V, 1993; Silva-Colmenares, 2004). Esta etapa de creación de empresas se extendió hasta finales de los años setenta periodo donde surgieron algunas entidades establecidas bajo el sistema de sociedades anónimas de carácter familiar y filiales de empresas multinacionales las cuales empezaron a tomar el liderato en los sectores de servicios, bancarios, comunicaciones, comercio y transporte[62] (Restrepo Santamaría, 2011).

[58] A esta figura se le denominó como *enroque*, palabra que viene del ajedrez donde se busca proteger al Rey (Martínez Sarmiento, 2011).

[59] Se debe tener en cuenta que la Gran Depresión inició el 29 de octubre de 1929 como se mencionó en el capítulo anterior.

[60] La sociedad Carulla y Cía, para el cierre de 1929, quedó con la siguiente distribución accionaria: 50% Felipe Millet y Cía (familia Millet), 45% José Carulla Vidal y 5% José Carulla Soler (hijo del señor Carulla Vidal) (Garzón G & Fallón B, 1981).

[61] La guerra civil española afectó sobremanera las operaciones de Carulla ya que la mayoría de mercancía era importada de ese país, por ello fue necesario empezar a importar elementos de norte, centro y sur de América (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

[62] Por ejemplo, en 1940 Fabricato trajo al país el primer computador: el IBM 1401. Dos años más tarde, participó en la creación del Banco Industrial Colombiano -BIC- (Parra Restrepo, 1998).

Así es como en 1940 el gobierno colombiano creó, mediante el decreto ordinario 1157 de ese año, el Instituto de Fomento Industrial (IFI) (Garay S et al., 1998). Esta nueva institución se constituyó en una fuente significativa de crédito estatal y fue diseñada para ser una herramienta coyuntural en el nuevo proceso que vivió Colombia: la industrialización basada en la sustitución de importaciones (Rettberg, 2011).

Esta nueva etapa dio lugar a la consolidación de compañías insignia colombianas que posteriormente liderarían sus respectivas actividades comerciales a lo largo del territorio (Rettberg, 2011) pues a través de la política proteccionista, llevada de 1945 a 1967, se manifestó la estrategia de industrialización nacional (Rodríguez Romero, 2011).

De tal forma que durante este periodo se fundaron dos empresas insignia de Antioquia: Suramericana de Seguros (1944) [la joya de la corona del Grupo Empresarial Antioqueño] y Banco Industrial Colombiano (1945) que fue producto de los mismos accionistas que fundaron Suramericana [entidad bancaria que pasó a conformar a lo que hoy en día es Bancolombia] (Molina Londoño, 2000; Restrepo Santamaría, 2011).

Entre tanto, en materia de infraestructura nacional, durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial se lograron avances significativos en la conexión del sistema de ferrocarriles y carreteas del país (Molina Londoño, 2000). Que en el caso antioqueño, para 1940 se estableció la conexión entre Medellín, Bogotá y Cali; posteriormente, en 1955 se enlazó el sistema vial de Medellín con Cartagena, Barranquilla, Turbo, Quibdó y una nueva vía alterna hacia Bogotá (Restrepo Santamaría, 2011).

Los avances en la infraestructura vial colombiana fueron uno de los elementos por los cuales se generó una nueva mutación de orden social: la población rural aumentó su ritmo de movilidad hacia los centros urbanos (Mejía A, 1999). Tal cual como le sucedió a la familia Toro Quintero.

Los Toro Quintero llegaron a Medellín durante la década de los 40[63]; Gustavo Toro Quintero quien empezó a trabajar en los almacenes *El Kilo* hizo amistad con David Restrepo con el cual aprendió acerca del comercio de telas, este fue el inicio de la sociedad entre Gustavo Quintero, David y Mario Restrepo que dio origen a Almacenes Éxito en 1949[64] (Mejía A, 1999; Restrepo Santamaría, 2011). Este establecimiento inicialmente estaba ubicado en un pequeño local de 4 metros de ancho por 4 metros de largo en Medellín donde comerciaban con retazos de cobijas (Almacenes Éxito, 2004). Que según la afirmación de Molina Londoño (2000), revolucionaría el comercio inicialmente en Antioquia y luego en el resto del país.

Paralelamente, Almacenes LEY vivió una nueva etapa tras el vacío que había dejado la muerte de su fundador en el año 1936: por una lado, la asamblea de socios decretó la reducción de costos y

[63] Manuel Quintero (abuelo de Gustavo Toro Quintero), poseía conocimientos en el campo farmacéutico y manejaba en aquel tiempo una farmacia denominada *La Botica de los Quintero* donde preparaba las fórmulas que recetaban los médicos (Mejía A, 1999), esta expresión de *Botica* hace alusión a una farmacia. En algunos lugares de Colombia todavía es usada esta expresión para referirse no solo a una farmacia sino también a la variedad de productos de un lugar, de ahí el característico adagio colombiano: *"De todo como en Botica".*

[64] Hacia la década de los 40 las asociaciones eran comunes en la conformación empresarial en Antioquia, pues por medio de la distribución del riesgo y beneficios compartidos, establecieron voluntades y sentido de grupo por lo cual la estructura comercial tomó fuerza en la región (Álvarez Morales, 2003). Adicionalmente en 1950 se constituyó formalmente la sociedad Gustavo Toro y Cía Ltda., Almacenes Éxito (Mejía A, 1999)

restructuración de la cadena de almacenes; por otro lado, hacia 1942 el LEY incursionó en Bucaramanga y en el "aristócrata" mercado Bogotano[65], el primer almacén de la Capital de República estuvo ubicado en la calle 13 con carrera 7ª, establecimiento que pasó a ser insignia de la cadena en la ciudad (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Dos años más tarde (1944), Almacenes LEY modificó su razón social y pasó a ser sociedad limitada debido a que, además de la familia Yepes[66], entraron a la sociedad tres poderosas familias Antioqueñas las cuales en palabras de Giraldo J & Escobar V (1993) eran denominados *"los tres grandes de la época"*: la compañía Germán Saldarriaga y Cía, que de la mano de Germán Saldarriaga había fundado en 1921 La Cacharrería Mundial [hoy en día Inversiones Mundial, fundadores de la empresa Pintuco]; Mora Hermanos y Cía, liderado por Jesús Mora Carrasquilla; y Félix de Bedout e hijos, encabeza de Jorge de Bedout.

De la mano de los *tres grandes,* que habían llegado a la dirección del LEY, se estableció la política de llegar a acuerdos comerciales para la adquisición de lotes ubicados en sitios estratégicos de las ciudades[67] (Giraldo J & Escobar V, 1993). Esta directriz daría sus frutos más adelante ya que en la década de los 90 el LEY llegó a poseer almacenes a lo largo del territorio nacional.

Respecto a la cadena capitalina Carulla y Cía., esta pasó a ser sociedad limitada en 1946 (Garzón G & Fallón B, 1981); dos años más tarde esta cadena de almacenes vivió de primera mano el Bogotazo, evento desencadenado por el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán el cual colapsó la capital del país. Carulla fue víctima del saqueo de un almacén (Dávila L. de Guevara et al., 2007; Garzón G & Fallón B, 1981).

Para cerrar el recuento de esta década, se resalta la conformación de dos gremios empersariales: en Antioquia, la Asociación Nacional de Industriales –ANDI- fundada en 1944 (Rodríguez Romero, 2011); y en Bogotá, la Federación Nacional de Comerciantes –FENALCO- creada en 1945 (El Tiempo, 1995).

3.3. Consolidación de la distribución en Colombia, competencia y entorno (1950-1990)

El periodo de análisis fue una época donde se presentaron cambios en Colombia caracterizados principalmente por mutaciones de orden político-reglamentario y la llegada de nuevos competidores a la arena de la distribución nacional los cuales intensificarían la competencia en el sector.

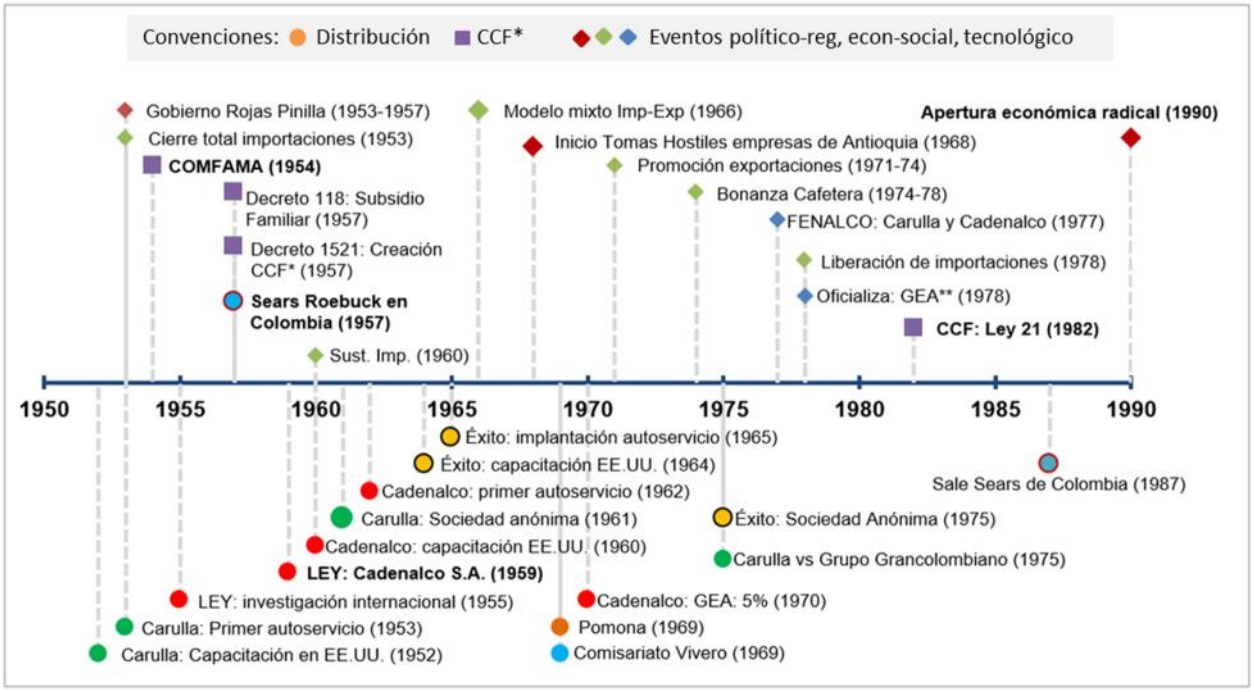
[65] Para Almacenes LEY era todo un reto incursionar en Bogotá ya que el formato de comercio del almacén era diseñado para las clases medias; pero según las directivas, el mercado capitalino era más "refinado" (Giraldo J & Escobar V, 1993).

[66] En aquel momento estaba conformada por la esposa de Luis Eduardo Yepes (la cual se retiró de la sociedad en 1945), Alfredo y Emilio Yepes (Giraldo J & Escobar V, 1993).

[67] Los acuerdos consistían en que los dueños de los terrenos pasaran a formar parte de la sociedad LEY. Para ello, el propietario apartaba el lote como una cuota social y Almacenes LEY construía el establecimiento comercial en dicho lugar; posteriormente, se fijaba un canon de arrendamiento del terreno sobre el 3.5% de las ventas brutas (o en su efecto convenían un acuerdo justo) y finalmente, la sociedad buscaba comprar los terrenos en el corto plazo (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Lo anterior, sin olvidar el periodo de tomas hostiles que sufrieron empresas antioqueñas y el proceso de liberalización económica de la Nación que cursó para desembocar en la apertura económica radical en los años 90 (Gráfico 30).

Gráfico 30: Consolidación de la distribución colombiana, nuevos competidores y entorno (1950-1990)



*CCF: Cajas de Compensación Familiar. Fuente: Elaborado por el autor.

Primeramente, el evento político de trascendencia en Colombia fue el gobierno del general Rojas Pinilla que inició en 1953 y se extendió hasta 1957 (Rodríguez Romero, 2011). En el gobierno del General, hubo un cierre total de las importaciones (Dávila L. de Guevara et al., 2007) y la mujer adquirió derechos civiles[68] (Mejía A, 1999); pero Rojas pretendió gravar los dividendos y bonos corporativos, lo cual ocasionó la oposición de los de los dos mayores frentes gremiales, ANDI y FENALCO, quienes lograron poner fin a su mandato (Rettberg, 2011).

En términos de comercio, durante el inicio de este periodo la alta dirección de Carulla decidió viajar a Estados Unidos para conocer los avances en comercio (Molina Londoño, 2005). De la misma forma, en 1955 las directivas de Almacenes LEY decidieron en viajar a Norteamérica, Europa y Japón para conocer los desarrollos internacionales en materia de distribución (Giraldo J & Escobar V, 1993).

De aquel viaje emprendido por José Carulla Soler se inauguró en 1953 el primer autoservicio en Colombia, ubicado en el barrio el Campín de Bogotá con el lema de "Mercado americano Carulla Self-Service"[69]

[68] Entre los que se encuentra el derecho al voto; y en el caso de la distribución, el uso de la chequera que empezaron a emplear para hacer compras en almacenes (Mejía A, 1999).

[69] Adicionalmente, Carulla implementó la nueva tecnología de contabilidad mecánica desarrollada por *National Cash Register Company* (NCR) en sus establecimientos (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Eventos que va en línea con el desarrollo de la gran distribución en Francia, donde los dirigentes de las grandes cadenas recibieron capacitación directa de la NCR tal cual se mencionó en el capítulo anterior.

(Dávila L. de Guevara et al., 2007). Sin embargo, la restricción de importaciones impuesta por el General Rojas afectó a Carulla en dos elementos de su operación: la estantería de los almacenes, que fue necesario fabricarla en Colombia; y, el abastecimiento de inventario en la cadena, pues este se encontraba compuesto por aproximadamente 3,000 productos pero sólo 770 eran productos nacionales, por ende fue necesario recorrer el país en búsqueda de artículos para el abastecimiento (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Infortunadamente, en 1954 falleció el fundador de la cadena, José Carulla Vidal y la empresa familiar queda a cargo de su hijo, José Carulla Soler (Garzón G & Fallón B, 1981).

Mientras tanto, en 1953 Ricardo Char abrió una pequeña Botica [o farmacia] en Barranquilla (Dinero, 2016b). Este fue el inicio de un nuevo competidor, la Olímpica (hoy en día Supertiendas y Droguerías Olímpica).

Adicionalmente, en 1954 surgió en Medellín la Caja de Compensación Familiar de Antioquia –COMFAMA- la primera Caja de Compensación del país (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010). Esta entidad fue desarrollada por liberalidad del empresariado antioqueño que buscó mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias; abrieron escuelas de formación y supermercados (o comisariatos) exclusivos para sus trabajadores donde ofrecían productos esenciales con precios subsidiados (Restrepo Santamaría, 2011). Tres años más tarde, en 1957, el gobierno colombiano mediante el decreto legislativo 118 de ese periodo da origen al subsidio familiar en el país, en el cual todos los patronos estaban obligados a cubrir dicho subsidio; posteriormente, el decreto reglamentario 1521 estableció los requisitos legales para la creación de las Cajas de Compensación Familiar (CCF) (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010).

Siendo ahora el subsidio familiar de obligatorio cumplimiento para los empleadores (Restrepo Santamaría, 2011), las CCF establecieron programas para la distribución del mismo con diversos programas originados a partir de la década de los 60, entre ellos la distribución [que en términos de las Cajas de Compensación era el llamado mercadeo social] en las cuales ofrecían productos básicos con bajos márgenes gracias a que no pagaban ciertos impuestos, al igual que recibían un flujo constante de aportes de las empresas; por lo cual pasaron a ser una competencia fuerte frente a las cadenas de distribución privadas (C. Pérez & Yanovich, 1998), competencia que en la próxima década se diseminó por todas la regiones del país.

Y no solo las Cajas de Compensación llegaron a ser rivales de las cadenas de comercio tradicionales, pues en 1957 llegó a Medellín[70] y Bogotá[71] el gigante estadounidense de la época: *Sears Roebuck & Co*[72] (El Colombiano, 2013).

[70] En Medellín se ubicaron en el Barrio Colombia. Tras la inauguración de este punto, el *Chief Excecutive Officer (CEO)* de *Sears* promulgó: *"En el futuro, este almacén será un éxito"* (Mejía A, 1999). Evento que se cumplió unos años después.

[71] En Bogotá se ubicaron donde actualmente queda el barrio Galerías, en la década de los 50 el sector llevaba el nombre de la cadena norteamericana (El Tiempo, 1992).

[72] Es necesario precisar que previo a que *Sears* llegase a territorio colombiano, la cadena estadounidense había iniciado su proceso de internacionalización en 1942 en la Habana, Cuba (donde se retiraron dos años después por la turbulencia política) y en 1947 en México (Brown, 1948). De nuevo se cumple el patrón señalado por Rugman & Hodgetts (2001), donde las grandes compañías se internacionalizan inicialmente en países de su región.

Sears fiel a su modelo de tienda por departamento al estilo norteamericano comercializaba electrodomésticos, artículos al por mayor, prendas de vestir, entre otros (Brown, 1948). Así como también, sus instalaciones usualmente eran ubicadas en sitios estratégicos de las ciudades, las cuales eran adecuadas con parqueaderos de amplias proporciones (Brown, 1948).

Sin embargo, la cadena norteamericana mantuvo una rigidez en la cual no era permitido adaptarse a la idiosincrasia colombiana que, en el caso de los antioqueños, generó fricciones pues las personas buscaban un servicio cercano y amable (Mejía A, 1999). Debido a esto, Sears no presentó el rendimiento comercial esperado y sus operaciones sufrieron una decaída significativa.

Respecto al LEY, la razón social que dio origen a este distribuidor fue liquidada en 1959 y surgió la Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A. – Cadenalco S.A.-, por medio de la cual Almacenes LEY se posicionó en una amplia extensión de territorio en territorio nacional (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Para finalizar la década de los 50, el colapso de los precios del café y el posterior déficit financiero coadyuvó a potenciar las medidas proteccionistas adoptadas años atrás (Garay S et al., 1998), por medio de las cuales el gobierno nacional suprimió la importación de artículos y el país se vio en necesidad de sustituir dichas importaciones con producción nacional (Garzón G & Fallón B, 1981).

Así es como a partir de 1960 Colombia vivió el proceso de sustitución de importaciones (Wilches-Sánchez & Rodríguez Romero, 2016); ya que durante la década se inició la modificación de este que en diferentes etapas (o niveles de rigidez) caracterizadas por altos niveles arancelarios y restricciones de selectividad que habían prevalecido en Colombia desde los años 30 pero se agudizaron hasta 1966, cuando empezó el modelo mixto de sustitución de importaciones y promoción de exportaciones, los cuales serían manejados hasta 1990 (Garay S et al., 1998; Rodríguez Romero, 2011).

Por ende durante la década en curso, la industria nacional de construcción y servicios logró un nivel de crecimiento tal que favoreció a las Cajas de Compensación en función de un mayor número de afiliados ya que con el mayor recaudo de recursos su crecimiento fue paulatino (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010). Lo anterior, articulado con la expedición del decreto reglamentario 3151[73] de 1962 el cual amplió el campo de acción de las CCF para administrar los recursos recaudados en obras y servicios asociados a las familias, aquí es donde las Cajas empezaron con la política de mercadeo social (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010). Eventos que en el futuro cercano (1980) intensificaron la competencia de la distribución con las cadenas de almacenes tradicionales.

Retomando aspectos relevantes de los distribuidores nacionales, Carulla pasó de ser una sociedad limitada a sociedad anónima y en 1961 adquirió a uno de sus competidores en Bogotá, los almacenes Súper Rayo (Garzón G & Fallón B, 1981); posteriormente, se inauguró la despensa en 1965 para el abastecimiento de los almacenes de la ciudad y entró en operación el supermercado Carulla en la localidad de Kennedy en Bogotá hacia 1966; desafortunadamente, a mediados de la década siguiente (1974) falleció José Carulla Soler [el último del grupo de fundadores], quedando a cargo la tercera generación de la familia Carulla (Garzón G & Fallón B, 1981).

[73] Las Cajas de Compensación Familiar se constituyeron en un mecanismo de relevancia para el gobierno nacional en términos de asistencia y prestación social (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010).

A la vez, la presidencia de Almacenes LEY [o Cadenalco] viajó a Estados Unidos en 1960 y se capacitó en los temas de autoservicio, un año más tarde decidió sistematizarse y adquiere equipos de cómputo de IBM y de *National Cash Register* para sus almacenes (Giraldo J & Escobar V, 1993). En 1962 el LEY abrió su primer autoservicio, a pesar de que competía en términos de precio con pequeñas cooperativas, CCF y pequeños comercios como Almacenes Tía; Cadenalco logró consolidar su red de almacenes para extenderse a lo largo de Colombia (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Continuando con la tendencia, las directivas de Almacenes Éxito viajaron en 1964 a Estados Unidos a investigar los últimos avances en comercio[74], fueron invitados por *National Cash Register* (Mejía A, 1999). Por lo cual, a mediados de la década implantaron el formato de autoservicio a su formato de ventas, al igual que efectuaron una emisión de bonos por intermedio de Banco Central Antioqueño (Mejía A, 1999; Molina Londoño, 2000).

Pero el evento que se consideró como de mayor representatividad para el comercio de la década, fue el cierre del almacén Sears en Medellín (entre 1968-69); las directivas de la compañía norteamericana pretendieron vender su almacén a Cadenalco pero no hubo interés por parte de la cadena nacional, por lo tanto Almacenes Éxito adquirió las instalaciones de Sears en Medellín e inauguró el almacén en 1970 (Mejía A, 1999).

Es necesario tener presente los movimientos otros competidores del sector en ese periodo: en 1969 el señor Alberto Azout[75], tras iniciar con el comercio de textiles (Silva Guerra, 2011), fundó el Comisariato Vivero[76] en Barranquilla (Carulla Vivero S.A., 2005); en 1968, Fuad Char inauguró la primera Supertienda Olímpica en la costa norte del país y la familia Bloch, liderado por Jorge y Margaret Bloch, fundaron el establecimiento Pomona en Bogotá (Silva Guerra, 2011); finalmente, en 1964 la Familia Cardona fundó La Cacharrería La 14 en Cali (Almacenes La 14 S.A., 2011).

Para cerrar el análisis de la década de los 60, se empezó a ver el inicio de tomas hostiles de parte de industriales colombianos hacia empresas insignia de Antioquia en 1968, Carlos Ardila por medio de Gaseosas Lux tomó el control de Gaseosas Posada Tobón (Rodríguez Romero, 2011). Pero este tema sería particularmente significativo en la década de los 70, asunto sobre el cual el empresariado antioqueño tomaría cartas en el asunto.

Durante la década de los 70, se observó la tendencia de expansión, diversificación y concentración de actividades empresariales; imperó la necesidad de avanzar sobre lo ejecutado en la década previa para consolidar proyectos estratégicos que formasen cadenas empresariales sólidas (Molina Londoño, 2000) las cuales trascenderían para ser organizaciones insignia de la nación.

[74] La capacitación estuvo a cargo de Bernardo Trujillo. Cuando las directivas del Éxito asistieron a dicha capacitación de *National Cash Register* lo hicieron en compañía de la alta dirección de Almacenes La 14 de la ciudad de Cali (Mejía A, 1999).

[75] Alberto Azout Zafrani de origen judío, nació en Cartagena en Cartagena en el año 1931 (Almacenes Éxito, 2009).

[76] El nombre de Vivero proviene de que era la única referencia para que los clientes llegasen al establecimiento comercial que estaba ubicado al lado de un vivero (Almacenes Éxito, 2009).

En materia económica la década estuvo orientada por un énfasis liberacionista con ciertas características: del 71 al 74 primó el auge de la promoción de exportaciones, del 74 al 78 reinó la bonanza cafetera y la estabilización, del 78 hasta inicios de la década siguiente Colombia se vio sujeta a un proceso veloz de liberación de importaciones en el cual el Gobierno Nacional buscó agilizarlas para reducir la presión cambiaria (Garay S et al., 1998), de igual manera se inició la eliminación de restricciones para incentivar la Inversión Extranjera Directa (IED) en territorio colombiano (Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015). Por ello los años 70 permitieron que la estructura industrial colombiana lograse un ensanchamiento y diversificación de ramas productivas gracias a la combinación del modelo de sustitutivo de importaciones, el apoyo de creación de empresas del IFI y la creciente influencia de la IED en el sector industrial (Garay S et al., 1998).

Paralelamente, en términos empresariales durante el periodo de tiempo en mención se ejecutaron una serie de movimientos por parte de industriales poderosos para hacerse del control de las empresas insignia de Antioquia, lo que se conoció como el periodo de tomas hostiles[77]; por lo cual el empresariado de la región tomó medidas defensivas para hacer frente a este embate de industriales foráneos y poner en evidencia la existencia del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). Algunos fragmentos de este evento serán relatados a continuación:

Carlos Ardila tomó el control de Coltejer en 1978 [ya había adquirido previamente a Postobón]; Julio Mario Santo Domingo en 1977 adquirió un paquete dos millones de acciones de Suramericana y por medio del *greenmail*[78] las revendió[79] al empresariado antioqueño, al mismo tiempo logró que ellos efectuaran un intercambio por la participación Cervunión para así quedar con control de la cervecera antioqueña, así como también Santo Domingo utilizó a Colseguros para tomar el control del antioqueño Banco Comercial Colombiano (Rodríguez Romero, 2011; Rodríguez Romero & Duque Oliva, 2007); el empresario Jaime Michelsen Uribe, director del grupo Gran Colombiano, llegó a controlar inicialmente 11.3% y posteriormente llegó al 35% de la Compañía Nacional de Chocolates, acciones que el GEA recuperó pero perdió a Simesa y Cine Colombia (Semana, 1991).

Este episodio de tomas hostiles fueron definidos por Silva-Colmenares (2004) como los días más difíciles del empresariado antioqueño; Nicanor Restrepo Santamaría, directivo de Suramericana de Seguros en aquel momento, señaló que los accionistas tradicionales y familiares de la sociedad anónima antioqueña fue sustituida por accionistas corporativos.

[77] Dichas tomas hostiles son definidas por Rettberg (2011) como parte de una estrategia de expansión de los grupos empresariales para adquirir nuevas entidades; pues en esa época buscaban crecer en nuevos sectores más allá de los que ya dominaban. Esta serie de tomas sería similar al evento de las *"Opamanía"* que el empresariado francés vivió entre los años 70 y 80 según la investigación de Krifa (1990).

[78] El *Greenmail* consisten en adquirir un número representativo de las acciones *Premium* de una empresa para luego revenderlas a la misma entidad por un valor mucho más alto al de su precio real (Macey & McChesney, 1985). Oferta que va acompañada de la amenaza del oferente de tomar el control de la Compañía si la oferta no es aceptada (Semana, 1991)

[79] Durante la toma de acciones de Suramericana el precio en aquella época era de $100 por unidad; pero el empresariado antioqueño se vio obligado a comprar a $320 por acción a Santo Domingo (Semana, 1991).

Así que en 1978 los máximos dirigentes antioqueños, en cabeza de Santiago Mejía Olarte [padre de Manuel Santiago Mejía, actual presidente de Alkosto] y Ricardo Villa se reunieron para enfrentar de manera conjunta la coyuntura del momento (Silva-Colmenares, 2004) y ejecutar una estrategia para frenar la amenaza de absorción de empresas antioqueñas a manos de los industriales de otras regiones (Martínez Fajardo, 2012). Por lo cual Fabián Rico Calle, presidente de Nacional de Chocolates, oficializó la creación del movimiento en defensa del patrimonio antioqueño conocido como Grupo Empresarial Antioqueño[80] (Martínez Fajardo, 2012).

Sin embargo, es necesario aclarar que esta estructura de empresas accionistas de otras no fue producto de las tomas hostiles de los años 70 sino que este entrelazamiento accionario ya había iniciado a principios del siglo XX (Rodríguez Romero, 2011) como se evidenció al inicio de este capítulo.

Cambiando de tema, para aquella época el crédito bancario otorgado al comercio era reducido y a un plazo extremadamente corto lo que cerraba la oportunidad de financiamiento para los distribuidores, pues a mediano o largo plazo no había oportunidades de crédito alguno[81] (Dávila L. de Guevara et al., 2007). El motivo de esto era que, según Enrique Luque Carulla, el comercio era considerado un quiste que no generaba ningún valor para la sociedad; pero en el gobierno del Presidente Turbay (1978-1982) los bancos empezaron a otorgar una mayor cantidad de créditos a comerciantes (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

Comercios como Carulla que empezó a adquirir reducidos créditos bancarios. Así como también la cadena bogotana vivió un intento de toma a manos del Grupo Grancolombiano. Para 1975[82] un miembro de la junta directiva de Carulla, Nicolás Escobar, promovió la idea de buscar un socio para la adquisición de flota de trasporte; dicho aumento correspondía al 60% del capital de la sociedad[83] el cual quedaría en manos de quien entrase (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Sin embargo este plan no prosperó pues la dirección de Carulla encontró que aquel miembro de la junta directiva era amigo de Jaime Michelsen Uribe por lo cual procedió a removerlo de su posición (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

Debido a la necesidad de flujo de efectivo por parte de Carulla, se efectuaron acuerdos comerciales con proveedores con plazos de pago que de 30 días se fue alargando a 45 y 60 (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Y a pesar de que la situación de créditos empezaba a cambiar para el comercio, al parecer este tipo de acuerdos se extendió como una tradición de las cadenas de distribución a través del tiempo.

Es necesario tener en cuenta que a inicios de la década (1971) Carulla se instaló en Cartagena y Cali, posteriormente, abrieron el formato de tiendas de 200-300m^2 denominado *Rapid Tiendas 2X3* (Garzón G

[80] Según Restrepo Santamaría (2011) el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) presentó las siguientes etapas de desarrollo: 1978-85, surgimiento; de 1986-90, la consolidación; de 1990-2000 la expansión a causa de la apertura económica radical en Colombia; y, de 2001 en adelante, la etapa de focalización.

[81] Por ello las cadenas de comercio como Carulla solían manejar un capital de trabajo basado en el pasivos con proveedores (Dávila L. de Guevara et al., 2007), práctica que las cadenas de comercio mantienen en la actualidad.

[82] Un año después de la muerte del último de los fundadores, José Carulla Soler. Razón por la cual, la presidencia de Carulla quedó a cargo de su hermano Jorge Carulla (Garzón G & Fallón B, 1981).

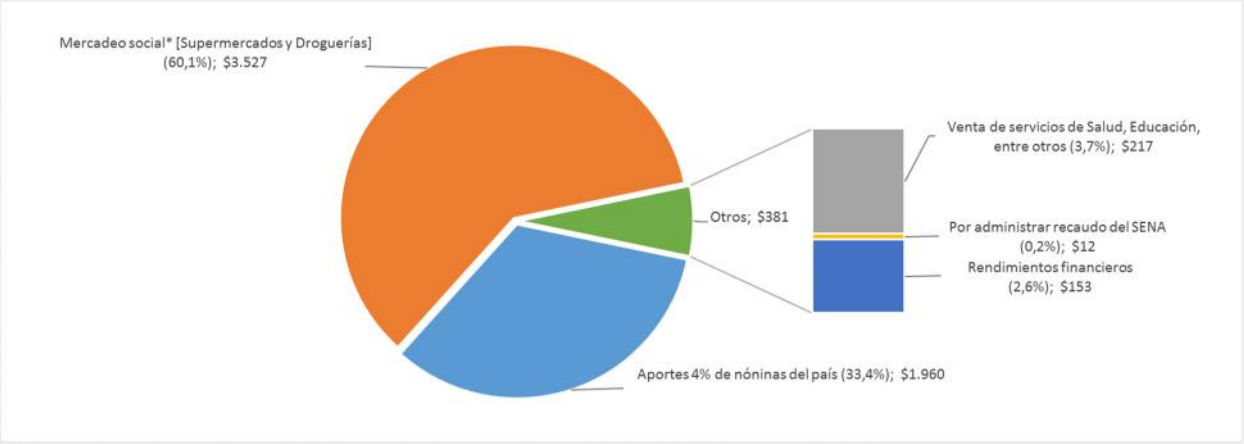
[83] Para 1975 la composición accionaria de la cadena era la siguiente: 40% correspondiente a la familia Carulla, 30% a la familia Millet, 15% a empleados[83] y el 15% restante estaba en manos de pequeños accionistas (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

& Fallón B, 1981). Sin embargo, se considera significativo que para 1977 Enrique Luque Carulla [en ese momento miembro de la alta gerencia la entidad] pasó a formar simultáneamente parte de la Junta Directiva de FENALCO, la cual también era integrada por Cadenalco en aquel momento (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Así esta entidad gremial fue dirigida por dos miembros de las cadenas de distribución más importantes del país, asunto de relevancia en la competencia con las Cajas de Compensación Familiar (CCF) en la década de los 80.

Durante el periodo de análisis, las CCF presentaron un crecimiento significativo a causa del alto monto de recursos que recibían y destinaban como capital de trabajo para la inversión (Dávila L. de Guevara et al., 2007). La competencia arreciaba, pues para finales de la década el 60% de los ingresos generales de las CCF correspondientes a 3.527 millones de pesos, provenían del mercadeo social (supermercados y droguerías); mientras que apenas el 33.4%, 1.960 millones de pesos, correspondía a la recepción de aportes de nómina del país (Gráfico 31).

Gráfico 31: Clasificación por tipo de ingreso en Cajas de Compensación Familiar periodo 1979

Cifras en porcentaje y Millones de pesos colombianos COP.



*Para la Superintendencia de Subsidio Familiar, la actividad de mercadeo social hace referencia a supermercados y droguerías.

Fuente: adaptado por el autor a partir de datos de Acevedo Tarazona & Gil Montoya (2010).

Esta proporción de ingresos causó un debate en oposición al ejercicio de las CCF, las cuales no competían en igualdad de condiciones con las empresas privadas de distribución (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010). Ya que con la cantidad de recursos que llegaron a manejar, las CCF lograron llegar a un punto de autosuficiencia de ingresos (Rodríguez Arévalo, 2012).

Las Cajas de Compensación pioneras en términos de distribución fueron CAFAM y Colsubsidio, que en cabeza de Roberto Arias Pérez, conocían el Carrefour francés y trajeron al país la idea de gran surtido y precios competitivos con lo cual generó una guerra de precios (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

Respecto a las actividades de Almacenes Éxito en 1972 continuó operando en las antiguas instalaciones de Sears Roebuck, en la Calle Colombia en Medellín, pero en este caso al cien por ciento de su capacidad (Mejía A, 1999). En el mismo periodo entraron nuevos socios diferentes a los familiares[84] (Mejía A, 1999),

[84] En 1972 había un total de 37 socios; pero solo 2 alcanzaban a tener el 10% de la capacidad accionaria (Mejía A, 1999).

de ahí que en 1975 la razón social pasó a ser Almacenes Éxito S.A. En 1978 Gustavo Toro Quintero se retiró de la Gerencia General y la asumió el antioqueño José Restrepo-Restrepo (Almacenes Éxito, 2004).

Referente a Cadenalco, hacia 1970 el Grupo Empresarial Antioqueño poseía un insipiente 5% de esta entidad[85]; pero esta había logrado una gran difusión con 60 almacenes alrededor del país y llegó a tener un 15% de participación de mercado de la distribución nacional (Silva-Colmenares, 2004). Cuatro años más tarde, Cadenalco compró la cadena de almacenes La Candelaria en Medellín donde Carulla tenía un 5% de participación accionaria; finalmente, en 1977 Cadenalco inauguró otro de sus almacenes emblemáticos, el LEY de Unicentro en Bogotá (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Para finalizar el análisis de esta década, en cuanto a otros competidores, las tiendas Olímpicas entraron a Bogotá en 1976 (Dinero, 2016b); mientras que Almacenes Vivero, liderado por Alberto Azout Papu, se expandieron hacia Cartagena y Santa Marta bajo el concepto de descuentos en la costa norte del país (Almacenes Éxito, 2009; Carulla Vivero S.A., 2005).

Comenzando los años 80 Colombia vivió transformaciones en materia económica que serían significativas; en este periodo se dio inicio a la política de apertura económica gradual, que más adelante, en la administración del Presidente Gaviria (1990-1994) se ejecutaría de manera radical.

En el periodo de análisis dentro América Latina empezó a rondar el "espíritu" de la apertura económica, el cual era desarrollar políticas para el desenvolvimiento de las leyes de mercado que estimulasen la competencia (Londoño Correa, 2003), pues la región se veía afectada por la crisis económica generada por el deterioro de las relaciones económicas con el exterior[86] [a causa del proteccionismo], por lo cual aumentaron los niveles de desempleo urbano e inflación (Bushnell, 2007). De ahí que se hubiesen estimulado iniciativas para atraer inversión extranjera directa en la región (Martínez Ortiz, 1996).

Elemento que terminó jalonando la apertura económica en Suramérica. Pues en términos del profesor Herrera Valencia: *"ninguna nación parece ser capaz de permanecer a un lado del proceso, so pena de quedar al margen de los flujos tecnológicos, comerciales y de inversión"* (Herrera Valencia, 2005, pag., 125).

Entre tanto, al interior de Colombia persistieron desequilibrios económicos a causa de la caída de los precios internacionales del café y el reducido comportamiento de otras exportaciones que junto a la crisis de la deuda latinoamericana propiciaron el camino para el ajuste fiscal, cambiario y creditico, que en primera instancia tendría relación con ajustes del comercio exterior colombiano durante los primeros cinco años de la década, principalmente durante el mandato de Belisario Betancur (1982-1986) (Garay S et al., 1998). Entre estos ajustes, inició un proceso de liberalización de importaciones, cuyo objetivo fue

[85] Pero en el transcurso del tiempo el GEA pasaría a ser accionista mayoritario del Cadenalco, lo que facilitaría la futura fusión entre Cadenalco y Éxito a la década de los 90 como se verá más adelante.

[86] Que para el caso Colombiano, Restrepo Santamaría (2011) indica que las reformas ejecutadas en este decenio obedecieron a presiones de la banca multilateral y el Fondo Monetario Internacional como condición para apoyar las solicitudes de crédito ante la banca extranjera.

reducir ciertas trabas como la reducción de trámites y eliminación de protecciones arancelarias[87]; aunque en ese momento, se mantuvo un alto grado de protección a la producción doméstica (Garay S et al., 1998).

Hacia 1985 empezó a rondar los indicios de la apertura económica gradual en Colombia, donde el gobierno nacional decidió adaptarse a las nuevas condiciones el mercado internacional y buscar un realineamiento en el manejo del gasto interno a medio y largo plazo (Garay S, 1991). Asunto sobre el cual la administración de Virgilio Barco (1986-1990) efectuó reformas en materia arancelaria que facilitó el tránsito de mercancía a la nación (Restrepo Santamaría, 2011).

A finales de la década, empezó a ser más claro el mecanismo de adaptación a la dinámica del mercado internacional, tanto así que se mencionó la necesidad de adelantar el proceso de apertura pero entendiéndolo no solo como un mecanismo de liberalización de importaciones, sino como un proceso de adecuación de la estructura productiva nacional para enfrentar la competencia externa en el mercado doméstico y de esa forma competir con productos nacionales a escala internacional (Garay S et al., 1998). Pues la apertura buscó la eliminación de trabas a la inversión extranjera en Colombia y al comercio exterior, por medio de la reducción de controles estatales excesivos que brindaron una mayor libertad a la empresa privada (Bushnell, 2007).

Asunto que en febrero de 1990 dio como resultado el documento COMPES 2465 el cual estableció la programación, criterios e instrumentos para llevar a cabo el programa de apertura económica (Garay S et al., 1998), que en resumidas cuentas pone en firme una política que se trabajó en la década de los 80 e invitó a considerar dos elementos clave para la toma de decisiones empresariales: 1) los mecanismos para competir en el mercado nacional con la llegada de nuevos actores; y, 2) las alternativas para posicionarse en el mercado internacional (Londoño Correa, 2003).

Prosiguiendo con el análisis, en este periodo se presentaron algunos eventos significativos en términos de la distribución nacional; la competencia con las Cajas de Compensación crecía y eso llevó a que se efectuara una reunión de los principales distribuidores para analizar ese caso.

En dicha reunión llevada a cabo por Enrique Luque Carulla, Juan Martín Caicedo (en representación de FENALCO), un ejecutivo de Sears, una persona de la clase política, entre otros, se observó que las CCF estaban usando el 20% de sus ingresos para el subsidio familiar y el resto del dinero lo destinaban a los supermercados y otras actividades (Dávila L. de Guevara et al., 2007) de ahí el flujo de caja constante con el cual competían contra los distribuidores privados.

Como resultado de aquel encuentro, la representación de FENALCO y el político que presenció el evento lograron efectuar el *lobby* para que fuese expedida el estatuto ordinario denominado **Ley 21 de 1982**[88]

[87] En aquella época Colombia contaba con los aranceles más altos dentro del grupo Andino y se empezó a evidenciar que el modelo de protección a la producción interna empezaba a desgastarse (Garay S et al., 1998).

[88] A partir de la expedición de esta ley nace la Superintendencia de Subsidio Familiar -Supersubsidio- la cual vigila a las Cajas de Compensación al igual que otorga licencias para el funcionamiento de las mismas (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010). El artículo 62 de la ley 21 del 1982 señala que las actividades prioritarias deben centrarse en: salud, programas de nutrición y mercadeo de productos alimenticios que compongan la canasta familiar, educación integral, vivienda, crédito de fomento para industrias familiares, recreación social y mercadeo de productos diferentes a los de

por medio de la cual se exigió que por lo menos el 60% de los ingresos de las CCF[89] fuesen destinados al subsidio familiar, lo cual produjo un aumento en la demanda de vivienda (Dávila L. de Guevara et al., 2007). Se resalta la expedición de esta ley, ya que con ella los distribuidores representados por FENALCO lograron aplacar la competencia de las CCF al punto de reducir su capacidad de crecimiento en la arena de la distribución.

Respecto a los distribuidores nacionales no hubo demasiados eventos aparte de los expuestos previamente, debido a que la década de los 80 se caracterizó los cambios en materia económica fueron empañados por los desastres como el de la erupción del Nevado del Ruiz[90] junto con la toma del Palacio de Justicia en 1985.

En cuanto a los Almacenes Éxito, en 1984 por iniciativa de la Junta Directiva de la época[91], se tomó la decisión de incursionar en Bogotá con lo cual iniciaron la construcción del almacén ubicado en la Calle 80 con Avenida 68 (Mejía A, 1999); centro de distribución que fue inaugurado en 1989 (Almacenes Éxito, 2004).

Por parte de Cadenalco, su Junta Directiva[92] tomó la decisión de efectuar un proceso de segmentación en 1988 con el cual dieron origen al formato de venta denominado *Superley* el cual iba dirigido al segmento poblacional medio y alto (Giraldo J & Escobar V, 1993). Mientras que el competidor de la costa norte el país, Vivero, llegó a ser el primer autoservicio posicionado en este territorio de Colombia durante la década de los 80 (Carulla Vivero S.A., 2005).

3.4. La revolución del *Retail* en Colombia (1990-2000)

Gracias a las diversas mutaciones del entorno, Colombia vivió un proceso de transición de una economía proteccionista a una liberal que abrió sus puertas para la dinámica de competencia internacional. A partir de aquí es donde se observa la llegada de grandes *retailers* internacionales y la coalición de distribuidores nacionales para enfrentarlos junto con la influencia de eventos de naturaleza política que dieron paso a esta revolución en el país (Gráfico 32).

la canasta familiar (Rodríguez Arévalo, 2012). Estos cambios en la reglamentación fueron la directriz para que las CCF diversificaran en múltiples actividades, las cuales requerirían una distribución de recursos constante.

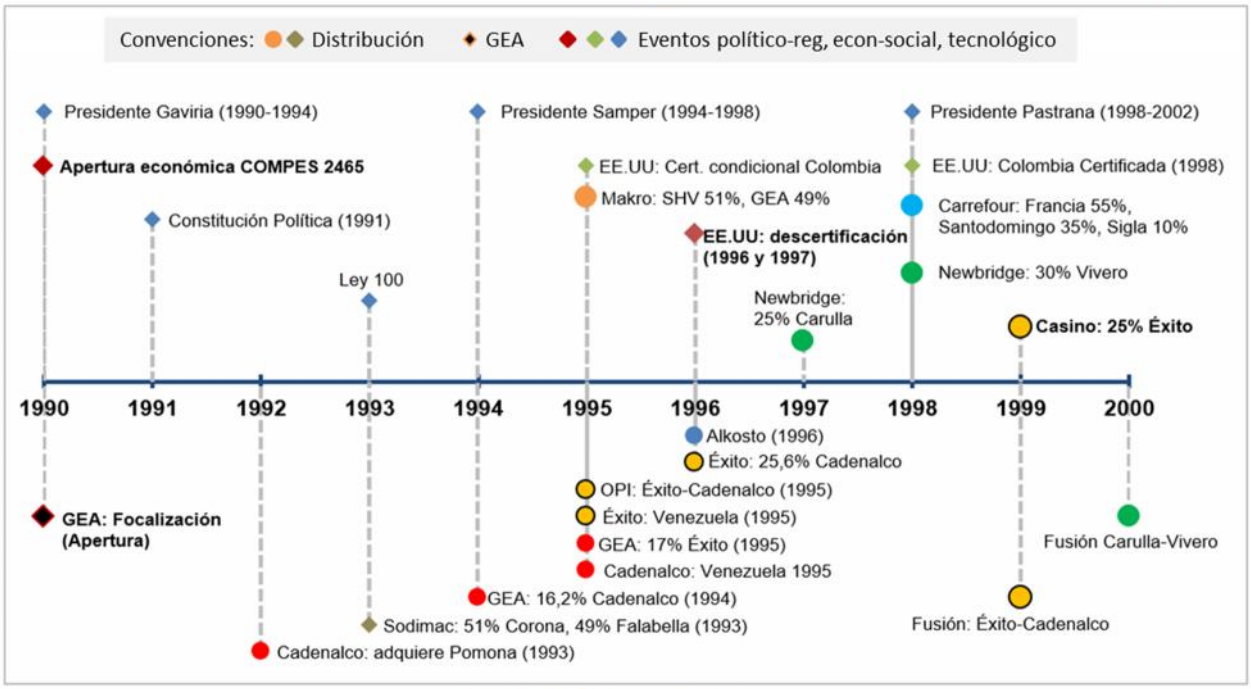
[89] Porcentaje que luego se incrementó al 70% a finales del mandato del presidente Turbay (1978-1982) (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

[90] Tras la erupción, el municipio de Armero desapareció dejando un rastro aproximado de 20.000 muertos. En ese suceso los distribuidores nacionales se volcaron a prestar la ayuda humanitaria respectiva (Dávila L. de Guevara et al., 2007).

[91] En esos momentos la Junta Directiva de Almacenes Éxito era integrada por: Gustavo, Mario y Manuel Toro Quintero; Santiago Mejía Olarte, Guillermo Londoño Mejía y José Restrepo-Restrepo (Mejía A, 1999).

[92] La Junta Directiva de Cadenalco en 1984 era conformada por: Álvaro Uribe Moreno, Gilberto Echavarría E, Norman Isaza I, Nicanor Restrepo Santamaría, José Mejía T, Luis Alberto Villa M y Mario Bedout M (Giraldo J & Escobar V, 1993).

Gráfico 32: Apertura económica y cambios en la gran distribución colombiana (1990-2000)



Fuente: Elaborado por el autor.

La década de los 90 fue un periodo lleno de cambios en el país. Por ello, se va a efectuar un breve recuento por cada asunto: el político, económico, el Grupo Empresarial Antioqueño y finalmente las cadenas de distribución dentro del territorio. Lo anterior con el objetivo de concatenar las diferentes mutaciones del entorno con el objeto de trabajo del presente capítulo.

Referente a temas políticos, el periodo de análisis fue protagonizado por los gobiernos de los presidentes Gaviria (1990-1994), Samper (1994-1998) y Pastrana (1998-2002).

Durante el gobierno del presidente Gaviria (1990-1994) se lideró el proceso de apertura económica[93], pero esta política no fue desarrollada únicamente durante este mandato; sino que desde el periodo presidencial de Carlos Lleras Retrepo (1966-70) se empezó a hablar de la reorientación de políticas para la promoción de exportaciones que más tarde, bajo el mandato de Virgilio Barco (1986-1990), tomó rumbo de programa de modernización e internacionalización de la economía colombiana (Franco & De Lombaerde, 2000). Para finalmente, bajo el gobierno de Gaviria, el COMPES 2465 fue el que aprobó el programa de apertura económica en el país con el cual inició un cronograma de reformas al régimen de importación y desgravación arancelaria con miras a eliminar el sesgo "anti-exportador" presente en Colombia (Garay S, 1991; Garay S et al., 1998).

Adicional a esto, se debe tener presente la importancia de la promulgación de la Constitución Política del año 1991 como evento de trascendencia política tal, que dictó un marco institucional para el desarrollo económico. Muestra de ello, algunos eventos relacionados a continuación:

[93] Que en términos de Restrepo Santamaría (2011) consiste en adoptar el modelo económico liberal que fue difundiéndose paulatinamente por América Latina.

La Constitución de 1991 creó un marco institucional para el desarrollo económico: respecto a las instituciones financieras la ley 45 de 1990 brindó fundamentos relevantes al sistema financiero que se complementaría con la ley 9 de 1991 en términos de reglamentación cambiaria; la prestación de servicios públicos fue reglada bajo la ley 142 de 1994, así como también se produjeron las mayores reformas en términos laborales y de seguridad social con la ley 50 de 1990 y la ley 100 de 1993[94] (Molina Londoño, 2000).

De tal forma que durante el mandato de Gaviria sectores como el bancario y entidades de servicio público fueron objeto de privatización con el objetivo de dejar en manos de particulares actividades que no eran esenciales para el Estado las cuales se constituían en una carga para el mismo (Rodríguez Romero & Tovar Herrera, 2007).

A su vez la apertura económica, que entró en vigencia en 1992, permitió el ingreso de nuevos competidores al mercado Colombiano (Wilches-Sánchez & Rodríguez Romero, 2016), donde inicialmente las privatizaciones fueron la puerta de entrada de capitales extranjeros especialmente de países como España, Argentina y Francia para ejercer su actividad económica en el sector bancario y energético (Molina Londoño, 2000).

Entre las críticas ocasionadas al proceso de apertura, tanto políticos como industriales señalaron que este evento en Colombia se inició sin haber preparado la estructura productiva doméstica para la llegada de la competencia internacional (Garay S, 1991); sin embargo, también fue visto como una oportunidad para expandirse hacia nuevos mercados, los cuales también vivieron el proceso de apertura y así empezaron una distribución del riesgo económico en diversas latitudes (Restrepo Santamaría, 2011).

Esta política de apertura fue continuada con prudencia por el gobierno de Ernesto Samper (1994-1998) (Franco & De Lombaerde, 2000) pues su mandato se caracterizó por una alta inestabilidad política producto de las acusaciones por el ingreso de dineros del narcotráfico a la campaña *"Samper Presidente"* la cual fue bautizada con el nombre de Proceso 8000 (Rettberg, 2011).

Durante este periodo de gobierno, el Ejecutivo[95] fue continuador de la reducción de restricciones de su predecesor e inició el periodo de internacionalización de la economía; sin embargo, se presentaron tasas de crecimiento negativas en 1996 (Garay S et al., 1998) producto de la crisis política que se vivía en aquel entonces[96].

Durante dicha crisis, la actividad comercial comenzó a declinar en Colombia y con ello inició la presión de los empresarios, representados por los gremios, para buscar la renuncia del presidente Samper; sin

[94] La Ley 100 de 1993: *"Por la cual se crea el sistema de seguridad social y se dictan otras disposiciones"* (Ley 100, 1993). A partir de 1993 nacen los fondos privados de Pensiones y Cesantías. Para citar un caso, a causa de las reformas en salud y seguridad social, se fundaron en Medellín nuevas empresas financieras para el manejo de fondos de pensiones y cesantías (Restrepo Santamaría, 2011). De lo cual se originaron Protección y Suratep ARP en el año 1993 (Londoño Correa, 2003).

[95] El Ejecutivo hace referencia al Presidente de la República.

[96] Aunque aquellos que reportaron retrasos en el crecimiento y la contracción económica del país, situaron como responsable a la apertura económica del gobierno Gaviria y no a la crisis política desatada por el escándalo de corrupción durante el mandato de Samper (Rettberg, 2011).

embargo, estos cambiaron paulatinamente suposición durante agosto de 1995 a enero de 1996 al no lograr la salida del Mandatario (Rettberg, 2011).

La inestabilidad política del momento iba de la mano con la presión del gobierno de Estados Unidos sobre Colombia para tomar medidas al respecto, y con ello llegaron las amenazas de descertificación[97] de la economía nacional por parte del gobierno norteamericano; en 1995 se otorgó una certificación condicional donde Estados Unidos alegaba una lucha ineficiente de parte del gobierno Colombiano (Cárdenas Santamaría et. al., 1996).

Consecuencia de esa lucha ineficiente, se produjo la descertificación colombiana en los años de 1996 y 1997 (Rettberg, 2011). Evento que perjudicó a la economía nacional pues suspendió las transacciones electrónicas entre dos países, obligando a tranzar únicamente en efectivo todas las operaciones comerciales en dólares; lo que afectó a exportadores e importadores por igual, incluso esta medida fue considerada de extrema hostilidad por parte de los inversionistas extranjeros quienes reconsideraron[98] sus proyectos de inversión en Colombia (Rettberg, 2011).

Esta reconsideración de los proyectos de inversión liderados por extranjeros en el país se puede observar claramente cuando el presidente de una firma de corredores de bolsa, miembro del Sindicato Antioqueño [o Grupo Empresarial Antioqueño], manifestó durante aquel periodo: *"En los años pasados, los inversionistas vieron el proceso 8000, la guerrilla y dijeron 'esto huele mal'. Han dejado de invertir hasta que Colombia arregle su casa"* (Rettberg, 2011, pág., 31).

Al fin de cuentas, en 1998 Samper culminó su mandato presidencial (Rettberg, 2011). Aunque con la llegada del nuevo Presidente, Andrés Pastrana (1998-2002), [y producto del gobierno anterior] Colombia vivió una de sus peores crisis económicas[99]: llegó la recesión, incremento de tasas, aumento de desempleo, inflación y déficit fiscal, provocados por el aislamiento de internacional que obligó a reimplantar la política de extradición de coterráneos con lo cual Colombia sería certificada en 1998 (Restrepo Santamaría, 2011).

Este gobierno contó con un alto respaldo de las élites patronales de Antioquia pues, en procura de reconstruir la imagen internacional de Colombia, mejoró la percepción de las empresas colombianas lo que facilitó las transacciones internacionales (Restrepo Santamaría, 2011). Un ejemplo contundente de este respaldo fue encabezado por la participación del doctor Nicanor Restrepo Santamaría, presidente de Suramericana en aquel periodo, en los Diálogos de Paz (Rivas Montoya & Ponce Sagredo, 2015): la bandera del gobierno de Andrés Pastrana.

---

[97] El proceso de Certificación consiste en el proceso anual, llevado en el Congreso de Estados Unidos, donde se ratifica o no la cooperación de un país en la lucha contra: el cultivo, procesamiento y tráfico de drogas; el lavado de dineros provenientes del narcotráfico; y, los sobornos o corrupción pública que facilite el tráfico de estupefacientes (Cárdenas Santamaría et. al., 1996).

[98] En términos de la distribución, el holandés Makro sería el único gran distribuidor que entró a Colombia durante el periodo de Samper, en 1995; mientras que Carrefour y Casino lo hicieron en el mandato de Pastrana, como será sustentado más adelante.

[99] En 1999 se registró un crecimiento negativo del -3.8%, del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia en términos per cápita (Restrepo Santamaría, 2011). Sin olvidar la crisis financiera a causa del colapso de los créditos hipotecarios que fueron instaurados bajo el sistema de la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC) (Molina Londoño, 2000).

La mejora de la imagen internacional de Colombia marcó un hito para en la finalización de la década que catapultó el incremento de la inversión extranjera directa de capitales foráneos en alianza con el sector industrial del país (Rodríguez Romero & Duque Oliva, 2008), para ir en tónica con el proceso de globalización de la región, donde los países buscaban integrarse a la economía mundial (Herrera Valencia, 2005). Pues la atracción de capital extranjero no se debe observar únicamente como la atracción de un recursos de inversión, sino como la oportunidad de abrir mercados externos y de transferencia de tecnología que puede brindar un rango de acción global (Martínez Ortiz, 1996) los cuales pueden tener un efecto definitivo en el proceso de internacionalización de las empresas (Franco & De Lombaerde, 2000).

Durante los tres periodos presidenciales mencionados, los grupos económicos presentaron una gran capacidad de adaptación y sobrevivencia a los cambios producidos por la liberalización económica (Rettberg, 2011). Que en el caso de las empresas antioqueñas, estas efectuaron alianzas con capital internacional para modernizar su operación en Colombia y no quedar rezagados ante la competencia global (Restrepo Santamaría, 2011).

Entre algunas de las alianzas estratégicas (o *Joint-ventures*[100]) de empresas antioqueñas, se encuentran: en el sector asegurador, Suramericana con Munchener RE de Alemania; en el sector alimenticio, Noel con Danone[101] de Francia; y en la distribución, la creación de Makro en Colombia en conjunto con SHV de Holanda y la alianza entre Almacenes Éxito con el Grupo Casino de Francia (Restrepo Santamaría, 2011) (Tabla 13).

Esta serie de alianzas presentadas hacen énfasis en aquellas referentes a la distribución y con inversión francesa, lo cual es una muestra fehaciente de lo señalado por Martínez Fajardo (2012) al mencionar que el GEA comenzó a cambiar su visión de desarrollo, la cual ahora estará liderada por una expansión mediante la internacionalización e integración financiera del grupo.

Al detallar un poco más al Grupo Empresarial Antioqueño, la década de los 90 fue un periodo próspero en términos de generación de nuevas oportunidades de negocio gracias a la apertura, ya que las compañías insignia tomaron diversos caminos: Suramericana decidió fortalecer su posición competitiva en el país al diversificar su portafolio de inversiones (en Bancolombia, Argos y Nutresa); Argos y Nutresa [anteriormente conocida como Nacional de Chocolates] optaron por internacionalizarse (Rivas Montoya & Ponce Sagredo, 2015); sin olvidar que hacia 1998 el GEA logró reunir el Banco Industrial Colombiano y el Banco de Colombia[102] para dar origen a Bancolombia (Molina Londoño, 2000).

[100] Efectuar alianzas estratégicas o *Joint-ventures* es una de las principales formas de asociación de las empresas multilatinas ya que la inversión en otros países obedece a un proceso de internacionalización el cual exige el replanteamiento de modelos de operación y gerencia en el país de destino (Franco & De Lombaerde, 2000). Así, sin perder la forma de gerencia, se logra mantener un vínculo significativo entre la casa matriz y la subsidiaria (Franco & De Lombaerde, 2000).

[101] Para mayor información sobre la incursión de la compañía francesa Danone en Colombia, su vínculo y ruptura con el Grupo Empresarial Antioqueño a través de Noel, junto con su posterior alianza con la empresa Alquería, se recomienda revisar la investigación realizada por de Parra Acosta (2014).

[102] En 1997 el GEA compró la mayoría accionaria (51%) del Banco de Colombia (Londoño Correa, 2003).

Tabla 13: Principales alianzas estratégicas del Grupo Empresarial Antioqueño con empresas francesas y/o de distribución al 2004

Industria	*Empresa nacional*	*Participación extranjera País - Empresa*
Alimentos	Galletas Noel	Francia - Danone 30%
Comercio	Almacenes Éxito - Cadenalco	Francia - Casino 32% EEUU* - J.P. Morgan 6%
Comercio	Makro de Colombia	Holanda - SHV Makro 56%
Comercio	Cativen (Venezuela)	Francia - Casino 50% Venezuela - Polar 20%
Otras	Vidrio Andino	Francia - Saint Gobain
Otras	Sodexho Colombia	Francia - Sodexho
Otras	Tipiel	Francia - Technip
*EEUU: Estados Unidos de América.		

Fuente: Adaptado por el autor a partir de Silva-Colmenares (2004, p. 173).

Por ello la repuesta del GEA ante la apertura, fue focalizar y redefinir los negocios donde el Grupo se había desarrollado (como los de energía y comercio minorista) por lo que efectuaron reestructuraciones, fusiones, vendieron participaciones a socios extranjeros e incluso decidieron no invertir más en algunas empresas[103] (Londoño Correa, 2003). La diversificación que tuvo el Grupo Empresarial antes de la apertura fue producto de la expansión de negocios en una economía cerrada; pero ahora se desplazarían hacia el mercado hispano (Silva-Colmenares, 2004), con lo que dentro de ese nuevo esquema era necesario recurrir a alianzas estratégicas.

En aquellas alianzas con socios foráneos señalaron: Nicanor Restrepo Santamaría, presidente de Suramericana, *"Nos asociamos bien y también mal, pero aprendimos…"* (pág., 128); Fabio Rico Calle presidente de la Compañía Nacional de Chocolates [hoy Nutresa], en 1999, *"Convinimos con Danone que ellos pueden llegar a tener hasta el 30% de Noel, pero en el exterior vamos a ir 50-50, que es lo justo"* (Silva-Colmenares, 2004, pág., 125)

Ahora bien, en términos de distribución en el sector minorista en Colombia el comportamiento estuvo ligado con al desempeño de la economía, por esta razón el comercio presentó decrecimiento en los periodos de crisis de la década de los 90 (C. Pérez & Yanovich, 1998).

Sin embargo, esto no fue todo ya que posterior al proceso de apertura económica efectuaron su desembarco en Colombia los gigantes europeos: la multinacional holandesa Makro en 1995, Carrefour en 1998 y Casino en 1999.

[103] Se sugiere tener presente esta noción del GEA de renunciar a ciertos negocios, pues este suceso se presentó en el desarrollo de la distribución en Colombia.

Tras la llegada de Makro y Carrefour, empezó la revolución del retail en Colombia; las costumbres de comprar y vender empezaron a cambiar en el país, en virtud de la competencia internacional los actores nacionales tomaron diversos caminos.

Por ejemplo, los dos grandes del comercio local Cadenalco y Almacenes Éxito replantearon sus estrategias de competencia para integrarse conjuntamente y posteriormente efectuar una alianza estratégica con el Grupo Casino; y Carulla se integró parcialmente con el fondo de inversión norteamericano *Newbridge Andean Parthners* (Molina Londoño, 2000). Pues los nuevos distribuidores extranjeros brindaron una dinámica significativa del sector al generar una mayor competencia bajo diferentes formatos (Silva Guerra, 2012), teniendo en cuenta la naturaleza competitiva del comercio minorista colombiano de segmentarse en diferentes regiones a lo largo de la geografía nacional (C. Pérez & Yanovich, 1998).

Por ello se analizarán las diversas decisiones tomadas por las cadenas de comercio durante el decenio de los 90:

Inicialmente, Cadenalco era la única cadena de distribución que contaba con presencia nacional (C. Pérez & Yanovich, 1998), destacando que bajo la marca de Almacenes Ley se hallaban en sectores urbanos densamente poblados (Giraldo J & Escobar V, 1993). Así fue que, durante el periodo de tiempo analizado, esta cadena sufrió cambios relevantes en su estrategia, estructura accionaria e internacionalización.

Para empezar su estrategia de distribución se caracterizó por ser bajo el manejo de múltiples formatos[104] [a diferencia de Almacenes Éxito que mantuvo uno solo]; el portafolio de Cadenalco a 1992 se llegó a distribuir de la siguiente manera: Superley 4 establecimientos, Candelaria 7, Superkids[105] 2, y LEY 49 (Giraldo J & Escobar V, 1993). A lo que se sumó la adquisición de Pomona en Bogotá durante 1993 (Silva-Colmenares, 2004).

Cada uno de estos formatos presentó una participación relativa en el nivel de ventas de la cadena; pero el de mayor relevancia fue Almacenes LEY, que gracias a su gran difusión logró concentrar el 62% de las ventas brutas de la organización (Gráfico 33).

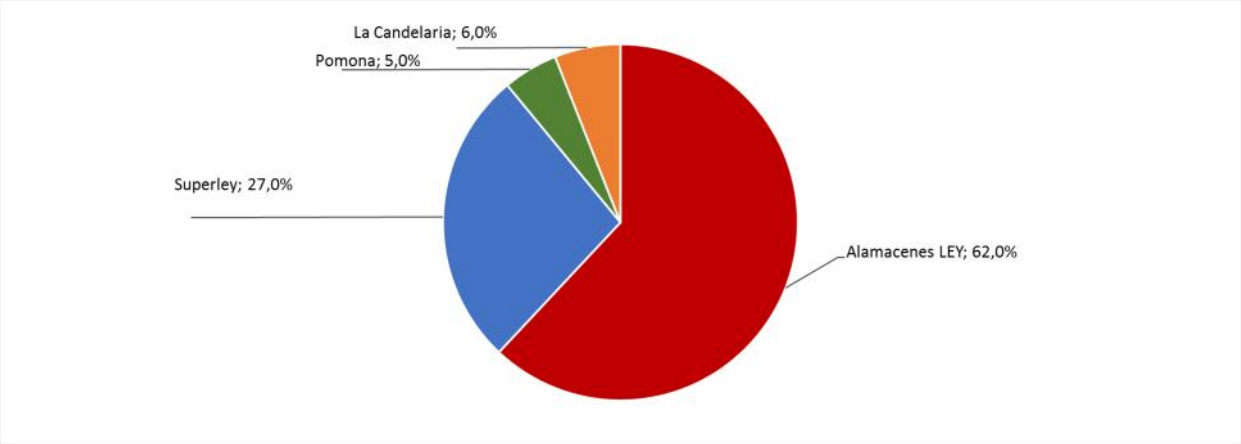
De ahí que la alta dirección de la cadena decidiera incursionar en Venezuela con el formato de Almacenes LEY, para en 1998 convertirse en el principal accionista de la Cadena de Tiendas Venezolanas -CATIVEN- (C. Pérez & Yanovich, 1998).

La incursión de Cadenalco en Venezuela se facilitó por la llegada de otras empresas colombianas como Carvajal, Inversiones Mundial y Alpina; pues la presidencia de la Organización, acudió a las oficinas de Proexport en Caracas para estudiar el sistema de supermercados venezolanos y evaluar las posibilidades para abrir el formato LEY en ubicaciones estratégicas para competir con las cadenas existentes (Franco & De Lombaerde, 2000).

[104] Para 1998 los formatos de Cadenalco estaban segmentados en: Almacenes Ley, presente en ciudades intermedias; Superley, situados en los centros comerciales de las principales ciudades; La Candelaria en Antioquia, Pomona en Bogotá, Próximo en Cali y Óptimo en Ibagué (C. Pérez & Yanovich, 1998).

[105] Cadenalco cerró su formato Superkids en 1998 (La nota económica, 1998).

Gráfico 33: Participación de formatos en ventas totales de CADENALCO



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de Pérez & Yanovich (1998).

Meses después de los acercamientos iniciales, el Grupo Cisneros de Venezuela manifestó su intención de venta de sus activos en el sector de la distribución para efectuar un recentraje hacia las comunicaciones, con lo cual Cadenalco llegó a un acuerdo con el grupo venezolano por alrededor de 120 millones de dólares para la adquisición de los supermercados CADA y Maxy's ubicados a lo largo del país (Franco & De Lombaerde, 2000).

Pero afirmando lo dicho por Restrepo Santamaría (2011), el evento de mayor relevancia lo fue la integración de Cadenalco y Almacenes Éxito a finales de la década. Integración que tuvo sus inicios en la llegada de ambos distribuidores a Venezuela, pero que fue impulsada por la posición del control del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) sobre ambas cadenas[106].

La posición del GEA sobre Cadenalco era significativa, a 1994 ocho accionistas lograron concentrar el 41.7% de las acciones de la cadena entre los cuales se encontraban dos empresas insignia de Antioquia como Suramericana y Nacional de Chocolates con las siguientes participaciones: Carvajal Inversiones 9%, **Suramericana de Seguros** 7.4%, **Suramericana de Capitalización** 4.8%, **Suramericana de Seguros de Vida** 2%, **Nacional de Chocolates** 2%, Inversiones Manala 6.6%, Confecciones Leonisa 5.7% y *Central Latin Investment* con 4.2% (Silva-Colmenares, 2004). Con esta participación y el posterior aumento en ella [a través de las negociaciones con Almacenes Éxito] el Grupo Empresarial Antioqueño obtuvo una posición de control sobre Cadenalco (Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015).

En el caso de Almacenes Éxito, la década de los 90 fue un periodo lleno de transformaciones primordialmente por temas de la apertura económica donde se tomaron decisiones para afrontar la competencia internacional, acompañados con cambios en la estructura gerencial y accionaria.

A inicios de la década se retiró José Restrepo-Restrepo de la presidencia y esta fue asumida por Gonzalo Restrepo López[107] [Según Mejía A (1999), no contaban con vínculos familiares] (Almacenes Éxito, 2004),

[106] Evento que será sustentado principalmente en el fragmento destinado a Almacenes Éxito más adelante.

[107] Gonzalo Restrepo López nació el 22 de enero de 1951 en Medellín, es Administrador de Empresas de la Universidad EAFIT, cuenta con un *Master in Business Administration (MBA)* de la Universidad de Georgia y efectuó estudios avanzados de administración negocios en la Universidad de Syracuse; a parte de su lengua materna, habla inglés y

nueva presidencia que debería asumir los retos concernientes a la apertura económica impulsada por el gobierno de Gaviria. Dese los inicios de la apertura, la dirección del Éxito comprendió que la competencia iba a ser álgida por lo cual era necesario enfrentarla con un importante valor agregado (Clase Empresarial, 1997).

Así que entre aquellas estrategias emprendidas, la cadena antioqueña desarrolló en 1993 el sistema de marcas propias[108] para sus productos de supermercado (Almacenes Éxito, 2004). Pero esta no fue la única acción emprendida; Almacenes Éxito, una empresa que hasta 1994 fue de carácter familiar[109], en ese año se inscribió en la Bolsa de Valores de Medellín para iniciar la negociación de paquetes accionarios (Silva-Colmenares, 2004).

Dicha búsqueda de accionistas fue propiciada por causa de la insuficiencia de los recursos propios para seguir creciendo al ritmo de la competencia foránea que llegó al país (Mejía A, 1999), al igual que buscaron aprovechar las ventajas tributarias de las sociedades anónimas inscritas en bolsa, donde señaló Restrepo Santamaría (2011) que se podían facilitar las transacciones de cambios de propiedad e impulsar el ingreso de accionistas institucionales.

Con ello, los nuevos integrantes encabezados por el Grupo Empresarial Antioqueño tomaron una posición de control sobre la cadena antioqueña en 1995: Suramericana aumentó su participación un 3.1% (que sumado al 3% con el que ya contaban, les brindó un total de 6.1%), Nacional de Chocolates adquirió el 3.5%, y Cadenalco el 7.4% (Silva-Colmenares, 2004). Esta nueva participación accionaria fue particularmente llamativa con la entrada de Suramericana como inversionista y posterior consolidación del GEA dentro del Almacenes Éxito, con lo que se abrió la puerta para la ejecución de negocios en Venezuela y posterior integración con Cadenalco que ya estaba a manos del Grupo.

En ese mismo año (1995), el Éxito llegó a Venezuela y recibió el 10.5% [de parte del GEA] del capital de la Cadena de Tiendas Venezolanas -CATIVEN-(Restrepo Santamaría, 2011) la cual contaba con participación colombo-venezolana con participantes como Makro, el grupo Polar y Cadenalco[110]; los cuales operaban los formatos de comercio en dicho país bajo los supermercado CADA, Maxy's y Supermaxy's[111] (Franco & De Lombaerde, 2000).

francés; entre su experiencia laboral, fue asistente de gerencia de Almacenes Flamingo, gerente de Marquillas SA, Internaciones SA, Caribe Motor, Caribú Internacional y presidente de Almacenes Éxito desde 1990 (Clase Empresarial, 1997).

[108] La marca propia brinda ciertas ventajas como ahorros en publicidad al trabajar y reducir el desgaste de posicionar una nueva, esta serie de ahorros puede llegar a ser del 30% de los costos según Silva Guerra (2011).

[109] Se debe tener presente que en 1992 falleció el señor Gustavo Toro Quintero, fundador de Almacenes Éxito (Almacenes Éxito, 2004; Mejía A, 1999).

[110] La participación accionaria de CATIVEN en 1995 estaba conformada así: Cadenalco 25%, Makro junto con el Grupo Polar 20%, Almacenes Éxito 10.5% y el 44.5% restante en manos de otros accionistas (Mejía A, 1999).

[111] Este formato era un hipermercado y hacía parte a *Sears de Venezuela*; pero posteriormente pasó a manos de la cadena Maxy's, para culminar con la apertura de Hipermercados Éxito en Venezuela durante el año 2001 (Colmenares D & Saavedra, 2008).

Paralelamente, se efectuó una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre las dos cadenas colombianas: Cadenalco adquirió el 6% del Éxito y este el 10.5% de Cadenalco, lo les permitiría enfrentar el riesgo de la competencia internacional (Mejía A, 1999), al igual que el GEA logró que las dos cadenas más grandes de Colombia quedaron entrelazadas[112] (Silva-Colmenares, 2004), bajo el argumento de que la competencia era necesario enfrentarla y para ello podían complementarse con su competencia local (Clase Empresarial, 1997). Se debe tener presente que la cadena holandesa Makro entró a Colombia en 1995, evento que será narrado en breve.

Tras el cruce accionario y una posterior venta de participación accionaria en 1997 a la banca estadounidense J.P.Morgan por 25 millones de dólares (Londoño Correa, 2003), Éxito logró un amplio crecimiento con la apertura de nuevos establecimientos en Cali y Bogotá (Mejía A, 1999), destacando que Almacenes Éxito ha trabajado con un único formato de almacenes y ha basado su crecimiento en la fidelidad a esta única marca [a diferencia de Carulla y Almacenes LEY que han manejado una estrategia multimarca y multiformato] (C. Pérez & Yanovich, 1998) para de esa forma, cerrar el año de una manera inusitada: superar por primera vez a Cadenalco en ventas (La nota económica, 1998).

El año siguiente, Almacenes Éxito aumentó su participación accionaria en Cadenalco al 25.6% (Almacenes Éxito, 2004) y efectuaron un primer acercamiento al comercio electrónico con la creación de virtualexito.com (Mejía A, 1999). Seguidamente en 1999 adquirió la mayoría accionaria, exactamente el 56.9%, de Cadenalco y efectuó el proceso de fusión que tomó hasta mediados del año siguiente (Almacenes Éxito, 2004; Londoño Correa, 2003; Silva Guerra, 2011).

Pero el evento de mayor relevancia, fue la llegada del grupo francés Casino a Colombia por medio de la alianza estratégica con el GEA (Rodríguez Romero, 2011) donde la cadena extranjera adquirió el 25% de Almacenes Éxito en 1999 (Almacenes Éxito, 2004; Restrepo Santamaría, 2011) por un valor aproximado de 176.7 millones de dólares (Dinero, 2016c).

Tras la entrada de Casino con Almacenes Éxito, alianza estratégica que se extendió a través del tiempo, la presidencia del Éxito en cabeza de Gonzalo Restrepo manifestó: *"Los franceses nos brindan know-how, tecnología, control administrativo, sistemas, manejo de perecederos, de panadería y vinos… el camino de nosotros fue la apertura para que llegaran otros capitales…"* (ANDA, 2009). Dando a entender que la alianza con la cadena francesa iba más allá de enfrentar a la competencia internacional, ahora el objetivo de Almacenes Éxito sería la internacionalización.

Con la apertura económica, Almacenes Éxito sospechó que el primer gran competidor en ingresar a Colombia sería Wal-Mart; pero el primer distribuidor internacional que hizo su desembarco en Colombia fue la holandesa Makro, los cuales entraron en alianza con el GEA (Mejía A, 1999).

Este evento se remonta a 1994 cuando se suscribió un *Joint-Venture* entre Suramericana de Seguros, Corfinsura y Nacional de Chocolates con la organización holandesa SHV (Silva-Colmenares, 2004), que dio origen a Makro Colombia en 1995 e inició la operación de la cadena de hipermercados bajo el siguiente volumen de participación: 51% SHV y 49% el GEA (Makro Supermayorista SAS, 2016; Mejía A, 1999).

[112] Cuando se ejecutó la OPI entre Éxito y Cadenalco, el GEA contaba con el 12% y 26% de cada cadena respectivamente (La nota económica, 1999).

Makro continuó con su proceso de internacionalización[113] al ingresar a Colombia y efectuó una inversión masiva en infraestructura, logrando en 11 meses construir 5 grandes hipercentros en las principales ciudades del país; crecimiento que puso en alerta a los distribuidores nacionales ya que a cadenas como Almacenes Éxito, edificaron ese mismo número de almacenes en 40 años de existencia (Mejía A, 1999).

La entrada del gigante holandés permitió el replanteamiento de la competencia minorista en el país, lo cual se caracterizó por ser un mercado maduro con cadenas de comercio posicionadas (C. Pérez & Yanovich, 1998); su formato de *cash and carry*[114] y de ventas al por mayor creó una guerra de precios con los formatos tradicionales (La nota económica, 1999).

Sin embargo, presentó fallas en su enfoque pues en 1997 registró pérdidas por 39.475 millones de pesos colombianos (Clase Empresarial, 1998). Entre los inconvenientes se encontraron los siguientes elementos: la solicitud de exclusividad a sus proveedores sin tener una posición representativa en el mercado, el mal servicio que redundó en su mala imagen tras exigir adquirir una membresía a sus compradores, los extensos plazos de pago de obligaciones con proveedores que se prolongaban más allá de los efectuados por otras cadenas de comercio y la competencia con Alkosto el cual ofrecía facilidades de financiación (La nota económica, 1998, 1999; C. Pérez & Yanovich, 1998).

Por ello Makro buscó reenfocarse (C. Pérez & Yanovich, 1998), y en 1998 dirigió sus esfuerzos a compradores industriales (o profesionales) dentro el segmento mayorista, los cuales efectúan un alto nivel de compras por volumen; así como también en 1999 crearon su marca propia ARO (La nota económica, 1999).

Paralelamente se presentaron cambios relevantes para otros grandes competidores nacionales, como lo fue el caso de la bogotana Carulla y la barranquillera Vivero.

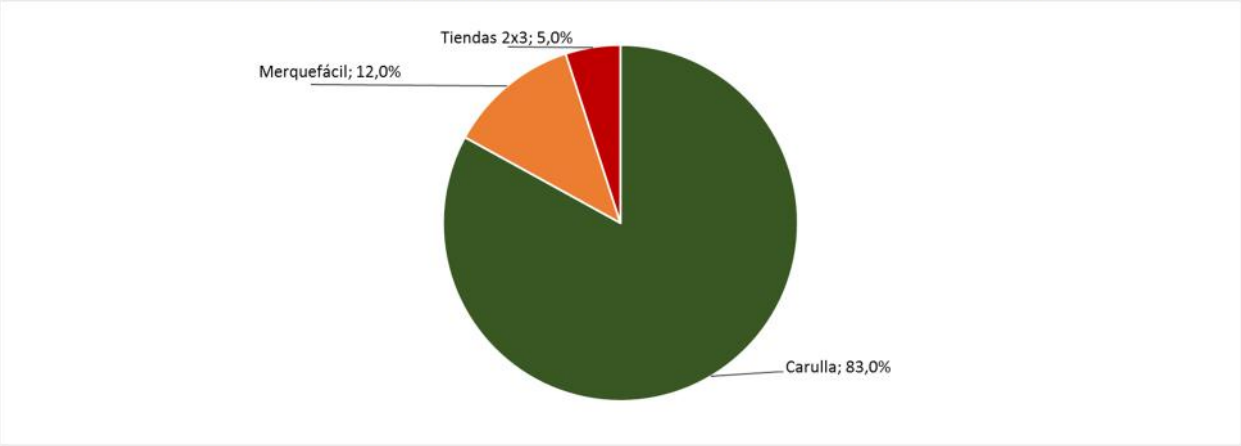
Carulla siempre se destacó por mantener una superficie de ventas dedicada a estratos económicos cinco y seis para los cuales comercializaba elementos con cierto nivel de exclusividad (Dávila L. de Guevara et al., 2007), tendencia que se mantiene hoy en día. Pero esta tendencia presentó una ligera variación hacia la segmentación de mercados, cuando en 1994 adquirieron la operación de Merquefácil con miras a diversificar y mejorar su posicionamiento en el sector de ingresos más bajos (Molina Londoño, 2005), al igual que continuaron con la operación de su formato de Rapitiendas 2X3; para lograr abrir en 1996 el primer Hipermercado Carulla en la capital del país (Molina Londoño, 2005; C. Pérez & Yanovich, 1998).

Esta segmentación logró cierta relevancia en 1998 pero el formato de ventas primordial continuó siendo Carulla con un 83% de participación frente al 12% y 5% de las tiendas Merquefácil y 2x3 (Gráfico 34).

[113] La presencia de Makro en Suramérica se remonta con la llegada en 1979 a Brasil, aproximadamente 1989 a la República de Argentina (C. Pérez & Yanovich, 1998) y en 1992 en Venezuela (Colmenares D & Saavedra, 2008). Esto siguiendo la lógica planteada por Rugman & Hodgetts (2001) donde las organizaciones siguen un proceso ordenado de internacionalizarse hacia países de una región específica.

[114] Quiere decir que el cliente *paga y lleva* su producto, el formato se caracteriza por NO ofrecer servicio de empaque (La nota económica, 1998).

Gráfico 34: Participación de formatos en ventas totales de Carulla en 1998



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de Pérez & Yanovich (1998).

Adicionalmente, Carulla enfrentó a la llegada de la competencia internacional liderada por el desembarco de Makro. Por ello empezaron a buscar un inversionista de capital, que no un socio estratégico, por lo cual a finales de 1997 el fondo de inversión estadounidense *Newbridge Andean Parthners* invirtió 25 millones de dólares por el 25% de la cadena bogotana (Sanabria T & Hernández M, 2004).

Lo que implicó que para 1998 Carulla buscara ampliar su operación y recuperar el terreno perdido frente a las acciones de Almacenes Éxito junto con la llegada de grandes distribuidores foráneos de Holanda y Francia (Sanabria T & Hernández M, 2004). Adicionalmente, Carulla dejó de ser una empresa de carácter familiar pues solo 17 accionistas poseían el 26% de participación (Molina Londoño, 2005), con lo cual el inversionista norteamericano incitó la fusión con Vivero en 1999.

Entre tanto durante la misma época Vivero constituyó la sociedad Almacenes Vivero S.A. en 1997 e inició operaciones el año siguiente; el cambio a sociedad anónima fue con miras a hacer la Compañía atractiva[115] para inversionistas extranjeros (Carulla Vivero S.A., 2005), para que el año siguiente *Newbridge Andean Parthners* invirtió 18 millones de dólares en la cadena barranquillera (Sanabria T & Hernández M, 2004) con lo cual adquirieron el 30% de la sociedad (Molina Londoño, 2005).

Posteriormente el fondo norteamericano, con participación en ambas cadenas, efectuó una serie de alianzas con accionistas minoritarios[116] que en el caso de la cadena bogotana logró alcanzar el 51% de derechos de voto y superar la [reducida] participación de la familia Carulla (Villegas & Rojas, 2014).

Con una posición dominante tanto en Carulla como Vivero, *Newbridge* buscó que en 1999 ambas cadenas de comercio se fusionaran (Sanabria T & Hernández M, 2004), para dar origen a Carulla-Vivero S.A en el año 2000, para posteriormente fusionarse con Almacenes Éxito.

[115] Este proceso de modernización y expansión fue liderado por Samuel Azout Papu, quien asumió la presidencia de Vivero en 1995, el cual inauguró nuevos almacenes en Cartagena, Valledupar y Montería (Carulla Vivero S.A., 2005).

[116] *Newbridge* persuadió a los accionistas minoritarios con el argumento de buscar mecanismos que les beneficiasen económicamente [quizá brindando indicios de la fusión con Vivero] con lo que logró la representar un bloque significativo de pequeños inversionistas (Villegas & Rojas, 2014).

Referente al desembarco de Carrefour en Colombia, a finales de 1997 llegaron a Colombia ejecutivos de Carrefour-Francia para estudiar la factibilidad de establecerse en territorio nacional (Silva Guerra, 2011). De esta visita surgió Grandes Superficies de Colombia S.A., donde el grupo Santo Domingo entró como socio minoritario[117] de la cadena francesa (Silva-Colmenares, 2004) bajo la siguiente estructura accionaria: Carrefour-Francia 55%, Grupo Santo Domingo 35% y Sigla S.A. 10% (Clase Empresarial, 1998).

La entrada en operación del gigante francés en Colombia inició durante el segundo semestre de 1998 [posterior a la culminación del mandato del Presidente Samper] con la inauguración de un hipermercado en Bogotá (Silva Guerra, 2011) y uno en Cali (Molina Londoño, 2005). El objetivo de la cadena era abrir un hipermercado en cada una de las ciudades más representativas del país (Clase Empresarial, 1998). Para posteriormente consolidarse dentro del mercado como lo han venido efectuando en Suramérica[118].

Así es como Pierre Paroche, Director General de Carrefour en Colombia, señaló algunas de las razones por las cuales efectuaron su desembarco en el país fueron que la nación era percibida como una economía estructurada con cerca de 40 millones de habitantes, niveles viables de poder adquisitivo, tenía una adecuada estructura de producción industrial **y razones geopolíticas** que brindaban oportunidad para la evolución del formato de hipermercado francés (Clase Empresarial, 1998).

Incursión en la cual se puede decir que la cadena europea tuvo una entrada exitosa al mercado colombiano gracias a la alianza establecida por la familia Santo Domingo (Rodríguez Romero, 2011).

Sin embargo, su forma radical de ejecutar operaciones terminó dándoles ciertos problemas que más adelante serían relevantes en su proceso de competencia en Colombia. Entre ellos se encontraron: los altos costos de adquisición de terrenos para edificar su infraestructura (Clase Empresarial, 1998); y, la práctica de trabajar con capital de trabajo negativo a través de prolongar el pago a proveedores a un promedio de 90 días, mientras que los competidores nacionales efectuaban desembolsos de entre 45 y 90 días (La nota económica, 1998).

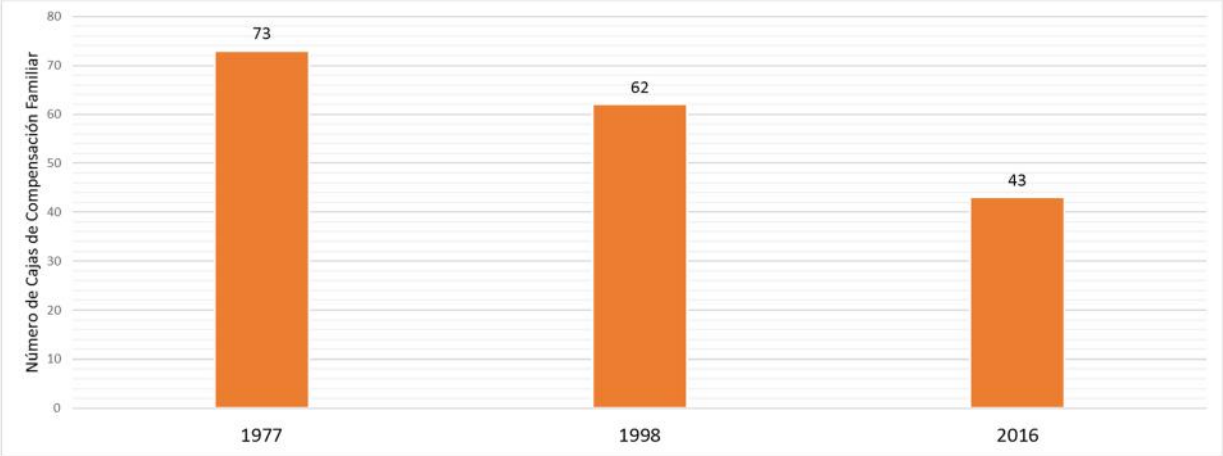
Fue así como Carrefour logró amedrentar a los distribuidores nacionales; lo que justificó que Almacenes Éxito hubiese aumentado su participación accionaria en Cadenalco (Mejía A, 1999), al igual que ejecutase una alianza estratégica con el Grupo Casino, rival directo de Carrefour en varios mercados (Rodríguez Romero & Duque Oliva, 2007).

En cuanto a las Cajas de Compensación Familiar (CCF), la década de los 90 marcó una tendencia: la desaparición de estas a causa de la competencia por los distribuidores natos, o cadenas privadas, nacionales como extranjeros que se disputaban el mercado local (Restrepo Santamaría, 2011) (Gráfico 35).

[117] Es necesario tener presente que Carrefour históricamente se ha destacado por la mayoría accionaria de sus operaciones, ejemplo de ello son los estudios efectuados por: Burt (1986,) Goldman (2001) y Ryu & Simpson (2011).

[118] Ya que Carrefour entró en 1975 a Brasil y la República Argentina en 1995 (C. Pérez & Yanovich, 1998).

Gráfico 35: Número de Cajas de Compensación Familiar periodos 1977, 1998 y 2016.



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de Acevedo Tarazona & Gil Montoya (2010) y Superintendencia de Subsidio Familiar (2016)

Muestra de ello es la pesquisa adelantada por Acevedo Tarazona & Gil Montoya (2010) donde se muestra que de 1977 a 1998 Colombia pasó de tener 73 CCF a tan solo 62; para que actualmente existan tan solo 43 en todo el país[119] (Superintendencia de Subsidio Familiar, 2016).

Adicionalmente, se enfatiza que durante la década en análisis las Cajas de Compensación efectuaron una fuerte inversión en viviendas de interés social (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010). Al parecer con las reformas previas que priorizaron el campo de acción de las CCF, como la ley 81 de 1982, estas empezaron a prescindir de la operación de supermercados por su alto nivel de competencia con las cadenas de comercio y se enfocaron en la construcción de vivienda junto con el esquema de crédito.

En cuanto al análisis de otros competidores, es valioso mencionar los siguiente:

A inicios de la década (1992) nació Surtimax, fundado por Alberto Cárdenas, en la zona de Corabastos en Bogotá, el formato de ventas de este distribuidor fue el de ventas por volumen con reducidos márgenes dirigido a los estratos sociales 2 y 3 (Carulla Vivero S.A., 2005). Concepto de distribución con el cual lograría abrir almacenes en Bogotá y Girardot (Carulla Vivero S.A., 2005).

Así como también en 1993 la Organización Corona estableció una alianza estratégica con la chilena Sodimac para iniciar la construcción de una superficie para la distribución de materiales de construcción y artículos para el hogar, la cual se denominó Homecenter[120] (Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015; Sodimac Colombia S.A., 2016).

En 1996, la familia Mejía Correa fundó Alkosto [cuya razón social es Colombiana de Comercio S.A.] (Restrepo Santamaría, 2011), el cual creció satisfactoriamente y en 1998 completó dos hipermercados en Bogotá donde comercializaban electrodomésticos, productos al por mayor, contaban con segmento

[119] Según la Superintendencia de Subsidio Familiar (2016), el departamento con mayor número de Cajas de Compensación es Cundinamarca con 4 CCF; el 75% de los departamentos del país cuentan con 1 CCF y el otro 25% está dividido entre 2, 3 y 4 CCF por región.

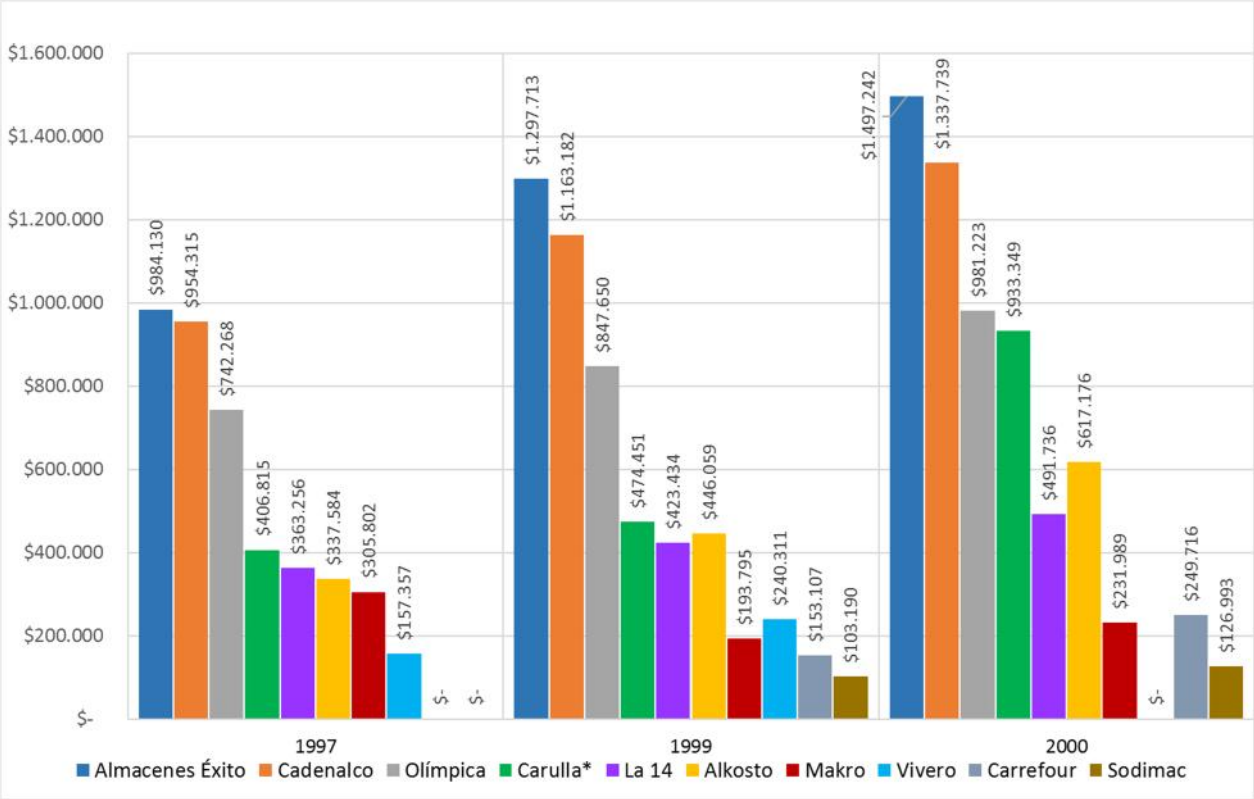
[120] A la fecha, Sodimac Colombia cuenta con la siguiente participación accionaria: 51% Organización Corona y 49% Organización Falabella de Chile (Sodimac Colombia S.A., 2016).

automotriz, incursionaron en el comercio electrónico y brindaron facilidades de financiación en sus productos (C. Pérez & Yanovich, 1998). Este fue uno de los principales competidores de la holandesa Makro, con la cual se disputó el mercado del comercio mayorista y electrodomésticos a finales de la década.

Para cerrar el análisis de esta década, se presenta una relación del volumen de ventas de los principales distribuidores en Colombia de los periodos 1997-2000 según información de la Superintendencia de Sociedades -a través de la plataforma SIREM- y la clasificación efectuada por La Nota Económica (1998): (Gráfico 36).

Gráfico 36: Volumen de ventas principales distribuidores en Colombia 1997, 1999 y 2000.

Cifras en millones de pesos colombianos (COP).



*A partir del año 2000 la sociedad opera como Carulla-Vivero S.A.

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos: Superintendencia de Sociedades -SIREM- y La nota económica (1998).

Se observa el crecimiento sostenido en ventas de las cadenas nacionales, con relativo énfasis en la sinergia generada por la fusión entre Carulla y Vivero que en el año 2000 lograron acercarse al tercer lugar en ventas ocupado por Supertiendas Olímpica; también se resalta el amplio crecimiento de Alkosto al competir directamente con Makro.

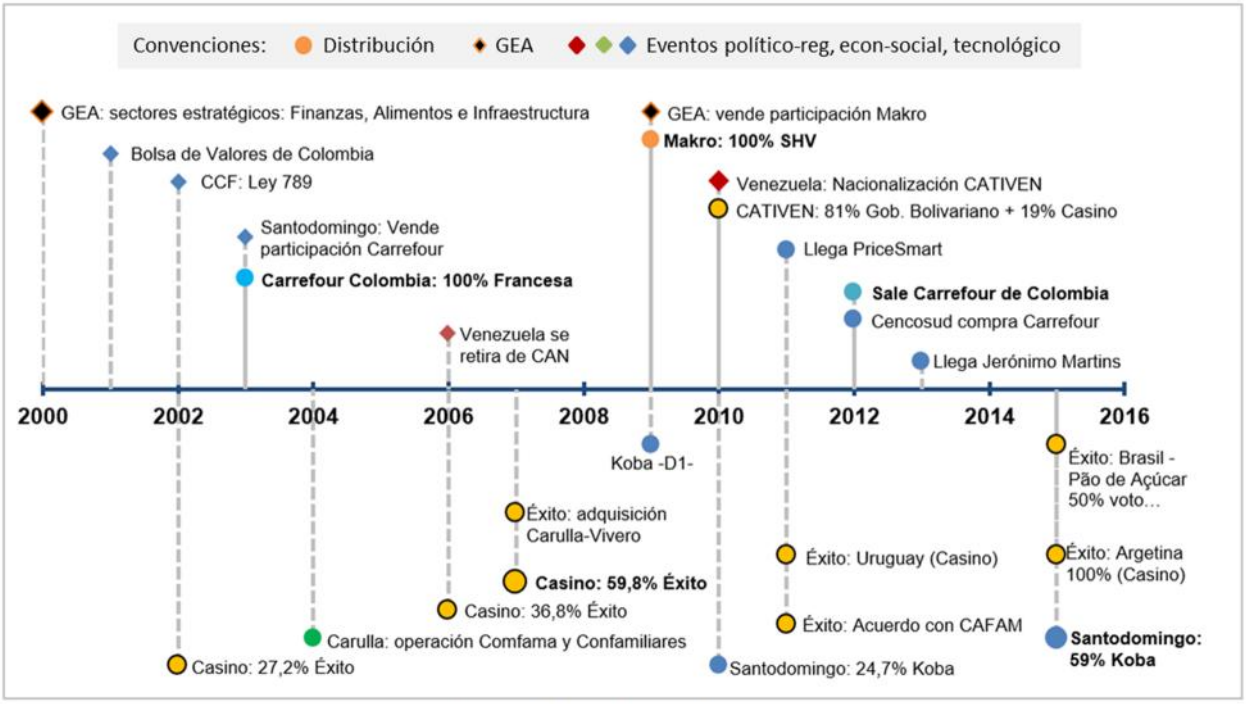
Respecto a la competencia internacional, esta empezó a tomar cierta participación de mercado. Por un lado, se observa el descenso de ventas de Makro en 1999, producto de sus errores de enfoque en la operación mayorista; por el otro el amplio crecimiento de Carrefour, que entre 1999 y 2000 casi duplicaron su nivel de ventas, haciendo de la cadena francesa una amenaza latente para los distribuidores nacionales.

Tras esta intensificación de la competencia, sólo habría lugar para mantener su posición en el *ranking* o reducir la distancia entre el ejercicio propio versus el liderato de Cadenalco y Almacenes Éxito. Sucesos que declararían un ganador absoluto, la consolidación de un distribuidor como el número uno del país.

3.5. El nuevo milenio: nuevas riendas en las principales cadenas de distribución, la consolidación del Grupo Casino en Colombia e internacionalización de Almacenes Éxito (2000-2015)

Este apartado es el final del análisis de la serie de eventos por los cuales Almacenes Éxito se consolidó como el distribuidor número uno de Colombia, de cómo Carrefour se retiró del país y cómo los grupos económicos como el Santo Domingo (hasta 2010) o el GEA focalizaron sus inversiones en sectores estratégicos renunciando a ciertos negocios como el del comercio (Ver gráfico 37).

Gráfico 37: Consolidación de Casino en Colombia, internacionalización Éxito y nuevos competidores (2000-2015)



Fuente: Elaborado por el autor.

En el contexto económico y legal, es necesario mencionar el nacimiento de la Bolsa de Valores de Colombia en 2001 tras la fusión de: la Bolsa de Bogotá fundada en 1928; la Bolsa de Medellín, en 1961; y la Bolsa de Cali, en 1983 (Restrepo Santamaría, 2011).

Así como también surgió la Ley ordinaria 789 de 2002, la cual definió parámetros para la organización y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar (CCF), mecanismo que abre la puerta para que estas entidades realicen convenios y *alianzas estratégicas* para el desarrollo de su objeto social al igual

que permitió que estas ampliaran su campo de acción hacia la actividad financiera[121] (Rodríguez Arévalo, 2012); evento que es de significativa relevancia, pues durante los años 2000 surgen adquisiciones y alianzas estratégicas entre distribuidores y las CCF.

En el ámbito político, algunas empresas [principalmente del GEA] dieron a conocer su preocupación por la probable ruptura del proceso de paz en el país tras el cambio de gobierno y la llegada de Álvaro Uribe Vélez a su primer mandato presidencial (2002-2006) (Restrepo Santamaría, 2011). Entre aquellas empresas se encontraba Almacenes Éxito, la cual en su informe anual de año 2001 manifestó: *"La ruptura del proceso de paz y el debate electoral generaron gran incertidumbre, lo que causó un debilitamiento en la inversión privada"* (Restrepo Santamaría, 2011, p. 263).

Entre tanto, el Grupo Empresarial Antioqueño vivió la etapa de la focalización (Silva-Colmenares, 2004), la cual había iniciado desde la apertura económica. Donde Carlos Mario Giraldo, en ese entonces Presidente de Industrias Alimenticias Noel [actualmente Presidente del Almacenes Éxito], expresó que cuando Colombia era una economía cerrada tenía sentido dedicarse a múltiples actividades [haciendo referencia a la diversificación]; pero en un mercado ampliado es preciso posicionarse en el mercado nacional enfocándose claramente en la definición del negocio [recentraje] (Silva-Colmenares, 2004).

Lo anterior en virtud de la visión a largo plazo del GEA (Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015) [que fue sustentado por Rodríguez Romero (2011) bajo la explicación teórica del modelo durable] visión puesta en práctica durante su proceso de toma de decisiones.

Por ello, a partir de la apertura económica el Grupo Empresarial tuvo la obligación de renunciar a algunos negocios en procura de internacionalizarse bajo tres sectores estratégicos: financiero, alimentos e infraestructura (Dinero, 2016a) los cuales serían liderados por sus empresas insignia: Suramericana, Bancolombia, Nutresa y Argos.

Por otra parte, el contexto de la distribución en Colombia durante los años 2000 podría definirse como el periodo de intensificación de la competencia; tras la llegada de las cadenas internacionales como Carrefour y Makro, empezó una mayor concentración en las principales ciudades del país(Molina Londoño, 2005; Silva Guerra, 2011).

Respecto a Carrefour, en el año 2003 el Grupo Santo Domingo vendió su 35% participación a la multinacional francesa al igual que esta buscó un acuerdo la firma española Sigla para adquirir el 10% restante y así consolidar la operación del país bajo la razón social de Grandes Superficies de Colombia S.A.,

[121] La ley 789 de 2002 brindó la posibilidad de que las Cajas de Compensación se extendieran a otros sectores económicos; en cuanto a las finanzas, dieron más impulso al otorgamiento de microcréditos (Rodríguez Arévalo, 2012). Probablemente a causa de la diversidad de actividades de las CCF, estas perdieron competitividad en algunos sectores como el de la distribución; pues al momento no se les puede considerar una competencia tan fuerte ante los distribuidores "natos" como lo fueron en las décadas de los 70 y 80.

como una filial 100% del Grupo Carrefour[122] (Silva-Colmenares, 2004; Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015).

Pero la consolidación de filiales no sería un caso aislado ya que en 2009 SHV de Holanda, casa matriz del mayorista Makro, llegó a un acuerdo con el GEA[123] para adquirir las acciones restantes, alcanzando el 100% de participación accionaria y así lograr el control total de la operación en Colombia (Makro Supermayorista SAS, 2016).

Otro elemento de amplia relevancia en el sector de la distribución fue la turbulencia política en Venezuela; el vecino país decidió retirarse de la Comunidad Andina de Naciones en 2006 (Beltrán Mora & Viera, 2008) con lo que en 2010 efectuaron la nacionalización de diversas empresas instauradas en dicho país, entre ellas la nacionalización de la Cadena de Tiendas Venezolanas -CATIVEN- (Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015), por lo cual los accionistas de la cadena[124], encabezados por Polar, Casino y Éxito-Cadenalco, se vieron en la obligación efectuar ajustes frente a su operación que dentro del país contaba con los formatos Supermercados CADA, Maxy's y SuperMaxy's (Colmenares D & Saavedra, 2008).

Entre estos ajustes, el Grupo Casino y Éxito procuraron manejar una buena relación con gobierno, elemento que pasó a ser un activo de gran relevancia para llegar a un posterior acuerdo con la República Bolivariana (Andonova Zuleta, 2012) y en 2010 obtener una solución al asunto de la nacionalización, el cual fue tratado con la mayor diplomacia posible.

Paralelamente, a finales del 2002 Casino poseía un 27.2% de la integración entre Éxito y Cadenalco; pero el año siguiente aumentaron su participación un 3% adicional tras la adquisición de un paquete accionario por valor de 38.600 millones de pesos colombianos (Silva-Colmenares, 2004). A lo cual, durante el mismo periodo surgió un rumor de compra de la posible adquisición de Carulla-Vivero por una cadena francesa, Carrefour o Casino; evento impulsor del aumento de precio de las acciones en bolsa de la compañía colombiana (Sanabria T & Hernández M, 2004) hasta que más tarde se consolidó la venta de Carulla y compra por parte de Almacenes Éxito en 2007.

Durante este lapso de tiempo entre los rumores y la ejecución del negocio, Carulla-Vivero había presentado un crecimiento significativo en la cantidad de establecimientos comerciales; en 2004 pasó de 56 a 83 Carulla, 17 a 36 Merquefácil y de 9 a 14 Vivero (Molina Londoño, 2005). De igual manera, adquirieron la operación de distribución de algunas Cajas de Compensación Familiar como lo serían los

[122] Lógica de control accionario total que ha caracterizado a la operación internacional de firma francesa en su posicionamiento de mercados foráneos como fue analizado en otros escenarios y latitudes por autores como Burt (1986), Gollenhofer & Turkina (2015) y Ryu & Simpson (2011).

[123] Según SHV la negociación se llevó a cabo a causa de que el GEA decidió *focalizar sus negocios* y vender su participación a la multinacional holandesa (Makro Supermayorista SAS, 2016).

[124] Para profundizar un poco más en la estructura de la distribución venezolana, se sugiere consultar la investigación realizada por Colmenares D & Saavedra (2008), el cual hace un breve recuento del panorama general al año 2008 y analiza el fallido proceso de entrada de un distribuidor tailandés a dicho país.

almacenes COMFAMA en Antioquia y CONFAMILIARES en Bucaramanga, sin olvidar la compra de Surtimax[125] en el mismo periodo (Molina Londoño, 2005).

Entre tanto, Almacenes Éxito continuó presentando cambios en su estructura accionaria. Se comentó a finales de 2005 que Casino deseaba aumentar su participación en la cadena, así es como en 2006 lograron poseer el 38.6% de las acciones mientras que el Grupo Empresarial Antioqueño contaba con una participación reducida (Cardona Vélez, 2014).

Durante 2007 la cadena antioqueña tramitó la adquisición de Carulla-Vivero (Almacenes Éxito, 2009; Silva Guerra, 2011), para que tres años más tarde se consolidar la fusión de Éxito y Carulla (Dinero, 2016c). Sin embargo, durante el mismo año de adquisición *Cencosud*[126] buscó comprar al Éxito a finales del 2007; intención que no prosperó, pues para esa fecha el Grupo Casino se convirtió en socio mayoritario alcanzando un 59.8% (Cardona Vélez, 2014; Groupe Casino, 2007) tras efectuar un desembolso aproximado de 311 millones de dólares (Dinero, 2016c), con lo cual la toma de decisiones y control de las operaciones de la cadena antioqueña empezaron a estar a cargo de la compañía francesa (Gráfico 38).

Este cambio de estructura corporativa entre el periodo 2006-2007 puso en evidencia la salida de accionistas como Suramericana, Nutresa y la familia Toro de Almacenes Éxito; al igual que ratificó la permanencia minoritaria de la familia Mejía a través de Alkosto (1.6% en 2014), y del empresariado antioqueño por medio del Fondo de Pensiones Protección (5.5% en 2014) dentro de la estructura de capital.

Este comportamiento (Gráfico 38), es una muestra inequívoca del curso que tomó el Grupo Empresarial Antioqueño hacia la priorización de los sectores económicos estratégicos donde, al parecer, decidieron retirarse de la distribución por lo que renunciaron a su presencia en Makro de Colombia tras vender sus acciones a la holandesa SHV, al igual que cedieron el control accionario del Éxito al Grupo Casino.

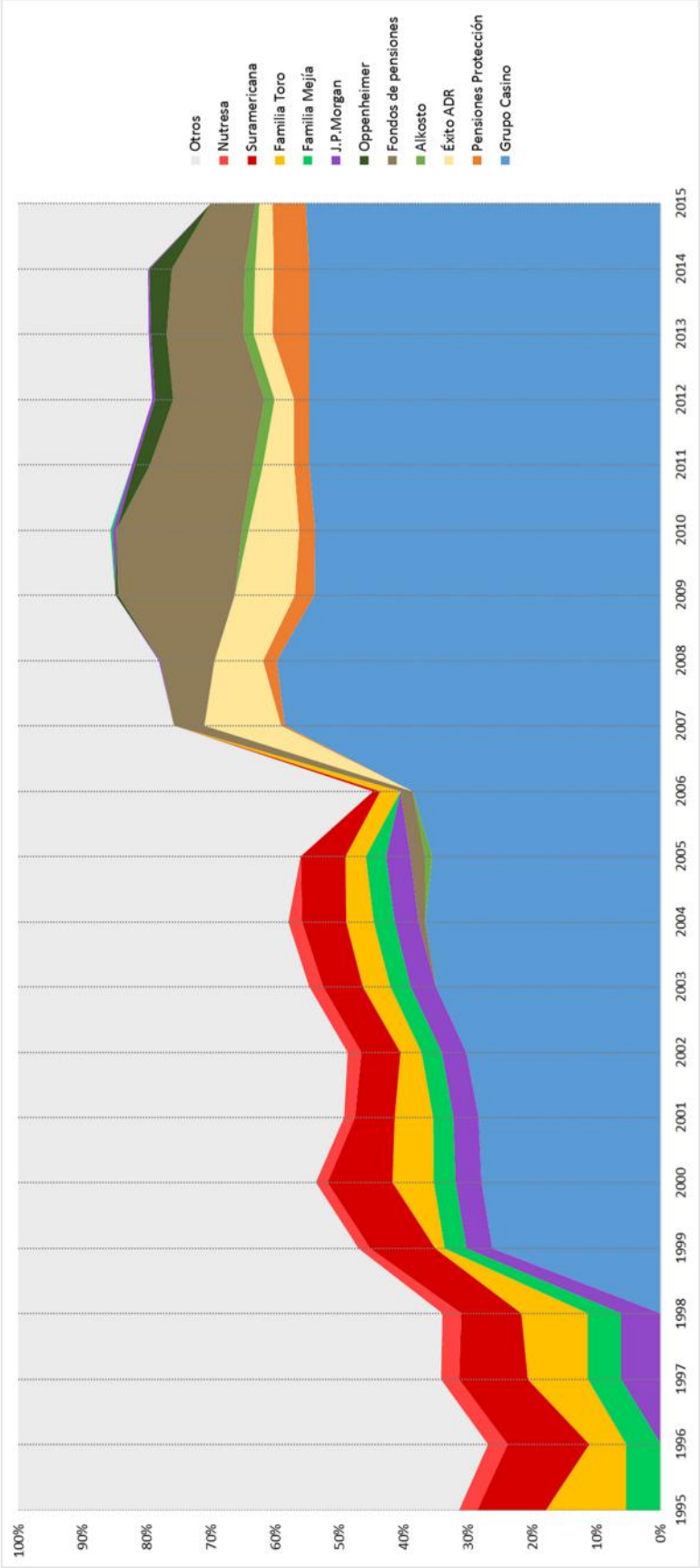
Evento que va en línea con el proceso que vivió Casino en el ámbito internacional; como se expresó en el Capítulo 2, en el año 2006 la Entidad se retiró de Taiwán, Polonia, México y Estados Unidos (Gráfico 24) para priorizar mercados estratégicos. A lo cual Jean-Charles Naouri, presidente de la Entidad, expresó: *"El grupo recentró su portafolio de actividades en América Latina y el Sudeste Asiático, los cuales representan más del 80% de ingresos internacionales consolidados"* (Groupe Casino, 2006, p. 2).

El año siguiente, el señor Naouri expresó que el ámbito internacional era esencial para el crecimiento de la sociedad Guichard-Perrachon; por ello adquirieron el 59.8% de Almacenes Éxito, el número uno de la distribución alimentaria en Colombia, tras llegar a un acuerdo con la familia Toro (Groupe Casino, 2007).

[125] Surtimax poco a poco tomó mayor protagonismo ya que sus ventas crecieron exponencialmente de 50.074 millones de pesos en 1997 a 266.808 millones de pesos en 2004 (Carulla Vivero S.A., 2005).

[126] Cencosud, gran distribuidor chileno, intentó persuadir a la familia Toro Quintero para que esta vendiese su participación [y con ello la del resto del GEA]; pero tras Casino ser informado del asunto, utilizó su estatus de accionista de Almacenes Éxito para llegar a un acuerdo con la familia Toro en 2007 (Groupe Casino, 2007).

Gráfico 38: Evolución de la estructura accionaria de Almacenes Éxito (1995-2015).



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de la plataforma SIMEV de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Pero hay más, Casino firmó un *Joint-Venture* con Cencosud para desarrollar actividades en el sector de vivienda y construcción con una participación 70% Cencosud y 30% Casino (Groupe Casino, 2007), lo cual fue el origen a las tiendas *Easy* en Colombia. Asociación que permitiría, en palabras de Naouri, *"acelerar el crecimiento orgánico del Grupo"* (Groupe Casino, 2007, p. 2).

Que a nivel de la cadena Éxito el señor Gonzalo Restrepo, presidente de la Entidad, hizo mención al nuevo curso de las operaciones tras la adquisición de los múltiples formatos pues: Almacenes Vivero, Óptimo y LEY pasaron a portar la marca Éxito; mientras que las marcas Carulla, Pomona y Surtimax[127] mantuvieron su estructura al igual que fueron impulsadas por la alta dirección (ANDA, 2009).

Y bajo la nueva estructura accionaria, durante 2007 se presentó una pugna entre Almacenes Éxito y Carrefour, uno de los principales elementos usados en esta guerra fue la publicidad comparativa (Silva Guerra, 2012), lo cual generó litigios entre ambas cadenas. Sin embargo, la rivalidad entre ambos estaría lejos de terminar.

Durante esta serie de cambios en la estructura corporativa del Éxito y las rivalidades a nivel nacional, el Éxito continuó con su proceso de internacionalización; durante 2010 superó los inconvenientes presentados por la nacionalización de sus operaciones en territorio venezolano.

Lo anterior, gracias a las buenas relaciones políticas del Grupo Casino con las que logró llegar a un acuerdo para la venta de las acciones de CATIVEN[128] al gobierno Bolivariano, cerrando así una negociación por el 80.1% de la participación accionaria por valor aproximado de 690 millones de dólares; mientras que la cadena francesa conservaría el 19.9% de la operación (Groupe Casino, 2011). Maniobra que le permitió al distribuidor francés salvaguardar sus intereses y re-direccionar su operación hacia otros frentes donde el entorno político-económico fuese más favorable.

Así fue como Almacenes Éxito incursionó en territorio uruguayo el año 2011 tras comprar por una cifra aproximada de 746 millones de dólares la cadena de supermercados Disco, Devoto y *Géant*, cuya operación previa estaba a manos de Casino (Semana, 2015; Silva-Colmenares & Padilla Pardo, 2015). Lo que permite observar que la cadena francesa empieza a reestructurar su operación en América Latina para que Almacenes Éxito sea el encomendado a expandirse y coordinar actividades en la región.

Tal cual lo confirmó Gonzalo Restrepo, presidente del Éxito: *"Casino confirmó su interés de que el Grupo Éxito sea la punta de lanza para expandir sus operaciones en América Latina de habla hispana"* (Portafolio, 2017). Siendo claro que las operaciones en Brasil todavía seguirían a cargo del gran distribuidor francés.

Paralelamente en territorio Colombiano, Almacenes Éxito efectuó una alianza estratégica con CAFAM y a finales de 2010 adquirió 31 establecimientos que anteriormente eran operados por la Caja de Compensación (Groupe Casino, 2010a). Sin embargo, en 2011 la Superintendencia de Industria y Comercio condicionó la aprobación este acuerdo a la venta de algunos puntos de la cadena colombiana, así es como

[127] La compra de SURTIMAX se consolidó en 2008 (Dinero, 2016c).

[128] Es necesario recordar que CATIVEN era la subsidiaria de Éxito y Cadenalco en la década de los 90, pero tras la adquisición de la mayoría accionaria del Éxito por el Grupo Casino el distribuidor francés lideró las negociaciones con la República Bolivariana de Venezuela.

Supertiendas Olímpica adquierió siete puntos del Éxito en Bogotá: Cosmos 64, Ricaurte, Palermo, Av. Chile, Surtimax la Florida y Carulla Kennedy (Dinero, 2016b).

Por otra parte, a partir del año 2011 la competencia dentro de Colombia volvería a intensificarse; ya que llegarían nuevos actores de talla internacional al sector de la distribución al igual que un grupo empresarial colombiano volvería a posar sus intereses en el comercio al por menor.

En cuanto a nuevos actores, en 2011 llegó la cadena estadounidense *Price Smart* a Colombia que con el formato de "club de compras" instalándose inicialmente en Barranquilla; a lo cual resaltó Robert Price, *Chairman of the Board of Directors*, que el país ofrece las condiciones adecuadas para que las operaciones del formato de ventas se expandiesen (PriceSmart, 2011).

Así como también, el año siguiente se presentó el evento que concluyó la rivalidad de dos distribuidores franceses en territorio colombiano: Carrefour vendió sus activos en Colombia al grupo Cencosud de Chile por 2 millardos de euros[129]; esta decisión obedeció, según las directivas de la cadena francesa, al proceso de recentraje de la compañía para posar su atención únicamente en territorios donde posea o pueda desarrollar una posición de líder de mercado (Carrefour, 2012). Así, el gigante francés deja territorio nacional en manos de la distribuidora chilena.

Situación que Cencosud consideró como un hito, ya que con esa operación logró posicionarse en la región y adquirir al distribuidor número dos de Colombia, con la gran ventaja de que esta adquisición contaba con un 85% de terrenos propios para la ejecución de su actividad y una base de 350.000 clientes de tarjetas de crédito en alianza con el Banco Colpatria (Cencosud, 2012).

Adicional a la llegada del distribuidor chileno, en 2013 un nuevo competidor de talla internacional efectuaría su desembarco en Colombia: la cadena de distribución portuguesa *Jerónimo Martins*. Los cuales describen su llegada al país como todo un reto, ya que sin alianzas estratégicas incursionnaron a un territorio desconocido en procura de desarrollar su formato de tiendas de descuento bajo la marca de *Ara* (Jerónimo Martins, 2012).

Formato que empezó a tomar popularidad en Colombia, 2009 surgió Koba con la marca D1 y empezó a dar popularidad al esquema de descuentos o *Hard Discount* dentro de territorio nacional, siguiendo el formato similar a las alemanas *Aldi* y *Lidl* [de lo cual se habló un poco en el capítulo anterior] (Valorem, 2016). Este formato y su rápido crecimiento logró llamar la atención del Grupo Santo Domingo, quien inicialmente adquirió en 2010 el 24.7% de la cadena para posteriormente tomar el control en 2015 al consolidar el 59.4% de participación accionaria (El Tiempo, 2015; Valorem, 2015).

Entre tanto, Almacenes Éxito adquirió la totalidad de la operación del grupo Casino en Uruguay (2011) y Argentina (2015); mientras que en Brasil obtuvo el 50% de los derechos de voto sobre la *Companhia Brasileira de Distribuçao* (Dinero, 2016c). Sin olvidar que a 2015 mantuvo su posición como la cadena número uno de Colombia (Gráfico 39).

[129] Para octubre de 2012 Carrefour reportó un total de 72 hipermercados, 16 tiendas de proximidad y 4 establecimientos *cash and carry* en Colombia (Carrefour, 2012).

Gráfico 39: Volumen de ventas de los principales distribuidores en Colombia 2013-2015

Cifras en millones de pesos colombianos (COP)

Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de la Superintendencia de Sociedades -SIREM-.

Según el análisis efectuado por medio de cifras de la Superintendencia de Sociedades, a través de la plataforma SIREM, se observó que para 2015 Almacenes Éxito consolidó con su liderato absoluto en ventas doblando en ingresos a su rival más cercano, Supertiendas Olímpica. Mientras se aprecia el crecimiento sostenido de Alkosto que poco a poco se aproxima a la posición custodiada por la cadena de la familia Char.

También, se evidenció el proceso de estancamiento que presenta Cencosud Colombia al no superar la barrera de los cuatro billones de pesos en ventas ya que, mientras Carrefour era el número dos del mercado, hoy la cadena chilena ha pasado a ser el distribuidor número cuatro del país escoltado por Sodimac. Pero hay más Makro Colombia, que entró al país a inicios de los 90, quedó relegado con un billón de pesos en ventas brutas, cifra que la norteamericana Price Smart está próxima a superar.

Adicionalmente, se observa con admiración el crecimiento de la cadena dirigida por Valorem, Koba Colombia, bajo la marca D1 y el formato de *hard-discount* ha incrementado exponencialmente sus ventas en tres años logrando al cierre del 2015 superar el billón de pesos en ventas, con lo cual desplazó a *PriceSmart* y Makro, mientras D1 continúa con su aumento paulatino en ingresos fácilmente puede llegarse a ubicar por encima de Falabella Colombia.

Esta es la competencia del comercio al por menor en el país, una competencia dinámica con nuevos actores que día a día van disputando su participación de mercado. Pero el panorama colombiano declara un líder absoluto, dando sólo posibilidad a las demás cadenas de comercio buscar alcanzar el peldaño número dos del escalafón.

Así es como actualmente Almacenes Éxito conserva una posición sólida como el número uno de la gran distribución colombiana; compañía que durante el proceso de consolidación inició su incursión a territorio extranjero y ahora va en busca de la conquista de Suramérica.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación arrojó resultados interesantes al permitir caracterizar los componentes significativos en la estrategia de posicionamiento del Grupo Casino en Colombia y el cambio de la distribución nacional, tras la llegada de competidores foráneos producto de la apertura económica radical vivida por el país en la década de los 90. Resultó llamativo efectuar la relación entre elementos teóricos, la evolución de la distribución francesa con el posicionamiento de Casino a escala internacional, al igual que realizar el recuento del antes y después del comercio en Colombia con la llegada de actores globales a la nación.

Para la ejecución de la investigación se empleó el método de estudio de caso, con el cual fue posible detallar particularidades de la institución analizada para enfrentarlas a la pertinencia de los aportes científicos en estudios desarrollados en el área de la distribución. Durante el proceso metodológico se tomó como referente las etapas de investigación propuestas por Galeano Marín (2012), las cuales permitieron de forma ordenada adelantar diversas fases del diseño, exploración, recolección de información y profundiación del trabajo.

Seguir este proceso metodológico propició que la ejecución del trabajo se dividiese en tres grandes fases: la profundización en aspectos teóricos relevantes a la internacionalización de la distribución, el comercio francés con énfasis en el Grupo Casino y el estudio del sector de distribución colombiano para el posicionamiento de Almacenes Éxito como número uno en el país.

Particularmente el proceso se basó en una revisión documental de archivos históricos, fuentes primarias y secundarias pero la consecución del producto final no hubiese sido posible sin la colaboración de las directivas Institucionales, por lo cual se presentan sinceros agradecimientos a: Geneviève Chaize integrante de la Dirección Jurídica Corporativa del Grupo Casino en Francia por su celeridad y transparencia al brindarnos informes de gestión de los años 1998 al 2000, al igual que su prontitud para resolver las diversas dudas que surgieron en el proceso de comprender la dinámica de crecimiento de la Organización; así como también, a María Fernanda Moreno Rodríguez y Teresita Alzate Uribe integrantes de la Vicepresidencia Financiera, específicamente, el área de Relaciones con Inversionistas de Almacenes Éxito en Colombia, por su amplio interés y celeridad en permitirnos identificar información relevante a la estructura accionaria de la Entidad durante periodo de 1995 a la actualidad. Sin el soporte brindado por las directivas desde Saint-Étienne y Medellín, el presente trabajo no habría logrado los resultados obtenidos.

Dentro de las limitaciones del estudio se encuentran los elementos referentes a la selección de paradigmas, ya que al haber empleado un paradigma como el interpretativo, la coherencia de los hechos y sus análisis recaen en la explicación que otorga el sujeto (Hernández-Sampieri et al., 2006) por lo cual la interpretación de acontecimientos puede contener cierta restricción en función de que ciertos paradigmas son validados por comunidades científicas particulares (Kuhn, 2004). Otra limitante del estudio radicó en

el condicionamiento geográfico de la pesquisa, la cual se redujo a Francia y América Latina aunque hubiese sido interesante conocer la dinámica de desarrollo de la distribución en el Sudeste Asiático, para obtener un panorama más profundo de la operación del Grupo Casino en su conjunto. Desafortudamente el desconocimiento de los idiomas de aquellas regiones fue un impedimento para acercarse a comprender la dinámica de comercio en países como Tailandia o Vietnam.

Adicionalmente, la investigaicón no prente generalizar el comportamiento de las grandes superficies a escala internacional; este estudio fue una aproximación a la comprensión del fenómeno de distribución francés en su mercado de orígen y en Colombia, lo cual puede presentar divergencias con modelos de expansión en otras latitudes aunque puedan estar relacionados, e incluso ser analizados, desde elementos teóricos similares.

Entre los aportes efectuados para el contexto de estudio de la disciplina, se encuentra la investigación efectuada en áreas de la distribución tanto francesa como colombiana que permitió comprender el desarrollo del comercio al por menor en ambas latitudes, así como también el contraste teórico-práctico entre los estudios y aportes científicos de las áreas de *retail* e internacionalización bajo la experiencia del caso en su particularidad. Elementos que serán sustentados en las tres fases en las que se dividió la ejecución del proceso investigativo:

Fase 1: Respecto a la caracterización de planteamientos de teorías de estrategia e internacionalización, se logró identificar la influencia de factores externos e internos que afectaron el desarrollo empresarial de la distribución los cuales fueron analizados bajo diversos aportes científicos. Es de resaltar lo sustancial de contribuciones efectuadas por Jean-Paul Lemaire (1997); pues a través del análisis de las mutaciones del entorno clasificadas como de orden político-legal, socio-económico y tecnológico, fue posible analizar la incidencia de acontecimientos que marcaron diversos hitos para el desarrollo de la actividad de ambos países, acontecimientos que por si solos no habrían logrado el impacto respectivo sin haber concatenado otras variables que propiciaron entornos cambiantes para cada sector particular.

De ahí que Rodríguez Romero & Duque Oliva (2007) hubiesen expresado la relevancia de las transformaciones del entorno las cuales, al ser evaluadas por la empresa, determinan su dinámica de desarrollo y crecimiento. En el ámbito de la internacionalización, fue interesante evidenciar como los aportes efectuados por Gervais (1995) y Usunier (1985), en términos de modos de presencia en mercados foráneos, fueron una herramienta precisa para el análisis de firmas francesas como Carrefour y Casino en el extranjero ya que, a pesar de ser rivales en su mercado origen, cada uno desarrolló mecanismos diversos para incursionar en la región europea o en otro continente, todo en función de su nivel de posesión (o propiedad) y *know-how* que desearon instaurar.

Fase 2: Referente a la identificación de lógicas de expansión, posicionamiento y competencia del Grupo Casino a escala internacional, se acudió al profundizar los mecanismos de internacionalización de firmas de distribución francesas. Sucesos impulsados por la saturación del mercado francés donde se ejecutaron diversos mecanismos para mejorar el posicionamiento y su participación del mercado, ya fuese por medio

de fusiones, adquisiciones de rivales o por acuerdos de cooperación; las firmas terminaron siguiendo el patrón de expansión propuesto por Rugman & Hodgetts (2001) donde la prioridad de incursión a nuevos mercados inicia por los movimientos al mercado regional para luego desplazarse a los mercados más lejanos en el esquema de la Triada desarrollado por Ohmae (1991).

Bajo este esquema de comercio que sigue un patrón de crecimiento regional, las diferentes cadenas empezaron a desarrollar múltiples formatos dependiendo del lugar y la segmentación efectuada en cada mercado específico. Dónde se destaca la puesta en marcha del multiformato como mecanismo de incursión en diversas latitudes con el objetivo de garantizar la accesibilidad del público a la superficie de ventas (Colmenares D & Saavedra, 2008).

Proceso de comercialización del cual formaron parte diversos grupos económicos que influyeron en la competencia sectorial de cada país. En el caso de la distribución francesa se pudo observar la presencia de dinastías de familias textileras que desarrollaron, desde el siglo XIX, la comercialización de telas para luego migrar al sector de la distribución como el caso de Annecy comandada por los fundadores de Carrefour. De igual manera, se observó la presencia de organizaciones distribuidoras tradicionales como Galleries Lafayette y la sociedad Guichard-Perrachon que desde finales del mismo periodo empezaron a ejercer su oficio e Francia.

Actividades que no podían estar alejadas de las mutaciones del entorno que envolvieron al país galo, teniendo en cuenta que la Primera Guerra Mundial no generó un impacto contundente sobre la distribución nacional, la crisis económica de los años 30 y la posterior Segunda Guerra mundial serían los primeros hitos por los cuales la actividad de *retail* francés tomaría un nuevo rumbo.

A partir de la crisis económica, surgieron formatos como el de *Monoprix* y *Prisunic* creado en Francia para ajustarse a la coyuntura y comercializar productos con precios estándar. Sin olvidar el surgimiento del primer establecimiento de venta por correspondencia en Francia, *La Redoute*, el cual años más tarde marcó la tendencia de ventas por catálogo en la región europea.

Tras finalizar de la Segunda Guerra Mundial se evidenció la llegada de avances estadounidenses a Europa Occidental por medio de la ejecución del Plan Marshall, donde se difundieron los desarrollos efectuados por la compañía estadounidense *National Cash Register Company* (NCR) que, por medio de la comercialización de cajas registradoras y ejecución de capacitaciones, logró difundir innovaciones en la dinámica de comercio. Con la particularidad de la promoción de ideas a cargo del colombiano, Bernardo Trujillo, quien desde los años 40 fue conocido como *"el gurú de la distribución"* llegando a capacitar a distribuidores tradicionales en Francia como *Goulet-Tupin,* la familia Guichard-Perrachon*,* e incluso a familias como los Fournier que posteriormente transformaron de forma radical su formato de comercio textil para incursionar en la distribución alimentaria con la creación de Carrefour.

El periodo pos-guerra fue donde se desarrollaron todas las tendencias de supermercado e hipermercado en Francia; tras la influencia de Estados Unidos en la dinámica de comercio surgieron nuevos competidores como Leclerc, Carrefour, Promodès, Auchan e Intermarché que procuraron difundir su actividad por todo el país aplicando muchas de las enseñanzas de Trujillo.

Donde las innovaciones del autoservicio y el hipermercado condujeron a la intensificación la competencia que propició la saturación del mercado, lo que desembocó en la expedición de la ley Royer de 1973 como un mecanismo de los pequeños comercios para proteger su permanencia amenazada con el crecimiento de las grandes superficies. Medida que en cierta medida logró frenar la expansión de amplios comercios en Francia, pues redujo las dimensiones de apertura de establecimientos, a lo cual *retailers* como Leclerc y Casino buscaron adaptarse, mientras que Carrefour y Promodès optaron por la internacionalización.

Posterior a la Ley Royer, no hubo demasiados cambios en la distribución francesa; la competencia y saturación[130] de comercios eran una constante, tendencia que estuvo marcada por el liderato de cuatro compañías tradicionales que comandaron el sector.

Respecto a la incursión internacional, algunos distribuidores efectuaron alianzas con otros competidores europeos, donde se destaca la primera asociación de este tipo denominada *European Retailing Alliance* conformada por Ahold (Holanda), Argyll (Reino Unido) y Casino (Francia). A partir de este acontecimiento, empezó a surgir otro tipo de vínculos entre los distribuidores, pero se precisa que la casa Guichard-Perrachon no incursionó a mercados de distribuidores con los que efectuó alianzas ni sus aliados ingresaron a territorio francés. Asunto que de una forma u otra protegió el mercado local de Casino pero retrasó su internacionalización; mientras que Carrefour y Promodès incursionaron en nuevos mercados desde el inicio de los cambios político-reglamentarios en el comercio nacional.

Pero hay más, el hito que estampó el mercado galo fue aquel denominado por Krifa (1990) como la *Opamanía*. Este fue un periodo de tomas hostiles al interior de Francia, donde industriales de dicho país empezaron a tomar el control accionario de compañías líderes en diversos sectores. Su origen fue a mediados de los años 60 pero presentó su auge a finales de los años 80; todas las compañías líderes de la economía eran blancos potenciales y la distribución no fue la excepción, pues inicialmente *La Ruche Méridionale* fue controlada por *Rallye* la cual pasó a manos del fondo de inversión *Foncière Euris* en 1991.

La llegada de este fondo de inversión fue crucial para el futuro de Casino pues inicialmente efectuaron la sociedad Casino-Rallye, pero más adelante la cadena fue objeto de una OPA por parte de Promodès, acción que desencadenó una lucha de titanes entre: Jean-Charles Naouri de Rallye y Paul-Louis Halley de Promodès (Les Echos, 2016). Tras una lucha incesante, el control de la casa Guichard-Perrachon quedó a manos de Rallye[131] lo cual marcó el verdadero proceso de internacionalización de la firma distribuidora oriunda de Saint-Étienne.

Sin olvidar la llegada a Francia de competidores alemanes como Aldi y Lidl, los cuales intensificaron la lucha por defender el mercado local que, en el caso de los nuevos entrantes, lograron capturar una participación de mercado interesante con su formato de *hard-discount*, mientras que un competidor como la británica

[130] Para dimensionar un poco más la densificación de territorios franceses, se sugiere consultar la investigación efectuada por Pouzenc (2000), donde muestra la densificación de superficies comerciales en la región de Midi-Pyrénées.

[131] El objetivo de Rallye se tradujo en obtener el control. Lo cual va en línea a lo expresado por Martínez Ortiz (1996), donde la autora señala que para la gestión eficiente de las compañías no es necesario poseer el 100% de la propiedad accionaria, sino mantener el comando de las operaciones.

Tesco efectuó su desembarco en terreno francés en 1992 y se retiró en 1997 tras no cumplir sus expectativas en el mercado.

Posteriormente se suscitó en 1999 *"la fusión del siglo en Europa"*, la unión de Carrefour y Promodès (Libre Service Actualités, 1999), la cual convirtió a la firma de la familia Fournier como la distribuidora número dos del mercado mundial detrás de la estadounidense Wal-Mart. Carrefour pasó a ser el llamado *gigante francés*[132] y continuó con el establecimiento de su formato insignia: el hipermercado.

Retomando con Casino, a partir de la llegada del señor Jean-Charles Naouri a la alta dirección de la entidad, se evidenció un proceso de internacionalización fuerte al incursionar en países de América, Europa y Asia (Gráfico 24). Pero se resalta que a partir de 2006 el Grupo optó por recentrar sus operaciones al definir zonas estratégicas donde encontraron oportunidades de crecimiento, tal fue el caso de Francia, Latinoamérica y el Sudeste Asiático. Producto de este recentraje y posteriores adquisiciones, las ventas internacionales paulatinamente fueron creciendo hasta superar el nivel de ingresos registrado en el mercado local, con lo cual el Grupo procuró aumentar su presencia en estas latitudes sin descuidar su país de origen (Gráfico 26 y Tabla 11).

Así, Casino tomó poco a poco el tamaño de un competidor de estatura global que, tras reenfocar sus actividades en mercados estratégicos, se posicionó como el tercer distribuidor francés en el mundo sólo detrás de Carrefour y Auchan (Gráfico 27). Crecimiento que se ha visto impulsado por el posicionamiento paulatino en Latinoamérica, principalmente en Brasil y Colombia, donde actualmente ostenta el liderato.

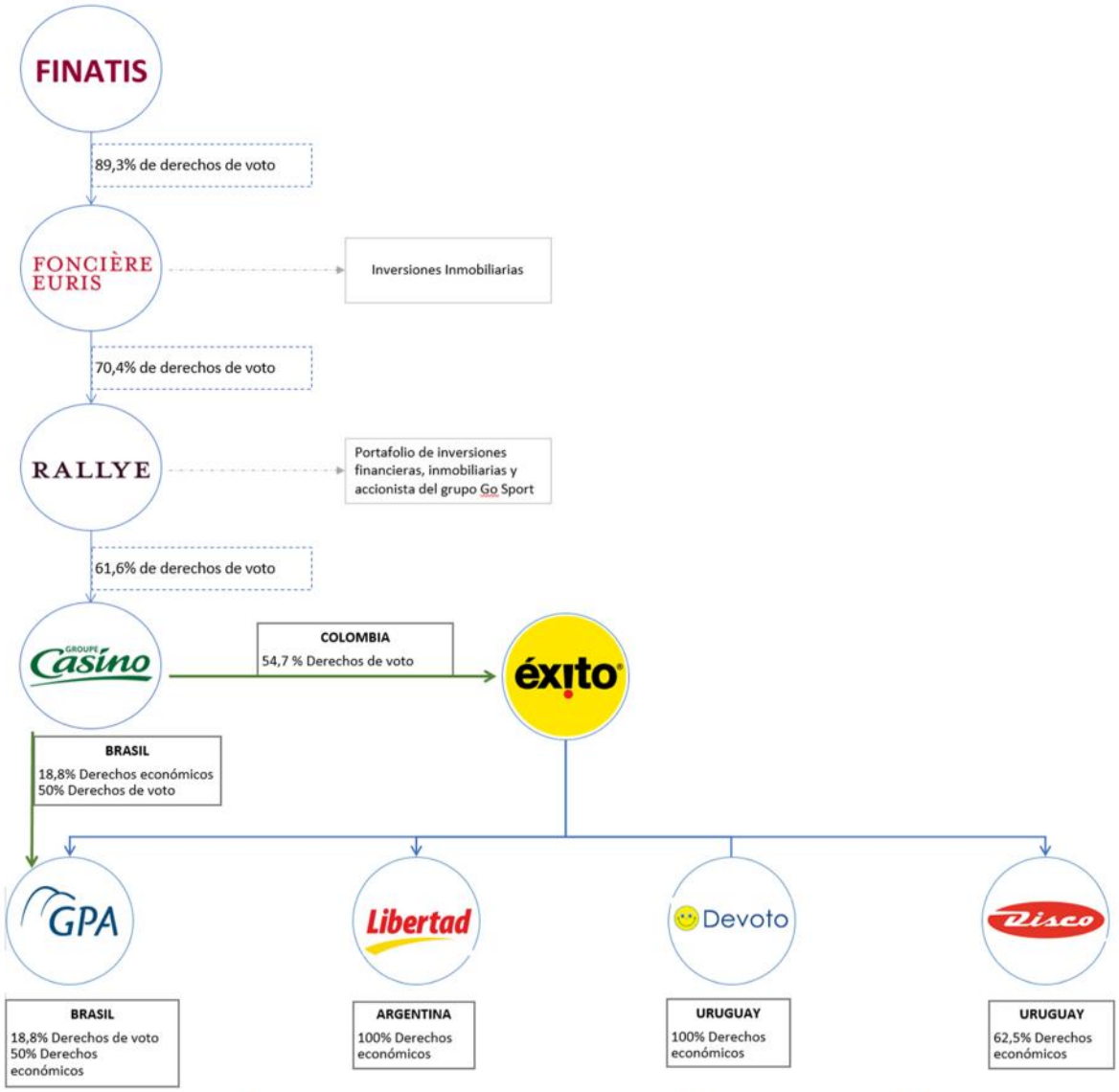
De ahí el sentido que toma el lema o *slogan* de la Organización: ***Nourrir un monde de diversité*** (alimentar un mundo de diversidad). El cual define claramente su tendencia en pro de continuar su expansión internacional que con el re direccionamiento de inversiones en América Latina y catapultó al Grupo Éxito como aquella punta de lanza en la región (Gráfico 40: Construido a partir de Finatis (2015) y Grupo Éxito (2016)).

Fase 3: Acerca de examinar la reconfiguración de la distribución en Colombia antes y después de la llegada del Grupo Casino al país, se logró profundizar en el desarrollo de la distribución nacional moldeada por la presencia de grupos económicos. Así fue como se efectuó un acercamiento a la conformación del tejido empresarial de Antioquia junto con la relación de diversas variables del entorno que facilitaron la conformación del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) y su posterior incursión al sector de la distribución por medio de Cadenalco y Almacenes Éxito.

Para lo cual se recapituló que la consolidación de la distribución en el país surgió a partir de la llegada del General Rojas Pinilla al poder en 1953; pues con las reformas en materia económica, el proteccionismo propició mecanismos de crecimiento del empresariado colombiano ceñidos únicamente a un mercado cerrado. Por lo cual, grupos económicos nacionales como el GEA se vieron en la necesidad de diversificar

[132] Carrefour, como se mencionó en otros apartados de la presente investigación, se caracterizó por su forma de operar en la cual procuró obtener la mayoría accionaria de sus negocios para posteriormente aumentar su participación al 100%, al mismo tiempo que invirtieron masivamente en infraestructura para la edificación de establecimientos bajo sus propias condiciones.

Gráfico 40: Estructura accionaria del Grupo Finatis al Grupo Éxito con corte al 2015



Fuente: Adaptado por el autor a partir de Finatis (2015) y Grupo Éxito (2016).

su portafolio en numerosos sectores, en paralelo a la llegada de nuevos entrantes a la distribución en cabeza de las Cajas de Compensación Familiar, con lo que se intensificó la competencia al interior del país. Batalla ganada por los distribuidores tradicionales con la expedición de la ley 21 de 1982.

Recapitulando en el desarrollo empresarial colombiano fue llamativo que a partir de los años 70 se hubiese presentado el suceso de tomas hostiles de empresas antioqueñas, similar a la *opamanía* francesa, lo cual arrojó el resultado de que los industriales insignia de la región oficializaran el movimiento en defensa de su tejido empresarial. Así es como el GEA fortaleció su sistema de propiedad accionaria cruzada, el cual se manejó desde los orígenes de las actividades empresariales de la región, tal fue el caso de Cadenalco y Éxito cuyos accionistas comunes fueron Corfinsura, Suramericana de Seguros y la Compañía Nacional de Chocolates.

Entre tanto el entorno proteccionista de Colombia se extendió hasta 1990 cuando el presidente César Gaviria decretó la apertura económica radical. Evento que fue un hito para el desarrollo de la distribución nacional, pues fue la puerta para el ingreso de actores de talla internacional a la arena de distribución colombiana al igual que las compañías colombianas buscaron internacionalizase.

De ahí el GEA decidiera focalizar sus esfuerzos hacia dicha apertura[133] (por ejemplo, con la adquisición de CATIVEN en Venezuela). Sin olvidar que, tras la turbulencia política durante el mandato de Ernesto Samper, sólo un distribuidor internacional efectuó su llegada a Colombia mientras que los demás lo harían con la llegada de Andrés Pastrana a la Presidencia de la República.

Así, el primer distribuidor en llegar al país con mayoría accionaria[134] fue la holandesa SHV con Makro de Colombia; pero no lo hicieron solos pues el Grupo Empresarial Antioqueño se involucró aunque la participación mayoritaria quedó manos de SHV. (Al igual que se evidencia, de forma sorpresiva, la inversión del fondo estadounidense *Newbridge* en Carulla durante el año 1997 cuando el país estaba descertificado por el gobierno norteamericano).

Este vínculo entre el GEA y la distribuidora holandesa, permitió al grupo económico nacional prepararse para enfrentar la competencia que llegó por otros frentes al incitar la *oferta pública de intercambio* (OPI) de acciones entre Éxito y Cadenalco, para que por medio de las sinergias[135] fuese posible enfrentar aquellas amenazas externas materializadas con la llegada de la francesa Carrefour en 1998 de la mano del Grupo Santo Domingo.

Competencia que requirió de los antioqueños el efectuar una alianza con Casino, en virtud de estar en capacidades para sostener la pugna con el gigante francés[136].

Tal fue el interés de los distribuidores internacionales, que vieron potencial para el crecimiento de sus operaciones en Latinoamérica; mientras la posición de grupos económicos nacionales, tanto el GEA como el Grupo Santo Domingo, fue de efectuar el recentraje de sus operaciones a partir del año 2000. En el caso del GEA, fue preciso renunciar a algunos negocios para focalizar sus esfuerzos en los sectores de Finanzas, Alimentos e Infraestructura (Dinero, 2016a); dando a entender, que la distribución había dejado de ser una actividad económica esencial para el grupo que buscaba internacionalizarse con sus compañías insignia: Suramericana, Nutresa y Argos.

Tras el nuevo rumbo del GEA, acontecieron dos eventos trascendentales en términos de distribución: Éxito en 2007 pasó a ser controlada por el Grupo Casino y Makro en 2009 pasó a ser 100% holandesa. De igual

[133] Esto explica las diversas alianzas que efectuaron con compañías internacionales, algunas de ellas presentes en la Tabla 13.

[134] Se resalta el tema de la mayoría accionaria; ya que en 1993 se creó en Colombia el formato Homecenter con Sodimac, pero la participación era 51% Corona (Colombia) y 49% Falabella (Chile).

[135] Según Rivas Montoya & Ponce Sagredo (2015) la alta dirección de las empresas usualmente justifica las fusiones o movimientos de diversificación en términos de sinergias disponibles para complementar su actividad.

[136] Lo anterior, alineado con los aportes Rettberg (2011) al señalar que los grupos económicos consideran múltiples escenarios constantemente.

manera el Grupo Santo Domingo vendió su participación en Grandes Superficies de Colombia, a Carrefour Francia, y esta se consolidó como una filial de totalidad francesa.

Este proceso de cambio de estructura accionaria, analizado en Almacenes Éxito (Gráfico 38) brindó datos interesantes del control de la sociedad y de cómo, a partir del final de la década de los 90, el Grupo Empresarial Antioqueño decidió reenfocar sus inversiones. Con la llegada de Casino como nuevo socio mayoritario, se decretó la salida del GEA del sector de la distribución para solo conservar un pequeño remanente de inversiones en el Éxito con el fondo de pensiones Protección, sin olvidar la participación minoritaria de la familia Mejía a través de Alkosto.

Estos sucesos permitieron dar respuesta al interrogante expresado por Martínez Sarmiento (2011) cuando señaló la necesidad de precisar los motivos que impulsaron este cambio de propiedad accionaria; más allá de la llegada de Casino, fue una transición del GEA que tuvo su génesis desde la misma apertura económica a inicios de los años 90. Ya que a través de la incursión de Cadenalco en Venezuela, y la posterior alianza estratégica con Almacenes Éxito, se logró efectuar el acercamiento para una posterior *Oferta Pública de Intercambio* entre las dos compañías quedando entrelazadas y a la expectativa de lo que sería la priorización de sectores económicos estratégicos del Grupo en los años 2000.

Panorama que dejó la distribución nacional como un sector conformado por seis firmas de capital extranjero dentro del *top 10* de los principales comercios de Colombia (Gráfico 39). Con el interrogante de si las firmas locales, en cabeza de Olímpica, Alkosto, La 14 y ahora D1 estarán a la par de mantener la competencia con sus rivales internacionales. Y de cómo cambiará el sector de la distribución en Colombia en el futuro cercano con la emergencia de las tiendas de descuentos agresivos con el retorno del Grupo Santo Domingo al comercio minorista tras la adquisición de Koba Colombia.

Finalmente, el mercado nacional cuenta con un líder consolidado como lo es Almacenes Éxito. Pero aún quedan interrogantes por responder, los cuales pueden desembocar futuros estudios en materia de distribución nacional donde: ¿con el comportamiento actual del sector, Supertiendas Olímpica y Alkosto estarán en capacidad de mantener sus posiciones 2 y 3 del escalafón de principales distribuidores en Colombia? ¿La cadena D1, liderada por el Grupo Santo Domingo, logrará superar el nivel de ingresos de Falabella y ubicarse como el sexto distribuidor más importante en el país? ¿Qué tan sostenibles en el tiempo serán los diferentes formatos de distribución en Colombia, especialmente el de descuentos agresivos o *hard-discount*? Y en cuanto a la internacionalización: ¿Qué distribuidor logrará conquistar Suramérica? ¿Será acaso el comercio francés encabezado por Carrefour y Casino quienes lo logren? o ¿Acaso distribuidores latinoamericanos como Cencosud podrán defender sus respectivos mercados?

Solo queda decir que estamos inmersos en un *retail* sin fronteras (Treadgold, 1988).

REFERENCIAS

Acevedo Tarazona, Á., & Gil Montoya, R. (2010). Las cajas de compensación familiar en Colombia: marcos normativo, organizacional y socio económico en su consolidación. *Prospectiva. Universidad del Valle*, (15), 449-470.

Akehurst, G., & Alexander, N. (1995). The internationalisation process in retailing. *Service Industries Journal*, *15*(4), 1-15. http://doi.org/10.1080/02642069500000046

Almacenes Éxito. (2004). *55 años haciendo de esta casa, tu casa*. Medellín: Almacenes Éxito.

Almacenes Éxito. (2009). *Emprendedores de Éxito*. Bogotá: MNR ediciones.

Almacenes La 14 S.A. (2011). *Sistema de Responsabilidad Social y Sostenibilidad: Reporte de progreso 2010-2011*. Cali.

Álvarez Morales, V. (2003). De las sociedades de negocios al Sindicato Antioqueño. Un camino centenario. En C. Dávila L. de Guevara (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*. Bogotá: Editorial Norma.

ANDA. (2009). El éxito de Almacenes Éxito. (Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia, Ed.), *15 No. 40*, 14-16.

Andonova Zuleta, V. (2012). La experiencia internacional de las empresas latinas y los retos para los empresarios colombianos. En F. Azuero, A. C. González, & M. L. Gutiérrez (Eds.), *Tendencias en la administración: gerencia y academia. Volumen II* (p. 664). Bogotá: Universidad de los Andes.

Ansoff, I. (1958). *Stratégie du developpement de l'entreprise*. Paris: Hommes et Techniques.

Ansoff, I., & McDonell, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2.ª ed.). Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Baez Roa, M. del P. (2011). *El efecto de los impuestos sobre el costo de capital: Estudio de un caso en Colombia -Almacenes Éxito S.A Periodo 2006 -2012 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Colombia.

Banco de la República. (2015a). Acuerdos comerciales celebrados por Colombia. Recuperado 11 de junio de 2016, a partir de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/acuerdos_comerciales_colombia

Banco de la República. (2015b). *Flujos de inversión extranjera directa en Colombia según actividad económica 1994-2015*. Bogotá.

Beltrán Mora, L. N., & Viera, E. (2008). *Colombia y Venezuela en los nuevos ejes de integración hemisférica*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: advancing knowledge*. Cambridge: Polity Press.

Boston Consulting Group. (2009). *The 2009 BCG 100 New Global Challengers: How Companies from Rapidly Developing Economies are Contending for Global Leadership*. *BCG Global Challenger Report*. Boston.

Boyer, L. (1997). Recentrage des firmes. En Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion* (pp. 2809-

2818). Paris: Economica.

Brook, P., & Pioch, E. (1996). The strange case of home shopping and the Single European Market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *3*(3), 175-182. http://doi.org/10.1016/0969-6989(95)00068-2

Brown, W. F. (1948). Mass merchandising in Latin America: Sears, Roebuck & Co. *Journal of Marketing*, *13*(1), 73-77. http://doi.org/10.2307/1247485

Burrell, G., & Morgan, G. (1992). *Elements of the sociology of corporate Life*. *Sociological Paradigms and organisational analysis*. Burlington: Ashgate. http://doi.org/10.1177/003803858001400219

Burt, S. (1986). The Carrefour Group - the first 25 years. *International Journal of Retailing*, *1*(3), 54-86.

Burt, S., Davies, K., Dawson, J., & Sparks, L. (2008). Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *15*, 78-92. http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.05.008

Burt, S., Davies, K., McAuley, A., & Sparks, L. (2005). Retail internationalisation: from formats to implants. *European Management Journal*, *23*(2), 195-202. http://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.006

Bushnell, D. (2007). *Colombia una nación a pesar de sí misma: nuestra historia desde los tiempos precolombinos hasta hoy* (18.ª ed.). Bogotá: Editorial Planeta.

Calle, F., & Correa, J. G. (2002). El ethos antioqueño: Soporte moral para la creación, desarrollo y conservación de empresas. *Semestre económico*, *5*(10), 1-20.

Cárdenas Santamaría, M., Córdoba G, R., & Meléndez A, M. (1996). *Posibles efectos de la descertificación sobre la economía colombiana*. Santafé de Bogotá.

Cardona Vélez, G. H. (2014). Análisis del impacto de los cambios del control corporativo sobre el valor de las empresas en américa latina. *Cuadernos de Economía*, *33*(62), 163-197.

Carrefour. (2012). *Communiqué de presse: Carrefour vend ses activités en Colombie au groupe chilien Cencosud*. Boulongne-Billancourt.

Carulla Vivero S.A. (2005). *Prospecto preliminar de emisión y colocación de bonos ordinarios Carulla Vivero. Superintendencia Financiera de Colombia*. Bogotá.

Cencosud. (2012). *Memoria anual 2012*. Santiago de Chile.

Chadeau, E. (1993a). Entre familles et managers: les grandes firmes de commerce de détail en France depuis 1945. *Revue du Nord*, *300*(75), 377-400.

Chadeau, E. (1993b). The large firm in twentyeth-century France. En G. Jones & M. Rose (Eds.), *Family Capitalism* (pp. 199-204). New York: Frank Cass and Company Limited.

Chadeau, E. (1995). Mass retailing: a last chance for the family firm in France, 1945-90 ? En Y. Cassis, F. Crouzet, & T. Gourvish (Eds.), *Management and business in Britrain and France: the age of the corporate economy* (pp. 52-66). New York: Oxford University Press.

Chambolle, C., & Dumans, M.-E. (2002). Internet et la grande distribution alimentaire française. *Économie Rurale*, *272*(1), 42-56. http://doi.org/10.3406/ecoru.2002.5355

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*.

Massachusetts: MIT Press.

Chatham House. (2011). *The Changing Retailing Environment*. London.

Chatriot, A., & Chessel, M.-E. (2006). L'histoire de la distribution: un chantier inachevé. *Histoire, économie et société*, *25*(1), 67-82. http://doi.org/10.3406/hes.2006.2581

Clase Empresarial. (1997, noviembre). Almacenes Éxito hipermercado a lo colombiano. *53*, 42-46.

Clase Empresarial. (1998, mayo). El desembarco de Carrefour. *59*, 52-56.

Cliquet, G., & Rulence, D. (1998). Les opérations d'acquisition des distributeurs en France: mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente. *Décisions Marketing*, *15*, 17-27.

Colmenares D, O., & Saavedra, J. (2008). Lanzamiento de supermercados Cheap en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, *24*(106), 101-123.

Cushman & Wakefield. (2013). *Global perspective on retail: online retailing*. London.

D'Hauteville, F. (2000). La grande distribution alimentaire: la recherche est-elle en phase avec l'histoire? *Économie Rurale*, *255*, 72-85. http://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5158

Daumas, J.-C. (2006a). Consommation de masse et grande distribution: une révolution permanente (1975-2005). *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, *91*(3), 57-76. http://doi.org/10.3917/ving.091.76

Daumas, J.-C. (2006b). L'invention des usines à vendre. *Réseaux*, *135*(1), 59-91. http://doi.org/10.3917/res.135.0059

Dávila L. de Guevara, C., Molina Londoño, L. F., Ospina, J. M., & Pérez Cifuentes, G. (2007). *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia: testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930-2006*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Dawson, J. (2001). Strategy and opportunism in european retail internationalization. *British Journal of Management*, *12*, 253-266. http://doi.org/10.1111/1467-8551.00209

Deloitte. (2012a). *Global powers of retailing 2012: switching channels*. London.

Deloitte. (2012b). *Hidden cities: the next generation of retail markets*. London.

Deloitte. (2012c). *Retail Globalization: navigating the maze*. London.

Deloitte. (2013). *Global powers or retailing 2013: retail beyond*. London.

Deloitte. (2014). *Global Powers of Retailing 2014: retail beyond begins*. London.

Deloitte. (2015). *Global powers of retailing 2015: embracing innovation*. London.

Deloitte. (2016). *Global Powers of Retailing 2016: navigating the new digital divide*. London.

Delvasto, C. (2015). ¿Puede una marca notoriamente conocida o famosa existente en un país extranjero tener validez en Estados Unidos? *Revista de derecho*, *43*(enero-junio), 36-70.

Desaegher, C., & Siouffi, B. (1992). La vente par correspondance et à distance, carrefour des évolutions sociologiques et technologiques. *Culture Technique*, *27*, 59-67.

Dinero. (2011, marzo 31). Grupo Casino acusa a socio brasileño de buscar fusión con el rival Carrefour. *31 de marzo*. Recuperado a partir de http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/grupo-

casino-acusa-socio-brasileno-buscar-fusion-rival-carrefour/120453

Dinero. (2016a, agosto). El poder paisa. *500. 19 de agosto*, 54-55.

Dinero. (2016b, agosto). Mercado criollo. *500. 19 de agosto*, 62-63.

Dinero. (2016c, agosto). Todo un Éxito. *500. 19 de agosto*, 60-61.

Dreyfus, J. (1999). Grande distribution: vers la communication globale. *Communicaton et languages*, *122*(1), 103-117. http://doi.org/10.3406/colan.1999.2971

Dyson, K. A., & Rasaratnam, S. (2006). UK retailers: What motivates the decision to raise finance? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *13*(1), 51-65. http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.04.003

El Colombiano. (2013, septiembre 20). «Este almacén será todo un éxito», la profecía cumplida. Envigado. Recuperado a partir de http://www.elcolombiano.com/historico/este_almacen_sera_todo_un_exito_la_profecia_cumplida-NYec_261387

El Tiempo. (1992, febrero 24). Galerías quiere llamarse Sears. Bogotá. Recuperado a partir de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-44032

El Tiempo. (1995, mayo 20). En una tienda nació Fenalco. *20 de mayo*. Bogotá.

El Tiempo. (1998, octubre 27). Carrefour llega a tumbar precios. *27 de octubre*. Bogotá. Recuperado a partir de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-821046

El Tiempo. (2013, febrero 24). El empresario que hizo grande al Éxito. *24 de febrero*. Bogotá. Recuperado a partir de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12614237

El Tiempo. (2015, febrero 24). Tiendas D1, a control de los Santo Domingo. *24 de febrero*. Bogotá.

Ernst & Young. (2015). *Americas retail report: redefining loyalty for retail*. London.

Etgar, M., & Rachman-Moore, D. (2011). The relationship between national cultural dimensions and retail format strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *18*(5), 397-404. http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.06.001

Euromonitor. (2012). *The internationalisation of retailing: success, failure and the importance of adapting to the market*. London.

Fernández Nogales, A., Martínez Castro, E., & Rebollo Arévalo, A. (2008). Tendencias de evolución de la distribución comercial en España. *Distribución y consumo*, *18*(101), 5–18.

Finatis. (2015). *Rapport annuel 2015*. Paris.

Foncière Euris. (2005). *Foncière Euris: Annual report 2005*. Paris.

Forbes. (2015). The World's Billionaires: Jean-Charles Naouri. Recuperado 3 de agosto de 2016, a partir de http://www.forbes.com/profile/jean-charles-naouri/

Franco, A., & De Lombaerde, P. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, Mexico, Perú y Venezuela*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa*. (C. A. Hurtado Orozco, Ed.).

Medellín: La Carreta Editores.

Garavito, A., Iregui, A., & Ramírez, M. (2012). Inversión Extranjera Directa en Colombia: Evolución reciente y marco normativo. *Borradores de Economía*, *713*, 1-63.

Garay S, L. J. (1991). *Apertura y protección: evaluación de la política de importaciones*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Garay S, L. J., Quintero, L. F., Villamil, J., Tovar, J., Fatat, A., Gómez, S., … Yemail, B. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Santafé de Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Garrette, B., Dussage, P., & Durand, R. (2009). *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise* (5.ª ed.). Paris: Dunod.

Garzón, C. A. (2013). Modelos de gestión: ajuste entre estructura y estrategia organizacional. En J. Ramírez Angulo (Ed.), *Perspectivas y reflexiones sobre gestión de organizaciones* (p. 150). Bogotá: Editorial Universidad Central.

Garzón G, M., & Fallón B, L. C. (1981). *Carulla: historia de una evolución comercial*. Santafé de Bogotá: Carulla & Cía. S. A.

Gélinier, O. (1984). *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*. Paris: Hommes et Techniques.

Gervais, M. (1995). *Stratégie de l'Entreprise* (4.ª ed.). Paris: Economica.

Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2001). Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? *International Journal of Research in Marketing*, *18*(3), 235-259. http://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00039-8

Giraldo J, A., & Escobar V, M. V. (1993). *Una historia de desarrollo empresarial 1922-1992*. Medellín: Cadenalco S.A.

Goldman, A. (2001). The transfer of retail formats into developing economies: The example of China. *Journal of Retailing*, *77*, 221-242. http://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00044-6

Gollenhofer, J. F., & Turkina, E. (2015). Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy. *Cross Cultural Management*, *22*(1), 21-41. http://doi.org/10.1108/CCM-07-2013-0114

Gregory, A. (1991). La grande distribution alimentaire en Grande-Bretagne : le rôle du travail à temps partiel. *Formation Emploi*, *36*, 36-46.

Groupe Casino. (1999). *Casino 1998: Assemblée générale mixte du 27 mai 1999*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2005). *Rapport annuel 2005*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2006). *Rapport annuel 2006*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2007). *Rapport annuel 2007*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2008). *Document de référence 2008*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2009). *Document de référence 2009*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2010a). *Document de réference 2010*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2010b). *Rapport d'activité 2010*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2011). *Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales 2011*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2012a). History. Recuperado 23 de julio de 2016, a partir de http://www.groupe-casino.fr/en/the-group/history/

Groupe Casino. (2012b). *Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2012c). *Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales 2012*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2013). *Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales 2013*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2014a). *Document de référence 2014*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2014b). *Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales*. Saint-Etienne.

Groupe Casino. (2016). Biographie de Jean-Charles Naouri. Recuperado 3 de agosto de 2016, a partir de http://www.groupe-casino.fr/fr/presse/biographie-de-jean-charles-naouri/

Grupo Éxito. (2008). *Informe y Balance 2008*. Envigado.

Grupo Éxito. (2013). *Informe de sostenibilidad 2013*. Envigado.

Grupo Éxito. (2016). *Presentación Corporativa: Conferencia global de consumo y retail JP Morgan*. Envigado.

Guillo, P.-A. (2008). Les stratégies d'expansion dans la distribution: le cas des maxidiscompteurs en France. *Decisions Marketing*, *50*, 7-18.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Herrera Valencia, B. (2005). *Globalización: proceso real y financiero*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

INSEE. (2016). Dictionnaire de définitions de l'INSEE. Recuperado 27 de septiembre de 2016, a partir de http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/liste-definitions.htm

Jerónimo Martins. (2012). *Annual Report 2012*. Lisbon.

Kotler, P. (1995). *Manual de la Mercadotecnia* (7.ª ed.). México: Pentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.ª ed.). México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14.ª ed.). México: Pearson.

KPMG. (2009). *Global M & A : Outlook for retail*. United Kingdom.

Krifa, H. (1990). Caractéristiques et logiques des O.P.A .en France. *Revue d'économie industrielle*, *53*, 37-53.

Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Kuipers, P. (1994). Top retailers. *Elsevier Food Int*, *4*, 15-23.

La nota económica. (1998, abril). Lucha de titanes: el comercio en Colombia continúa en ebullición. Llega Carrefour a un mercado cada vez más competido. *13*, 18-21.

La nota económica. (1999). Errores Makro: La cadena holandesa regresa a su fórmula original para tomar nuevo aire. *32*, 24-25.

Le Roy, F. (2006). Clausewitz, la stratégie militaire américaine et le management stratégique. En C. Fourcade, G. Paché, & R. Pérez (Eds.), *La stratégie dans tous ses états* (p. 380). Paris: Éditions EMS.

Leclerc. (2016). De la loi Royer à la loi Sapin (1969-1993). *Histoire et archives: L'evolution du cadre législatif*. Portal E.Leclerc. Recuperado a partir de http://www.e-leclerc-histoireetarchives.com/thematiques/l-evolution-du-cadre-legislatif/de-la-loi-royer-a-la-loi-sapin-1969-1993

Lehman, R. (2004). Mode de rentabilisation du capital et internationalisation des firmes de la grande distribution. *Revue d'économie industrielle*, *108*, 41-66.

Lemaire, J.-P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.

Lemaire, J.-P. (2000). Measuring the international environment impact on corporate marketing and strategy : the «P. R. E. S. T.» Model. En *16th International marketing and purchasing group conference* (p. 11). Bath.

Lemaire, J.-P. (2010). Pays émergents: les investisseurs au pied du mur. *L'Expansion Management Review*, *137*(2), 36-45.

Les Echos. (1992). L'affaire BUE-Ruche Méridionale: un cas d'école devant la justice. *23 de marzo*. Recuperado a partir de http://www.lesechos.fr/23/03/1992/LesEchos/16103-082-ECH_l-affaire-bue-ruche-meridionale--un-cas-d-ecole-devant-la-justice.htm

Les Echos. (1999). Bernardo Trujillo, l'accoucheur des grandes surfaces. *Septembre 08*. Recuperado a partir de http://www.lesechos.fr/08/12/1999/LesEchos/18042-153-ECH_bernardo-trujillo--l-accoucheur-des-grandes-surfaces.htm

Les Echos. (2016). Batailles de Titans: Le «coup de poker» de Promodès. *16 de marzo*, 15. Recuperado a partir de www.lesechos.fr/webdoc-ete/calendrier/index.html#

Ley 100. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 41.148 de 23 de diciembre (1993). Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia.

Liberation. (1997). Rallye remporte la bataille de Casino. Promodès abandonne son OPA sur l'enseigne stéphanoise. *30 de diciembre*. Recuperado a partir de http://www.liberation.fr/futurs/1997/12/30/rallye-remporte-la-bataille-de-casino-promodes-abandonne-son-opa-sur-l-enseigne-stephanoise_223473

Libre Service Actualités. (1999). Carrefour-Promodes la fusion du siècle. *Septembre 09*. France. Recuperado a partir de http://www.lsa-conso.fr/carrefour-promodes-la-fusion-du-siecle,42870

Loi 73-1193. Loi d'orientation du commerce et de l'artisanat. 27 décembre (1973). France: Republique Française.

Loi 96-588. Sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales. 03 juillet (1996). France: Republique Française.

Loi 96-603. Relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat. 05 juillet (1996). France: Republique Française.

Londoño Correa, D. (2003). Las funciones corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la últimma década del siglo XX. *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, (Edición especial Septiembre), 26-42.

Macey, J., & McChesney, F. (1985). A theoretical analysis of corporate greenmail. *The Yale Law Journal Company*, *95*(1), 13-61.

Makro Supermayorista SAS. (2016). Acerca de Makro. Recuperado 15 de enero de 2016, a partir de http://www.makrovirtual.com/monteria/acerca-de-makro/

Marshall, C., & Rossman, G. (2006). *Designing qulitative research* (4.ª ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Martínez Fajardo, C. E. (2005). *Teoria avanzada de organizacion y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Martínez Fajardo, C. E. (2012). *Administración de Organizaciones: grandes transformaciones estratégicas y organizacionales* (5.ª ed.). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Martínez Ortiz, A. (1996). *Inversión extranjera directa y otras formas de financiamiento externo*. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Martínez Sarmiento, H. (2011). *El evolucionismo organizacional para el análisis de un grupo económico (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Colombia.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2.ª ed.). London: SAGE Publications.

Matricon, C. (1984). *Le Marketing du réel*. Paris: Editions de l'Usine Nouvelle.

Mayor Mora, A. (1988). Alejandro López, el padre de la administración. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *44*, 65-65.

Mejía A, J. L. (1999). *50 años Éxito*. Medellín: Almacenes Éxito.

Mesic, I. (2010). Intensive processes of retail. *Interdisciplinary Management Research*, *6*, 856-865.

Messeghem, K. (2003). Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution. En *XIIéme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-22). Les Côtes de Carthage: MMS.

Metton, A. (2000). Introduction : la mondialisation de la distribution. *Bulletin de l'Association de géographes français*, *77*, 61-65.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). Mecanismos de concertación e integración regionales. Recuperado 17 de junio de 2016, a partir de http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus

Molina Londoño, L. F. (2000). El desarrollo empresarial. En *La fuerza empresarial en Colombia* (pp. 13-44). Bogotá: Consuelo Mendoza Ediciones.

Molina Londoño, L. F. (2005). *El placer de un siglo*. (Somos Editores, Ed.). Bogotá: Carulla Vivero S.A.

Monoprix. (2016). Les dates clés. Recuperado 27 de septiembre de 2016, a partir de https://www.monoprix.fr/historique?menuName=groupe2

Morvan, Y. (1997). Diversification. En Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion* (pp. 983-992). Paris: Economica.

Mucchielli, J.-L. (1991). Alliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation. *Revue d'économie industrielle*, *55*(1), 118-134. http://doi.org/10.3406/rei.1991.1354

Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K., & Klein, S. (2006). Multi-channel strategies: capturing and exploring diversity in the european retail grocery industry. *International Journal of Electronic Commerce*, *10*(2), 85-122. http://doi.org/10.2753/JEC1086-4415100204

Ohmae, K. (1991). *El poder de la triada: las nuevas reglas de la competencia mundial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Organización de los Estados Americanos. (2016). Sistema de Información sobre Comercio Exterior - SICE. Recuperado 26 de marzo de 2016, a partir de http://sice.oas.org/ctyindex/COL/COLagreements_s.asp

Pariente, S. (1998). Carrefour depuis son introduction en bourse. *Économie rurale*, *245-246*, 102-110.

Parra Acosta, J. F. (2014). *Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Colombia.

Parra Restrepo, B. (1998). Fabricato: de la estrategia de capital al capital de la estrategia. En E. Sáenz Rovner (Ed.), *Lecturas críticas de administración* (p. 330). Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

Pérez, C., & Yanovich, D. (1998). *El sector del comercio minorista -Corporación Financiera del Valle S.A.-*. Valle.

Pérez, O. M. (1999). *Metodología de investigación cualitativa* (8.ª ed.). La Habana: Caminos.

Pérez Tamayo, R. (1998). *¿Existe el Método Científico? Historia y Realidad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Picot-Coupey, K., Burt, S. L., & Cliquet, G. (2014). Retailers' expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*, 976-991. http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.018

Planet Retail. (2014). *European grocery retailing: change is the only constant*. London.

Portafolio. (2017, julio 7). Casino dejaría pocas acciones de Almacenes Éxito al público. *Portafolio*. Bogotá. Recuperado a partir de http://www.portafolio.co/negocios/empresas/casino-dejaria-acciones-almacenes-exito-publico-121944

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, *68*(March-April), 73-91.

Pouzenc, M. (2000). Les distributeurs «mondialisés»... et les autres. La grande distribution alimentaire face aux territoires ruraux de Midi-Pyrénées. *Bulletin de l'Association de géographes français*, *77*(1),

95-105.

PriceSmart. (2011). *Annual Report 2011*. San Diego.

PwC. (2015). *2015-16 Outlook for the retail and consumer products sector in Asia*. Hong Kong.

Rastoin, J.-L. (1977). La distribution dans le système alimentaire français. *Économie rurale*, *121*, 33-38.

Restrepo Santamaría, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad 1940-2004: influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Rettberg, A. (2011). *Cacaos y tigres de papel: el gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Rigoureau, L. (1976). *Etude sur l'evolution de la concentration dans la distribution des produits alimentaires en France*. Montpellier.

Rivas Montoya, L. M. (2014). *Conocimiento gerencial en empresas multinegocios: caso Suramericana S.A. (Tesis de doctorado)*. Universidad EAFIT.

Rivas Montoya, L. M., & Ponce Sagredo, S. I. (2015). *Conocimiento gerencial: el caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Rodríguez Arévalo, V. (2012). La naturaleza jurídica de las Cajas de Compensación en Colombia: una visión frente a su control. *Justicia Juris*, *8*(1), 9-21.

Rodríguez Romero, C. A. (2011). *Stratégies de croissance des conglomérats colombiens: face aux défis de la globalisation*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez Romero, C. A. (2015). Una mirada a la evolución de la estrategia: de la guerra de Troya a la actualidad. En L. Chicaíza-Becerra (Ed.), *La administración en el siglo XXI: herencia e innovación en conceptos y herramientas para las ciencias de gestión* (pp. 125-148). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez Romero, C. A., & Duque Oliva, E. J. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos. *Innovar*, *17*(29), 137-154.

Rodríguez Romero, C. A., & Duque Oliva, E. J. (2008). El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Innovar*, *18*(32), 127-152.

Rodríguez Romero, C. A., & Garzón, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*, *7*(11), 49-80.

Rodríguez Romero, C. A., & Tovar Herrera, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Innovar*, *17*(30), 77-98.

Rugman, A., & Hodgetts, R. (2001). The end of global strategy. *European Management Journal*, *19*(4), 333-343. http://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00035-4

Ryu, J. S., & Simpson, J. J. (2011). Retail internationalization: lessons from «Big Three» Global Retailers' failure cases. *Journal of Business and Retail Management Research*, *6*(1), 1-11.

Saada, E., & Valentin, J. (1998). Grande distribution: le paradoxe de l'effet-prix. *Économie rurale*, *245-246*, 33-40.

Samiee, S. (1995). Strategie considerations in european retailing. *Journal of international marketing*, *3*(3), 49-76.

Sanabria T, R., & Hernández M, J. C. (2004). Fusión del Banco de Colombia y el Banco Industrial Colombiano. Fusión de Carulla S.A. y Almacenes Vivero S.A. *Monografías de Administración - Universidad de los Andes*, *77*, 150.

Semana. (1991, diciembre). El tigre paisa. *03 diciembre*, 30-37.

Semana. (2010a). Lucha de titanes. *24 de abril*. Recuperado a partir de http://www.semana.com/especiales/articulo/lucha-titanes/115894-3

Semana. (2010b). Sumando eslabones. *24 de abril*. Recuperado a partir de http://www.semana.com/especiales/articulo/sumando-eslabones/115830-3

Semana. (2015, mayo). De Compras. *16 de mayo*.

Sicard, C. (1987). *Pratique de la stratégie d'entreprise*. Paris: Editons Hommes et Techniques.

Silva-Colmenares, J. (2004). *El gran capital en Colombia*. Bogotá: Editorial Planeta.

Silva-Colmenares, J., & Padilla Pardo, C. (2015). *Transnacionalización de empresas colombianas: conglomerados que cruzan fronteras*. Bogotá: Universidad Autonónoma de Colombia.

Silva Guerra, H. (2011). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Pensamiento y gestión*, *30*, 3-20.

Silva Guerra, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento y gestión*, *32*, 115-141.

Simpson, E. M., & Thorpe, D. I. (1999). A specialty store's perspective on retail internationalization: a case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *6*, 45-53. http://doi.org/10.1016/S0969-6989(98)00025-3

Sodimac Colombia S.A. (2016). De dónde venimos. Recuperado 15 de enero de 2017, a partir de http://portal.homecenter.com.co/Quienes-Somos/ide-donde-venimos.html

Stake, R. E. (1994). *Case Studies*. (K. Denzin & Y. S. Lincoln, Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

Superintendencia de Sociedades. (2015). *Comportamiento de las 2000 empresas más grandes por ingresos del sector real*. Bogotá.

Superintendencia de Subsidio Familiar. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas 2016*. Bogotá.

Swoboda, B., & Anderer, M. (2008). Coordinating the international retailing firm: Exploratory models and evaluations of structural, systemic, and cultural options. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *15*(2), 104-117. http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.05.003

The Economist. (1999). French fusion. *02 de septiembre*. Recuperado a partir de http://www.economist.com/node/324522

The Guardian. (2008, noviembre 19). Woolworths: the rise and fall of the department store empire. *19 de noviembre*. London. Recuperado a partir de https://www.theguardian.com/business/2008/nov/19/woolworths-retail-department-stores

The New York Times. (1999). Carrefour is acquiring Promodes to create a european powerhouse: two giants in France join to fight Wal-Mart. *31 de agosto*. Recuperado a partir de http://www.nytimes.com/1999/08/31/news/31iht-retail.2.t.html

The Times. (1996). *Historia Universal*. (C. Calderón, Ed.). Santafé de Bogotá: Casa Editorial El Tiempo.

Treadgold, A. (1988). Retailing without frontiers. *Retail and Distribution Management*, *16*(6), 8-12.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Plan global de desarrollo 2010-2012: Prospectiva UN - Agendas de conocimiento. Agenda: desarrollo organizacional, económico e industrial*. Bogotá: Vicerectoría de Investigación.

Usunier, J.-C. (1985). *Environnement international et gestion de l'exportation* (12.ª ed.). France: Presses Universitaires de France.

Valorem. (2015). *Valorem suscribe acuerdo para aumentar su participación en KOBA*. Bogotá.

Valorem. (2016). *Presentación Corporativa*. Bogotá.

Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de Management - Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEeI)2*, *2*, 10-15.

Vélez Gutierrez, S. J. (2015). *Reporte financiero Burkenroad / Latinoamérica - Colombia / Almacenes Éxito*. Universidad EAFIT.

Venayre, F., & Montet, C. (2004). Grande distribution française : faire confiance au marché ou céder à la tentation réglementaire? *Revue Lamy de la concurrence*, *1*, 174-181.

Vida, I., & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *5*(3), 143-151. http://doi.org/10.1016/S0969-6989(96)00056-2

Villegas, A., & Rojas, L. Á. (2014). La fusión Carulla-Vivero ¿creó valor? *Civilizar*, *10*, 93-109.

Von Clausewitz, K. (2003). *De la guerra*. Florida: El Cid Editor Incorporated.

Wilches-Sánchez, G., & Rodríguez Romero, C. A. (2016). El proceso evolutivo de los Conglomerados o Grupos Económicos en Colombia. *Innovar*, *26*(60), 11-34.

Yin, R. (2013). *Case study research: design and methods* (5.ª ed.). London: SAGE Publications.

Zancarini-Fournel, M. (1994). Casino Saint-Étienne, une entreprise a main-d'œuvre stabilisée (1898-1960). *Bulletin du Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale*, *2*(3), 66-77.