

## Contenido

|  | Pág. |
|--|------|
| 1  |      |
| <a href="#">MEJORAN VENTAS Y OPTIMISMO DE LOS COMERCIANTES</a>               | 1    |
| 2  |      |
| <a href="#">PERCEPCIONES Y REALIDADES</a>                                    | 2    |
| 3  |      |
| <a href="#">¿DISEÑO O MATERIAL?</a>  | 3    |
| 4  |      |
| <a href="#">SORPRESA: ¿CRECE LA PUBLICIDAD?</a>                              | 3    |
| 5  |      |
| <a href="#">DESINDUSTRIALIZACIÓN SOBREDIMENSIONADA</a>                       | 4    |
| 6  |      |
| <a href="#">CAE EL DESEMPLEO EN (CASI TODAS) LAS 13 ÁREAS METROPOLITANAS</a> | 5    |
| 7  |      |
| <a href="#">REFLEXIONES: ¿SE QUEBRÓ MONITOR, LA FIRMA DE PORTER?</a>         | 7    |

**Guillermo Botero Nieto**  
Presidente  
**Rafael España González**  
Director Económico  
**Liseth Karina Galvis**  
**Sandra Milena Yáñez**  
Asesoras Económicas  
**Grace Gallo**  
Pasante

## MEJORAN VENTAS Y OPTIMISMO DE LOS COMERCIANTES

En junio las ventas del comercio tuvieron un mejor desempeño con respecto al mismo mes del año anterior. Según nuestra encuesta de opinión, el 39% de los comerciantes aumentó su volumen de ventas frente a igual mes del año pasado. Dicha proporción fue del 37% en mayo. Igualmente, los que reportaron caída en ventas pasaron de representar el 29% en mayo al 26% en junio. Lo que realmente contribuyó al mejoramiento de las ventas en junio fueron los grandes esfuerzos de los comerciantes por atraer a los consumidores, mediante audaces promociones y descuentos. Los sectores que mejores resultados presentaron en sus ventas en el mes de junio fueron: ves-

tuario de vacaciones, tales como vestidos de baño, zapatillas deportivas; el sector de mejoramiento y equipamiento del hogar, así como el sector de productos de aseo personal donde se destacan jabones antibacteriales, detergentes y blanqueadores, que últimamente se han vendido más por temor al virus AH1N1. En cuanto a las expectativas de ventas el 59% de los comerciantes se sienten más optimistas en comparación con el mes anterior, al aumentar en un punto el nivel de mejora. El mayor optimismo se atribuye a un mejor desempeño esperado de la economía en general para el segundo semestre y posiblemente a la reducción de la tasa de usura.

**Comportamiento de las ventas del comercio minorista (% de respuestas)**

| MES    | VENTAS |    |    |
|--------|--------|----|----|
|        | +      | =  | -  |
| Jun-12 | 36     | 38 | 26 |
| Jul    | 34     | 39 | 27 |
| Ago    | 35     | 39 | 26 |
| Sep    | 35     | 40 | 25 |
| Oct    | 34     | 40 | 26 |
| Nov    | 36     | 39 | 25 |
| Dic    | 39     | 38 | 23 |
| Ene-13 | 38     | 32 | 30 |
| Feb    | 32     | 39 | 29 |
| Mar    | 33     | 38 | 29 |
| Abr    | 39     | 34 | 27 |
| May    | 37     | 34 | 29 |
| Jun    | 39     | 35 | 26 |

**Expectativas de las ventas del comercio minorista (% de respuestas)**

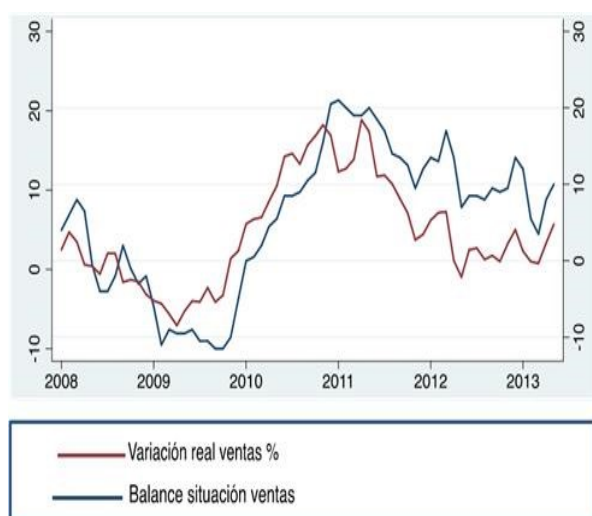
| MES    | EXPECTATIVAS |    |    |
|--------|--------------|----|----|
|        | +            | =  | -  |
| Jun-12 | 64           | 23 | 13 |
| Jul    | 58           | 32 | 10 |
| Ago    | 71           | 17 | 11 |
| Sep    | 59           | 29 | 12 |
| Oct    | 64           | 26 | 10 |
| Nov    | 59           | 29 | 12 |
| Dic    | 62           | 24 | 13 |
| Ene-13 | 57           | 30 | 13 |
| Feb    | 58           | 34 | 8  |
| Mar    | 61           | 30 | 9  |
| Abr    | 59           | 31 | 10 |
| May    | 58           | 30 | 12 |
| Jun    | 59           | 31 | 10 |

Fuente: FENALCO

## PERCEPCIONES Y REALIDADES

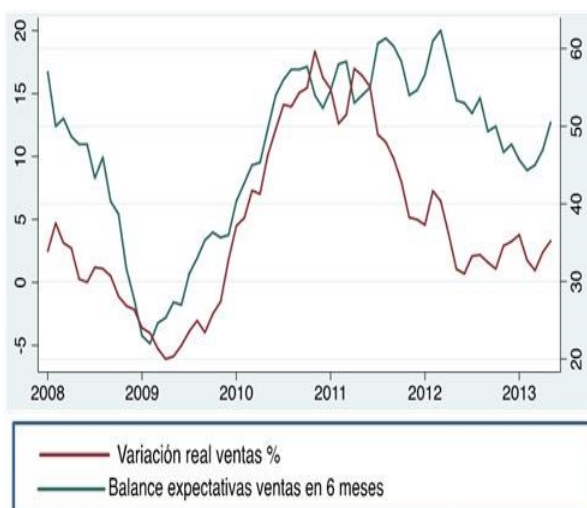
La gráfica 1 muestra la variación real de las ventas minoristas que publica el DANE y el balance de la situación de las ventas que calcula FENALCO a partir de la encuesta que realiza a sus afiliados mensualmente a nivel nacional. El comportamiento similar que presentan las dos variables sugiere que la encuesta de FENALCO predice adecuadamente cómo fueron las ventas de un determinado mes en comparación con ese mismo periodo del año anterior. Desde mayo de 2008, en ambas series, se observa una caída aguda en las ventas y en todo el año 2009 se reflejan valores negativos o muy cercanos a cero. En cambio, 2010 se caracterizó por ser un año de recuperación para los comerciantes registrando valores positivos cada vez más altos. Entre finales de 2010 y todo el 2011 se presentó un descenso leve, mientras 2012 fue un año bastante regular. Por último, el periodo enero-mayo de 2013 presenta una tendencia apenas creciente.

**Gráfica 1. Comparativo ventas del comercio DANE - FENALCO**



Asimismo, FENALCO indaga por las expectativas de los comerciantes y como se observa en la gráfica 2, presentan un comportamiento similar a la variación real de las ventas a lo largo del tiempo. Esto significa que los comerciantes advierten de manera acertada cómo serán las ventas en el corto plazo.

**Gráfica 2. Comparativo Ventas DANE vs. Expectativas FENALCO**



Dado lo anterior nos permite resaltar que FENALCO se anticipa a la publicación de las cifras del DANE, por lo que el gremio pronostica oportunamente un mes antes lo que el DANE dará a conocer oficialmente en materia de ventas del comercio.

## ¿DISEÑO O MATERIAL?

En algunos círculos internacionales ha comenzado a discutirse si la pelea por conquistar al consumidor de ropa de moda se está trasladando del diseño a la clase de materiales. En Colombia el tema es bastante incipiente aún, pero cada vez hay más señales que resaltan cómo el mercado valora mucho el material que se utiliza en la confección. En este sentido, en Europa se ha destacado el lanzamiento de una colección de camisetas que aseguran un filtro solar IP 80, lo que garantiza una protección ocho veces mayor al de una camiseta normal de algodón, incluso cuando la prenda está mojada. La firma se llama It's Love The Sun. A diferencia de otras calificaciones

UPF, que sólo valoran el filtro con la prenda en seco, estos productos han pasado el análisis 'UV Standard 801', el único que valora la prenda mojada, estirada y desgastada. Las camisetas no tienen costuras ni etiquetas y, gracias al tejido de elastane cuatri-direccional y la microfibra de poliéster de tejido largo de última generación, se obtiene una termorregulación perfecta y un secado ultra rápido. Los confeccionistas colombianos, acompañados de las firmas textiles, deben seguir tratando de innovar en el mercado, no solamente mediante el diseño sino en el uso de materiales funcionales.



## SORPRESA: ¡CRECE LA PUBLICIDAD!

El año pasado el aumento en la inversión publicitaria en Colombia fue de apenas 2.4%, lo que en términos reales significa un crecimiento cero. Pero para sorpresa de propios y extraños, en el presente año la inversión en este rubro ha aumentado significativamente, comportamiento prácticamente generalizado en todos los sectores empresariales. En el primer trimestre de

este año la publicidad creció 11.2% frente al mismo periodo del año anterior. Se hace referencia a la pauta publicitaria convencional, esto es, en televisión, radio, prensa y revistas. Pero también ha aumentado sensiblemente la publicidad alternativa como las vallas, publicidad en la web, publicidad en el punto de venta, etc. Por lo general, en tiempos de desaceleración

económica o de franca recesión, las empresas recortan gastos de publicidad, lo que es calificado de error por los expertos en marketing y estrategia. En este año, con todo y el mediocre comportamiento de la economía en general, la inversión publicitaria está creciendo vigorosamente. Se destaca el apreciable aumento de la publicidad convencional de centros comerciales. Como la mayoría de empresas industriales tienen un exceso de capacidad ins-

talada, han redireccionado sus inversiones de adquisición de maquinaria hacia el campo del mercadeo y la publicidad, todo con el objetivo de conquistar el bolsillo y las preferencias de los consumidores. Así pues, varias empresas de publicidad están viviendo un inesperado buen momento en su facturación.

### Inversión publicitaria en Colombia cifras en millones de pesos

| Medio                      | 2011             | Part.<br>% | 2012             | Part.<br>% | % Var.     |
|----------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------|
| <b>Tv Regional y local</b> | <b>61,702</b>    | <b>3</b>   | <b>63,394</b>    | <b>3</b>   | <b>2,7</b> |
| <b>Revistas</b>            | <b>109,519</b>   | <b>5</b>   | <b>110,206</b>   | <b>5</b>   | <b>0,6</b> |
| <b>Periódicos</b>          | <b>466,002</b>   | <b>22</b>  | <b>468,267</b>   | <b>22</b>  | <b>0,5</b> |
| <b>Radio</b>               | <b>443,469</b>   | <b>21</b>  | <b>466,508</b>   | <b>22</b>  | <b>5,2</b> |
| <b>Tv Nacional</b>         | <b>1,020,467</b> | <b>49</b>  | <b>1,043,509</b> | <b>48</b>  | <b>2,3</b> |
| <b>TOTAL</b>               | <b>2,101,159</b> | <b>100</b> | <b>2,151,884</b> | <b>100</b> | <b>2,4</b> |

Fuente: Asomédios

**IPC 2012: 2,44%**

## DESINDUSTRIALIZACIÓN SOBREDIMENSIONADA

Últimamente se han publicado algunos ensayos acerca de la desindustrialización en Colombia y de sus consecuencias negativas para el desarrollo nacional. Pero acaba de publicarse un artículo que intenta demostrar que no hay tal desindustrialización. En el informe presentado por el Banco de la República al Congreso, con fecha de marzo de 2013, en la página 95 encontramos un comentario iconoclasta. Dice así: "La evidencia muestra que, por lo menos desde el año 2000, la cadena de pro-

ducción industrial en Colombia ha crecido de manera persistente y absorbe aproximadamente la tercera parte del valor agregado de la economía. La cadena de producción industrial incluye el valor agregado a lo largo de toda la cadena productiva en todos los sectores, incluso los no industriales... La caída observada en el peso relativo del valor agregado de la industria en el PIB sugiere que ha ocurrido una recomposición en las cuentas de la producción industrial, como consecuencia de cambios



en la estructura vertical de la industria. Hay evidencia de que una porción creciente de insumos y servicios que las firmas industriales se proveían así mismas se ha “tercerizado” y es ahora producida por firmas de servicios. Este fenómeno contable, que tiene raíces económicas, puede estar explicando en parte la caída relativa de la actividad industrial no solo en Colombia sino en el mundo. La composición promedio de los insumos de la industria, diferentes a la mano de obra y a otros insumos industriales, muestra que el rubro con ma-

yor crecimiento fue el de servicios a las empresas (como vigilancia, aseo y mantenimiento), distintos a los financieros, inmobiliarios y de transporte. La participación de estos servicios en las compras intermedias de la industria se triplica entre estos años, lo cual es consistente con la noción de que muchos de estos servicios, que antes se los proveían las firmas directamente y hacían parte de su valor agregado, son ahora ofrecidos por firmas cuyo valor agregado no hace parte del sector industrial”.

### Participación del PIB por sector sobre el PIB total (%)

| Año  | Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca | Industrias Manufactureras | Comercio, reparación restaurantes y hoteles | Minas y Canteras | Servicios financieros |
|------|--|---------------------------|---|------------------|-----------------------|
| 2000 | 7,95   | 13,58                     | 11,62                                       | 7,94             | 19,22                 |
| 2001 | 7,95   | 13,74                     | 11,76                                       | 7,17             | 19,13                 |
| 2002 | 8,11   | 13,69                     | 11,65                                       | 6,87             | 19,22                 |
| 2003 | 8,05   | 13,82                     | 11,63                                       | 6,72             | 19,22                 |
| 2004 | 7,87   | 14,17                     | 11,82                                       | 6,32             | 19,09                 |
| 2005 | 7,73   | 14,14                     | 11,86                                       | 6,28             | 19,14                 |
| 2006 | 7,41   | 14,15                     | 11,99                                       | 6,03             | 19,09                 |
| 2007 | 7,20   | 14,19                     | 12,15                                       | 5,73             | 19,08                 |
| 2008 | 6,93   | 13,79                     | 12,10                                       | 6,05             | 19,26                 |
| 2009 | 6,77   | 13,00                     | 11,87                                       | 6,60             | 19,54                 |
| 2010 | 6,53   | 12,73                     | 12,01                                       | 7,02             | 19,47                 |
| 2011 | 6,27   | 12,54                     | 11,94                                       | 7,53             | 19,53                 |
| 2012 | 6,18   | 11,97                     | 11,94                                       | 7,67             | 19,82                 |

Fuente: Dane y cálculos de Fenalco

## CAE EL DESEMPLEO EN (CASI TODAS) LAS 13 ÁREAS METROPOLITANAS

Según los resultados de la última Gran Encuesta Integrada de Hogares, para el trimestre marzo-mayo, se registró una reducción del desempleo con respecto al mismo periodo del año anterior. De modo que la

tasa de desempleo pasó de 10,6% a 9,9% para el total nacional y de 11,4% a 10,9% para las 13 áreas metropolitanas. La mejora más importante se generó en Pereira, disminuyendo su tasa de desempleo en 2,45

puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del año 2012, teniendo en cuenta que presenta una de las tasas más altas de desempleo del país en los últimos dos años ha disminuido considerablemente, al pasar de 17% en el trimestre mar/may 2011 al 13,5% en el mismo periodo del presente año. También destacamos el caso de Ibagué que pasa de una tasa de 17.9% en el mismo trimestre de 2011 a 14.1% en 2013.

Sin embargo, no todas las ciudades mejoraron en estos últimos años, hubo algunas que tuvieron una recuperación de la tasa de desocupación durante el trimestre mar/may de 2012 con respecto al de 2011, pero cayeron en ese mismo periodo comparando el 2013 con el 2012. Este es el caso de Cartagena, que pasó de tener una tasa de desempleo trimestral de 11,5% en 2011, a 9.8% en 2012, sin embargo, aumentó en 1,27 puntos porcentuales para el mismo periodo del 2013, quedando en 11.1%. Igual situación presentó Cali, que tenía una tasa de desempleo de 15.4% en mar/mayo de 2011, pasando a 14.6% en igual periodo de 2012 y llegando a 15.7% en el 2013, superando la tasa de desempleo registrada dos años antes.

La tasa de desempleo más alta en las trece áreas metropolitanas la registra Cúcuta, ciudad afectada por múltiples problemas sociales como el contrabando, sin embargo, se ha mantenido dentro del rango del 16% aumentando desde el 2011 en 0,6 puntos porcentuales. La ciudad con menos desempleo es Barranquilla, que ha mantenido su lugar en los últimos

años, registrando actualmente una tasa de 7.9%.

Otra de las ciudades que presenta más baja tasa de desempleo es Bogotá, que fue para el trimestre marzo-mayo 2013 del 8,6%. El caso de la Capital de la República es relevante, como quiera que allí la llamada tasa global de participación es la más alta del país, 72.1%. El mercado laboral capitalino le ha abierto la puerta a la población en edad de trabajar que ha ingresado y a las personas que se encontraban en búsqueda de un trabajo.

#### Tasa de desempleo urbana según ciudades Trimestre Móvil (Marzo- Mayo)

| CIUDAD                   | 2011        | 2012        | 2013        |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Cúcuta                   | 16,2        | 16,4        | 16,6        |
| Cali                     | 15,4        | 14,6        | 15,7        |
| Ibagué                   | 17,9        | 15,2        | 14,1        |
| Pereira                  | 17,0        | 16,0        | 13,5        |
| Medellín                 | 11,9        | 13,0        | 12,2        |
| Manizales                | 14,5        | 12,8        | 12,2        |
| Villavicencio            | 12,7        | 13,1        | 12,2        |
| Montería                 | 14,3        | 13,1        | 12,0        |
| Cartagena                | 11,5        | 9,8         | 11,1        |
| Pasto                    | 13,8        | 12,4        | 11,1        |
| <b>Total 13 ciudades</b> | <b>11,7</b> | <b>11,4</b> | <b>10,9</b> |
| Bucaramanga              | 9,7         | 10,3        | 10,2        |
| <b>Total Nacional</b>    | <b>11,1</b> | <b>10,6</b> | <b>9,9</b>  |
| Bogotá                   | 9,9         | 9,5         | 8,6         |
| Barranquilla             | 7,8         | 7,6         | 7,9         |
|                          |             |             |             |
|                          |             |             |             |

Fuente: Dane

## ¿SE QUEBRÓ MONITOR, LA FIRMA DE PORTER!

Esta es una edición de varios artículos de prensa, referidos a la declaración de bancarota de Monitor Group, empresa co-fundada por el famoso gurú de la estrategia, Michael Porter. Apartes.

¿What killed Michael's Porter Monitor Group? (¿Qué hizo que Monitor Group de Michael Porter se quebrara?), ¿Fue negligencia, como el zapatero que se olvidó de reparar los zapatos de sus propios hijos? ¿Monitor había tratado de implementar la estrategia de Porter y la ejecutó mal? o ¿Monitor había aplicado la estrategia de Porter bien pero la estrategia no funcionó? Si no, ¿por qué no?, estas y muchas otras preguntas se plantean en el artículo de la revista Forbes.

Como respuesta a esos interrogantes, su autor Steve Denning plantea: Stewart (ex empleado del Monitor Group) cuenta en su libro "The Management Myth" cómo en 1969, Michael Porter se enteró de que el exceso de beneficios eran reales y persistentes en algunas empresas e industrias, a causa de barreras a la competencia.

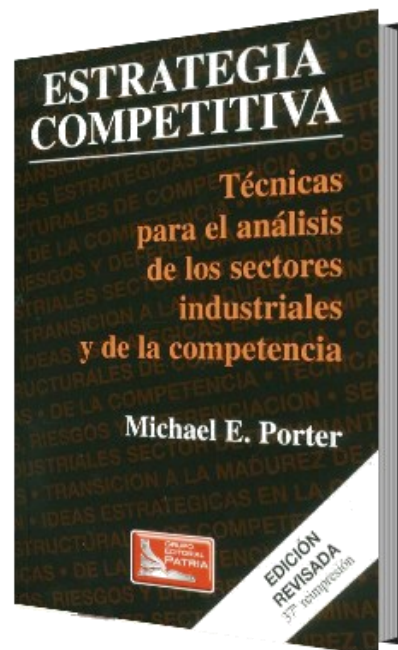
Así fue que en 1979, Porter publicó sus hallazgos en Harvard Business Review en un artículo titulado "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la Estrategia", con

una frase muy extraña: "La esencia de la estrategia es hacer frente a la competencia."

Sin embargo, las malas consecuencias de pensar que el objetivo de la estrategia y la educación de negocios es derrotar a rivales en la industria en lugar de añadir valor a los clientes, por supuesto, ha sido agravada por el cambio épico en el poder de mercado por parte del vendedor al comprador. La experimentación y la innovación se convierten en una parte integral de todo lo que hace la organización.

Así, lo que llama la atención sobre la continua innovación es que el enfoque no sólo es más innovador: tiende a hacer más dinero. Ganar dinero no es el objetivo, pero el resultado tiene que estar ahí para la sostenibilidad.

Ahora bien, la pregunta importante no es: ¿por qué Monitor fue a la quiebra? Más bien, es: ¿cómo fueron capaces de seguir adelante con un producto tan ilusorio durante tanto tiempo? La respuesta es que la afirmación de Porter de la



ventaja competitiva sostenible, basada en la estructura de la industria y los números, tenía atracciones masivas psicológicas para la alta dirección y para los profesores universitarios.

Entonces, se concluye que lo que quebró a Monitor no fueron las cinco fuerzas que forman la estrategia sino la fuerza dominante, los clientes. Puesto que ya no estaban dispuestos a comprar lo que les ofrecía la firma.

Complementando el análisis de las causas probables de la quiebra, The Economist explica que sus antiguos socios describen un negocio que había perdido el foco.

(Continúa en la página 8)

# REFLEXIONES

Monitor amplió maravillosamente su marca, dirigiéndose a la educación ejecutiva, asesoría sin fines de lucro, la imagen gubernamental y similares. Pero cada una de estas unidades, que comprende una estructura muy compleja para una empresa de consultoría de su tamaño, tiene sus propios costos. El conjunto se convirtió en difícil de manejar. Eso se suma a las fuerzas externas que golpearon la empresa, y fue sólo cuestión de tiempo.

Así, uno de los aspectos más candentes en la discusión es ¿cómo una empresa cofundada por el gurú de la estrategia, sucumbió? Aunque Porter fue uno de sus cofundadores, en 2009, tras una reestructuración de la propiedad de la empresa, él asumió una posición minoritaria que lo dejó sin voto, ni participación de capital.

Irónicamente, dentro de los servicios que ofrecía este grupo empresarial se en-

cuentra la consultoría estratégica, en áreas de innovación, liderazgo y organización, la estrategia y la incertidumbre, según lo anunciaba en la página financiera Bloomberg. Sin embargo, no pudo aplicar sus servicios para defenderse y salir victorioso de la crisis de 2008 y de su escrutinio público por haber trabajado en ese mismo año, en un proyecto para mejorar la imagen a nivel internacional del dictador libio Muamar Gadafi. A pesar de todo, Monitor Group no desapareció, el 11 de enero, fue adquirido oficialmente por la firma de auditoría Deloitte.

Este caso hace cuestionar sobre la educación en negocios brindado por las universidades y sobre la implementación de las teorías estratégicas aplicadas en las empresas, Michael Porter sigue

siendo enseñado en la academia y seguido por miles de ejecutivos, pero ¿cuántas veces ha sido cuestionado?, ¿cuántos de sus seguidores saben la fecha y las características del mercado en que fueron planteadas sus ideas?

Ya que no hay una verdad absoluta en el mundo de los negocios, es importante ser críticos sobre lo que es más conveniente y las teorías o estrategias que se adaptan más al negocio, hacer sinergia dentro de la organización para moverse en conjunto, pero sobre todo, estar vigilantes ante las nuevas tendencias y necesidades de los clientes, que en últimas, son el recurso más importante por ser quienes guían el desempeño de las empresas.



**FENALCO**  
LA FUERZA QUE UNE