

# LA GRAN TIENDA DEL BARRIO

Una de las actividades más importantes de la vida económica nacional, sin lugar a dudas, es el comercio interno por cuanto cumple con la función de establecer el vínculo entre los productores y los consumidores y posibilita que la producción de bienes a través de los canales del comercio llegue hasta los puntos de destino. De otra parte, el sector comercial da a conocer a la oferta de bienes los intereses de los consumidores permitiendo la comunicación entre la oferta y la demanda en ambos sentidos; además, crea estímulos al sistema productivo y lo guía hacia las preferencias de los consumidores. Asimismo, como otro elemento importante para señalar es que el desempeño del sector comercio se mide por medio de las variaciones en los índices de ventas mensuales del comercio al por menor.

El sector comercio se compone de tres grandes subsectores: el comercio al por mayor, el comercio al por menor y el comercio de vehículos<sup>1</sup>. El sector comercial, en particular el comercio al por menor está constituido, debido a la dispersión de establecimientos, en microempresas, que van desde la tradicional **tienda de la esquina**, generalmente carentes de tecnología y que abastecen a las personas que por sus ingresos y localización no pueden aprovechar las ventajas económicas de comprar semanal o quincenalmente, y que, adicionalmente, pro-



veen de otros servicios adicionales como el otorgar crédito y horarios más amplios. Paralelos a estos establecimientos están los modernos, representados por un número reducido de cadenas comerciales y de autoservicio, que desarrollan las últimas tendencias del mercadeo, manteniendo economías de escala especializada o de línea completa.

El país en el que surge Mercados Romi\* hacia finales de la década de los años sesenta es todavía un país rural. Posee cerca de 14.3 millones de habitantes, más del 54% viven en las cabeceras municipales y sólo una ciudad sobrepasa el millón de habitantes: Bogotá. Hacia 1970 la situación es bastante diferente. Colombia es ya un país urbano, con un desarrollo acelerado de sus ciudades. Cuenta con 21 millones de personas, apenas un poco más del 40% vive en el campo. En el breve lapso de doce años el país modifica sustancialmente su distribución espacial, consolidando un mercado urbano importante, no sólo debido a los cambios demográficos sino particularmente por los incrementos en los ingresos de la población urbana. Según estimativos, el ingreso total urbano de las ciudades con más de 200.000 personas se multiplicó por tres entre 1958 y 1970, para ubicarse en cerca de 42.000 millones de pesos de 1970, unos \$6.800 per cápita<sup>2</sup>.

En Colombia, después de la segunda guerra mundial, hubo una verdadera proliferación de organizaciones gremiales. Entre 1950 y 1980 se aumentaron de 22 gremios empresariales a 106, y de 4 profesionales a 49 respectivamente. En los años cincuenta se crearon, entre otros, Acopi, Fedemetal, Camacol, Asocaña y la Federación Nacional de Algodoneros, y hacia los años ochenta ya habían surgido Acoplásticos, Andiarios, Fedegan, Fenalce, la Asociación Colombiana de Exportadores, Andigraf,

Anif y Fedepalma. La aparición de los gremios estuvo acompañada por una especialización cada vez mayor de las organizaciones que expresaba de esta forma la creciente diversificación económica del país<sup>3</sup>.

Si bien, una de las principales funciones que empezaron a cumplir las nuevas instituciones gremiales fue precisamente la de crear canales de comunicación apropiados entre el Estado y el sector privado, éstas asumieron, por su parte, diversas modalidades. Una de ellas fue la de generar estrategias de defensa de los intereses de los afiliados. Se puede afirmar que estas tendencias manifiestas en las diferentes actividades, estaban presentes con mayor razón en aquellas entidades que tienen como objetivo fundamental la cooperación de sus afiliados. El desarrollo gremial se dio en forma paralela con la creciente intervención del Estado en la economía a través del fomento de las cajas de compensación familiar.

Como manifestación de esta tendencia de asociación, y precisamente para la defensa de los tenderos, surge la estrategia de crear una cooperativa de tenderos para la compra de grandes volúmenes

---

\* Historiador, MBA, investigador responsable del proyecto "Historia de empresas y empresarios colombianos", adscrito al Centro de Investigación, Facultad de Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia.

<sup>1</sup> Superintendencia de Sociedades. Análisis del sector comercio al por menor (1995), Santafé de Bogotá, septiembre de 1996, p. 8.

\* Código CIIU 620109. "Venta de víveres y abarrotes según Cámara de Comercio de Bogotá. Cómo clasificar correctamente su negocio y no fracasar en el intento", Guía para que usted mismo clasifique su negocio de la manera más fácil, Santafé de Bogotá, enero de 1998.

<sup>2</sup> Juan Felipe Gaviria G. "La economía colombiana. 1958-1970", en Alvaro Tirado Mejía. Nueva historia de Colombia, Bogotá: Edit. Planeta, 1989, pp. 171 y 172.

<sup>3</sup> José Antonio Ocampo y otros. «La consolidación del capitalismo moderno (1945-1986)» en Historia económica de Colombia, Bogotá, Edit. Tercer Mundo, 1986, p. 319.

de productos, entonces se crea Cooratiendas, cooperativa donde participan activamente los dueños de Mercados Romi.

Para ese entonces los problemas que se presentaban en el desarrollo de la ciudad eran los típicos de una sociedad urbana en rápido crecimiento, sobre todo en el campo laboral que aumentaba a tasas muy altas, producto de los elevados índices de natalidad del pasado, del mejoramiento en la atención de salud y del proceso de migración interna del campo a la ciudad, creciente y selectivo. Es precisamente en este contexto en el que se encuentra don Miguel Antonio Robles Espitia quien emigra de su Boyacá natal hacia Bogotá, una ciudad que le representa mayores oportunidades para el desarrollo de su actividad como comerciante y que lo ubica en un sector de la población con mayores ingresos.

Mercados Romi surgen después de la caída del gobierno del teniente general Gustavo Rojas Pinilla que se debió al distanciamiento con los gremios y entre el gobierno y los partidos temporalmente alejados del control del Estado y del Congreso, que llevaron a las presiones que culminarían con la caída del régimen en mayo de 1957<sup>4</sup>.

Como otros tantos miles de colombianos que abandonan su tierra y la familia, hace unos 40 años emigró a Bogotá un boyacense, Miguel Robles, en busca de oportunidades. Se ocupó, en primer lugar, como empleado en una actividad similar a la que desarrolló en su lugar de procedencia. Tenía experiencia como comerciante y cultivador; transcurría 1957. Logra trabajar como empleado y comerciante y, de esta manera, adquiere experiencia y aprende el negocio de abarrotes. Después de algunos años decide independizarse, y lo hace con una actividad similar a la de su experiencia. Los supermercados para la época no se habían desarrollado, eran negocios de venta de mostrador.

La actividad relacionada con la tierra es lo que le permite que sus productos sean los que desarrollen el negocio. Abre una pequeña tienda de venta de mostrador en la carrera 4ª con calle 53. Desde luego que la ciudad de hace 40 años era también diferente en la composición social de sus habitantes. El nicho que se escoge para desarrollar el negocio

correspondió en primer lugar a la zona de Chapinero alto, sitio habitado en aquel entonces por el estrato medio alto y alto. Una gran oportunidad para el Almacén Regis, su nombre original, al encontrar clientes con buen poder adquisitivo en ese tiempo. Para la época ya existía en la ciudad un supermercado, que igual que este negocio ofrecía productos de primera necesidad\*\*. En Colombia la evolución de la comercialización de productos perecederos, particularmente hasta el supermercado, se dio de manera similar a otras latitudes; se comenzó en la plaza de mercado con los regateos de costumbre, los canastos de bastimento y los pregoneros, pasando luego al tendero tradicional en los distintos barrios de la ciudad. Hasta finales de los años cincuenta el mercadeo del producto y la comercialización eran conceptos desconocidos. Para entonces se involucra el concepto de integral que hace más práctica y cómoda la actividad bajo un mismo techo en la venta de productos, es así como aparecen los mercados y galerías, que agruparon a comerciantes que en su momento percibieron los beneficios para los compradores por la evolución que experimentaba la actividad del comercio de artículos principalmente perecederos. Con el tiempo la incorporación de la mujer al mercado laboral le da un impulso mayor a los cambios de hábitos y comportamientos de los consumidores, y, por consiguiente, de sus oferentes.

Seis hermanos Robles y algunos amigos llegaron hace 22 años a la ciudad y montaron negocios similares, pero sin hacer sociedad entre ellos; trabajaban cada uno en forma independiente, lo que sí crearon fue una cooperativa que aún existe: «Cooratiendas»<sup>5</sup>. El objetivo de esta era asociar tenderos para venderles grandes volúmenes a mejores precios, y así luchar contra las cajas de compensación que gozaban de exenciones de impuestos como política



del gobierno para mejorar los sistemas de mercadeo. Esta cooperativa les permitió defenderse a los pequeños comerciantes al otorgarles mejores precios en la compra de productos para su venta al detal.

Únicamente la familia de don Miguel permanece en el negocio; se trasladaron en 1965 al barrio Sears, ahora Galerías, a la calle 53 con 28, donde habían comprado un lote de terreno más grande, y allí montan un negocio con el sistema de autoservicio que comenzaba para ese entonces que es el que se mantiene hasta nuestros días. Claro que ya estaba Carulla que era una cadena grande y con autoservicio también como forma de comercialización. El sector residencial era así mismo de habitantes con buen poder adquisitivo. Esa era la visión del empresario<sup>6</sup> de establecerse donde estaban los consumidores, es decir, buscar un sitio cercano a un sector de viviendas que fuera desarrollado pero sin comercio para la época.

**Miguel Robles** (el padre) es el fundador de la cadena de Mercados Romi cuya actividad está en Bogotá; de su nombre y apellido surge la razón social del supermercado. Roberto<sup>7</sup>, el hijo de don Miguel, se vinculó a la organización desde muy temprana edad, por allá en los años de 1976 y 77, cuando cursaba bachillerato, a la par con sus otros dos hermanos para apoyar a sus padres; situación que contrasta con la de los tíos quienes no tuvieron hijos para vincularlos al negocio.

Una de las características del negocio pequeño de comestibles perecederos en sus comienzos era la compra y venta diaria, es decir que no había inventarios, lo que implicaba comprar temprano, a diario en aquella época, en los centros de acopio. El principal centro para el caso era la Plaza España y también el sitio de ubicación de los mayoristas en productos ya procesados. Por la precariedad económica no se compraba para más de 15 días, además se trataba de mantener los clientes<sup>8</sup> con buenos productos. Sin embargo, el hecho de tener un contacto permanente con este centro de acopio le permitía trasladar de inmediato cualquier fluctuación a los precios de los artículos perecederos a los ofrecidos en Romi.

El hijo del señor Robles recuerda cómo en alguna ocasión a su padre le ofrecieron mercancía

en remate por un negocio que estaban cerrando, y él la adquirió, con la sorpresa de que al recibir los productos, éstos estaban ya deteriorados. Sin embargo, la actitud conservadora en el manejo de los negocios, actitud de los fiduciarios<sup>9</sup> en la conservación de los recursos, se manifiesta en el mismo crecimiento lento que ha tenido la organización. A pesar de tener más años que Cafam o Colsubsidio, se mantienen como una cadena relativamente pequeña.

Después de trasladarse en julio de 1965 al barrio Sears, paulatinamente se fueron abriendo otros supermercados. Las sucursales las abrieron en los años siguientes: Pasadena, en noviembre de 1975; Héroes, en julio de 1983; Cedritos, en febrero de 1985; Plaza Norte, en agosto de 1988; Santa Bárbara, en agosto de 1992, y Victoria, en la calle 146, en noviembre de 1995. Se deduce que la estrategia utilizada correspondió en gran parte al hecho del desplazamiento de la población de la ciudad hacia el norte de Bogotá, la estrategia estaba dada por la necesidad de seguir manteniendo un nicho de clientes con buen poder adquisitivo.

Las políticas conservadoras de su creador se manifiestan en no abrir más almacenes en la ciudad para cubrir otros estratos. Como explicación de por qué se mantiene el tamaño de la organización, señala Roberto Robles que la característica del negocio de no generar un margen alto y ser de mucha rotación,

<sup>4</sup> Carlos G. Tapias C., *Historia contemporánea de Colombia*, Bogotá, ESAP, 1992, p. 85.

<sup>\*\*</sup> Carulla creó el autoservicio en 1953, en *El Autoservicio*. Revista especializada en supermercados, negocios por autoservicio y centros comerciales, n° 43, p. 6.

Carulla inaugura el primer supermercado en la calle 57 con carrera 21 en 1956, en *Cámara de Comercio de Bogotá*. *La Rebeca*, n° 103, agosto de 1998, p. 33.

<sup>5</sup> Ver: *El Tiempo*, sábado 1 de agosto de 1998, pp. 12E y 13E. *Cooratiendas* se creó en 1973 su gerente en 1998 era Carlos Robles, cuenta con 120 asociados que poseen 180 puntos de venta por toda Bogotá y otras ciudades del país; tres bodegas (dos dentro de Corabastos y una externa) de almacenamiento y distribución.

<sup>6</sup> Joseph A. Schumpeter. *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, FCE, 1957, Cap. II.

<sup>7</sup> Entrevista con Roberto Robles, gerente Mercados Romi, Bogotá, 1996.

<sup>8</sup> Neil Churchill y Virginia Lewis. "Las cinco etapas de crecimiento de las organizaciones", en *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, México, Publicaciones Ejecutivas, 1985, fascículo 386.

<sup>9</sup> Howard Stevenson. "Un nuevo paradigma de administración empresarial", Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial (EXEDU) de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes.

impide pagar costos financieros altos, no exponiendo, como política del fundador, el capital.

Romi comenzó con cinco o seis empleados que traía del negocio anterior; algunos de ellos permanecieron por más de 30 años al constituirse en accionistas de la organización. En la actualidad genera 180 empleos directos en los siete almacenes.

Originalmente la actividad se restringía a la venta de frutas y verduras y productos procesados de primera necesidad: chocolate, café, aceite... Otra de las adaptaciones a las necesidades del cliente fue cambiar la modalidad de vender del tendero desde atrás de un mostrador por el método de autoservicio, evitándole también al cliente desplazarse a las plazas de mercado o a los centros de acopio, es decir, ubicándose cerca de él.

El negocio despegó con el segundo almacén en el barrio Pasadena, calle 106. Algunos de sus habitantes eran los mismos del barrio Sears que se habían desplazado más al norte y a quienes se les seguía abasteciendo con el envío del mercado. Se considera que ese punto le dio un impulso a Romi, porque allí hubo un aspecto importante y que fue tener un punto de venta para la época de 400 m<sup>2</sup>.

En la etapa inicial de la actividad la afiliación a Cooratiendas cumplió un papel importante porque de esta manera se compraban mayores volúmenes, y hubo un reconocimiento creciente de los proveedores, convirtiéndose en clientes importantes para los vendedores de las fábricas. El hecho de abrir en puntos estratégicos de algunos barrios también representó un aspecto significativo para Romi, ya que podía ofrecer al nicho de este mercado ciertas comodidades como el parqueo.

La estrategia fundamental de Romi es atender clientes específicos en un sector para convertirse en lo que R. Robles denomina «la tienda grande del barrio», y proveerlos de un amplio surtido de productos.

Dentro de las innovaciones de Romi en cuanto al abastecimiento de productos a sus clientes está la panadería, sección que se incorporó al mercado para ofrecer pan fresco, no necesariamente empacado, y otros productos complementarios para cada día,

como lácteos y los de lonchera. Se debe destacar de lo anterior que se aprende a través de este quehacer diario a tener un conocimiento más preciso acerca, primero que todo, de cómo tratar al cliente; así mismo, a los demás sectores del recurso humano que tienen que ver con el negocio: vendedores, proveedores y empleados.

De igual manera, la idea inicial en cada punto que se abriera era que se formara una sociedad diferente, en donde uno de los empleados antiguos fuera el administrador y tuviera participación en el negocio. Si bien es cierto que los empleados antiguos han colaborado en el crecimiento de la organización, así mismo se han presentado algunos inconvenientes por el hecho que el sistema de mercadeo ha cambiado. Los mercados de hoy en día se componen no sólo de frutas y verduras y productos de primera necesidad, por lo que así no se sostendrían estos negocios, sino que también se les han incorporado otros productos, creando variedad, y se han mejorado las exhibiciones.

De otro lado, en el campo operativo las personas antiguas presentan resistencia a los diferentes cambios, lo cual coadyuva a que se incorporen dos administradores de empresas para actualizar el manejo de los almacenes y se delegue la toma de algunas decisiones con el fin de afrontar mejor la competencia.

## ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

En cada uno de los puntos de venta de los almacenes, donde hay participación de un miembro de la familia, se toman decisiones inmediatas y pertinentes, en cambio las que tienen que ver con toda la compañía se adoptan en junta directiva que la integra sólo la familia Robles.

La experiencia diaria es la que permite desarrollar la capacidad de negociación, y que se manifiesta por las diferentes estrategias que se asumen. Así, como el negocio es relativamente pequeño, y por tanto también su capacidad de negociación, la estrategia que se debe seguir es la asociación con otras personas para adquirir grandes volúmenes



en empresas reconocidas por el consumidor. En la medida en que la organización crece, el negocio se vuelve importante para los proveedores por las cantidades que empieza a demandar, y porque son ellos quienes buscan la salida a sus productos con los que entonces se puede entrar a manejar la negociación. La consideración de R. Robles es que el mercadeo está nuevamente cambiando por la entrada de las multinacionales, lo cual implica que se vuelvan a asociar las cadenas pequeñas con cooperativas, como lo hicieron hace 20 años.

## TIPOLOGÍA DE LOS CLIENTES

Para Romi cada punto de venta posee un tipo de cliente característico del sector en donde se encuentra ubicado el almacén. Para sitios iniciales de ventas como Sears o Pasadena, los clientes son preferencialmente mujeres adultas entre 50 y 60 años; en Cedritos son parejas jóvenes, lo que hace que la estrategia de ventas no sea en todos los almacenes la misma. Al partir de la consideración de que Romi es la tienda grande del barrio y que no está dirigida a un segmento de cualquier tipo de clientes, entonces ha procurado acomodarse al sector, al tipo de consumidor del barrio en el cual se encuentra.

En el estudio sobre la segmentación de mercado de alimentos en Bogotá, de acuerdo con los niveles de ingresos de la población, los supermercados o almacenes privados se constituían en la más importante fuente de abastecimiento de granos y cereales, en el ámbito de los hogares de ingresos medios y medios altos, seguida por las cajas de compensación. Ocupaban el tercer lugar de preferencia después de las plazas y tiendas de barrio en cuanto a compra de frutas y verduras, y es precisamente a los estratos medios y medios altos a los que cubre Mercados Romi.

De otra parte, Romi apoya los productos de los proveedores que encuentran aceptación por parte de los clientes codificando los productos para su venta; además, se abastece con productos perecederos de las regiones en donde los productos agrícolas gozan de una mejor calidad. Las compras a los proveedores

se cancelan a los 30 días, lo cual le da a Romi la posibilidad de financiarse.

La empresa tiene una integración hacia atrás. Se ha involucrado con una empresa productora de lácteos para ofrecer un queso que se vende únicamente en sus almacenes, así como los productos de panadería que ya mencionamos.

Los empleados se inician como ayudantes, pero en la medida en que se capacitan (porque la mayoría no tienen niveles altos de preparación escolar) y adquieran una buena práctica en las labores los promueven. Quienes llevan varios años en Romi ganan un ascenso como subadministradores de un punto de venta. Romi se preocupa así de generar un aprendizaje interno para sus empleados, en el que tienen que poner en buena medida de su parte, es el caso de la elaboración del pan, que aprenden guiados por el jefe o director de la sección.

## DIFICULTADES EN EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD

El control a los comerciantes, efectuado por el gobierno para evitar la especulación, fue uno de los obstáculos con que chocó Romi en el ejercicio de la actividad, y en el que la comercialización de productos de alto consumo como chocolate, sal, azúcar se daba en épocas de escasez, y paralelamente también con los altos índices de inflación que desde los años sesenta presentó el país. Romi nunca sufrió el cierre de sus almacenes por cuanto estuvo atento a que el gobierno no considerara en el marco de la especulación sus artículos al momento de subir los precios. En este aspecto fue fundamental el hecho de estar afiliado a Cooratiendas, de la que Roberto Robles ha sido presidente del consejo en varias oportunidades, y que a través de esta era posible comprar grandes volúmenes de productos y ofrecérselos a los consumidores a unos precios más bajos. Otro mecanismo que se utilizó como defensa en aquella época fue el apoyo de FENALCO.

Según Roberto Robles los impuestos establecidos por el gobierno afectan al comercio organizado por cuanto es más fácil de gravarlo. De la inflación

opina que ésta es favorable tanto para el comercio como para la industria, porque al incrementarse varias veces en el año los precios de los artículos, el comerciante que maneje altos inventarios se verá beneficiado por estas alzas. Corabastos es un ejemplo por las ventajas de este mecanismo de incremento en la inflación. Sin embargo, estima que en los últimos años ha disminuido la inflación, por lo que los comerciantes deben buscar la eficiencia para generar beneficios. Esta es una idea que generalmente comparte el pensamiento administrativo más reciente. Para aprovechar las ventajas del incremento de la inflación es necesario tener en cuenta lo que implica un alto costo de inventarios.

Las cadenas de supermercados se agremian por intermedio de FENALCO, sin embargo se debe señalar la diferencia que hay entre las cadenas de supermercados privadas y las cajas de compensación porque estas últimas gozan de exenciones de impuestos, lo cual ha conducido a que se establezca una estrecha colaboración entre las cadenas de supermercados privadas, no obstante ser una competencia entre sí, pero que rechaza en cierta manera tales privilegios de las cajas de compensación por considerarlos una competencia desleal. Sin embargo, hace unos años se unieron todos, supermercados privados y cajas de compensación, para obtener una mejor negociación con la Red Multicolor. En su momento la situación llevó a que no se aceptaran las tarjetas hasta tanto se lograran algunos beneficios.

Desde la administración de Belisario Bentancur (1982-1986) surgió otra competencia muy fuerte: los mercados móviles. Estos funcionan con camiones que se ubican en cualquier calle de la ciudad sin pagar arriendo, servicios e impuestos, sólo venden y se van.

En consideración de Roberto Robles, Romi utiliza como mecanismo de defensa la venta de productos de primera calidad, y además reduce los márgenes de intermediación de los productos para tratar de igualar los precios con los de las cajas de compensación. Considera que los costos burocráticos de las cajas son muy altos, lo que se refleja en

el sobrecosto del precio de los productos. Romi, a pesar de su crecimiento, se mantiene sin una gran delegación en sus cargos.

La gráfica 1 muestra la preferencia que ocupan en cuanto al lugar de compras de perecederos en Bogotá las cajas de compensación 13.4%, frente al comercio moderno privado 17.9%.

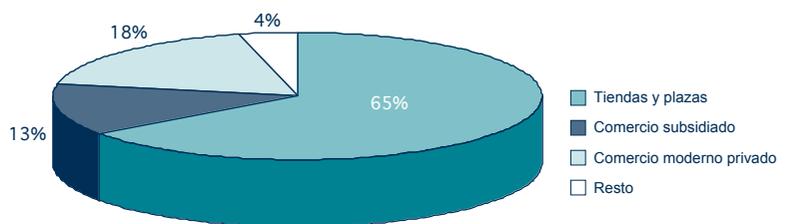
## GRÁFICA 1

### Lugares de compra de perecederos en Bogotá (%)<sup>10</sup>

Uno de los elementos claves en el negocio son las compras. Se considera que a pesar de las comisiones que se pudieran ganar por la compra de grandes volúmenes, su rotación no sería lo suficientemente rápida para generar la ganancia. Romi ha optado por un manejo racional de los inventarios.

El cliente es el aspecto más importante en el negocio. Cuando Romi tenía dos o tres almacenes conocía prácticamente el nombre de sus clientes; sin embargo, junto con el crecimiento del negocio esto se ha perdido, pero se pretende mantenerlo a través de los administradores de los puntos de venta.

Ahora bien, la competencia es grande porque se presenta con empresas multinacionales que a criterio de Roberto Robles están dispuestas a perder



dinero con tal de captar mercado, y tienen la capacidad para hacerlo.

Ante el avance tan vertiginoso de los hipermercados, Romi ha llegado a la conclusión que no puede competir con las grandes cadenas, debe centrar su atención en quienes tiene la capacidad de atender, los clientes de barrio, que si bien es cierto van eventualmente a los hipermercados, lo



harán en menos medida cuando esté en marcha el próximo proyecto de Romi que será la atención a domicilio. Se opta por la anterior estrategia porque el domicilio ha tenido en los últimos tiempos un gran avance, según estudios que hizo Mercados Romi, y sobre el análisis que se ha hecho a la gente que hace pedidos a domicilio así sea una bolsa de leche, porque en ese momento no quiere salir a la calle. Ya que los hipermercados y los grandes supermercados no son el objetivo de Romi para competir con ellos, se contempla la posibilidad de «capturar» al consumidor que es a quien se tiene más a la mano, con la personalización del servicio y su mejoramiento. La actividad en este negocio es de mucho cuidado, v. gr., las compras: si se adquiere mucho producto cuesta mantener este inventario, porque si no es así la mercancía se daña. Las fábricas, por su parte, que también necesitan vender, utilizan sus estrategias para que se les compre más, y muchas veces no les interesa si el cliente está vendiendo, pero éste sí debe pagar la mercancía en el plazo estipulado. La actividad es de mucha dedicación y de constante estudio.

Las pérdidas\*\*\* pueden ser por varios factores: hurto de mercancía; los mismos clientes se llevan la mercancía sin pagar, además de los robos de las bandas organizadas; asimismo, los empleados sacan mercancía de manera fraudulenta. Por ser un negocio abierto se debe tener un control casi las 24 horas y preparar a las personas encargadas para que aprendan cómo se desenvuelve y cómo hay que controlarlo. Su manejo desde la oficina no funciona, es necesario estar presente en el punto de venta, aunque no sea de una manera permanente por la dedicación a las demás actividades administrativas y financieras y las inevitables de oficina. Pero es necesario involucrarse siempre en los puntos de venta, participar, enseñar, mirar y corregir permanentemente.

El posicionamiento de la marca Romi implica ya una dedicación que copa todo el tiempo, por lo tanto, pensar en otra actividad no es posible, como que alguno de sus dueños incursione en el plano de la política por su prestancia, insinuación que en algún momento tuvo que ser rehazada.

Desde que Romi fue creado por don Miguel, las políticas que se manejan son: primero, comprar

productos de una manera racional, y, segundo, tener una buena imagen ante los proveedores a través del pago oportuno de sus cuentas. Esto implica para la empresa un manejo conservador en cuanto al crecimiento, al no buscar financiarse con la plata de los proveedores.

Según Romi, la estrategia para subsistir frente a los cada vez más frecuentes y fuertes competidores ha sido no concentrarse tanto en ellos sino en su cliente, en su consumidor, porque considera que siempre habrá competencia.

Romi, como todo el comercio en general, cree que por ser intermediarios entre los productores y los consumidores la apertura económica se considera un aspecto positivo, por cuanto se parte del principio que si se reducen los costos de producción debido a la competencia, esto redundará favorablemente en los precios al consumidor. Se considera así mismo que el cierre de la economía sólo ha favorecido a unas cuantas grandes empresas que con la apertura se ven precisadas a modernizarse y ser más productivas y competitivas, tanto nacional como internacionalmente, disminuyendo costos con base en la productividad; el problema para los comerciantes organizados y para Romi en particular consistía en que debían comprar lo que producían las tres o cuatro grandes empresas a los costos que ellas produjeran. Sin embargo, ahora el problema radica especialmente en los productos que no pagan aranceles, es decir, los productos que son vendidos a través de los sanandresitos y del contrabando.

Por estudios que conoció Romi, en Colombia, entre el 60 y el 65% de las personas todavía compran en tiendas<sup>11</sup>, lo que nos indica que el crecimiento de los supermercados no es significativo, claro, con algunas excepciones, como en el caso de Carulla que

<sup>10</sup> FENALCO. "Lugares de compra de los hogares colombianos 1992". Noviembre 1993, p. 37.

\*\*\* En estudio realizado en Cafam, Colsubsidio, Carulla, Febor y Olímpica sobre pérdidas por hurto para el año 1994 se expresaba que éstas ascendieron a 7% de la facturación global del sector, unos 35 mil millones de pesos. El número detectado de hurtos se aproxima a 31 mil, de los cuales el 65% correspondía a la época decembrina y otras fechas de gran movimiento comercial como días de la madre o del padre, promociones o en jornadas escolares y 35% en días de normal movimiento. Ver: El Autoservicio n° 47, pp. 6 y 7.

a través de todos esos años llegó a otras ciudades; almacenes Exito que además de estar en el perímetro de Medellín se ha establecido en Bogotá y Cali. Romi, por el contrario, considera que no se ha desarrollado tanto como para ir a competir a otras ciudades. Achaca su demora en la modernización al impacto de la economía cerrada; por ejemplo, la inversión para la infraestructura del código de barras es relativamente alta. En general, según Romi, el medio de supermercados no tiene planeado incursionar en los mercados de los países vecinos.

Romi ha asumido una posición reactiva, es decir, de espera frente a los acontecimientos en la economía, y considera que la situación del país es irregular por sus continuos cambios. Cada año las condiciones son diferentes, con nuevos impuestos como el de guerra. Otro aspecto negativo es la falta de definición del gobierno en cuanto a políticas a largo plazo, lo que hace que los empresarios traten de crecer mientras las circunstancias lo permitan; porque se cambia rápidamente de un gobierno de economía aperturista a uno de cierto grado de proteccionismo, como fue el caso de la administración Samper. Según la percepción de Romi, esto es lo que incide en que haya una permanente expectativa de lo que pueda ocurrir en el país. De otra parte, los problemas de inseguridad se presentan cuando las empresas crecen y se vuelven propicias a las amenazas y extorsiones. Romi no ha vivido nunca esto, según ellos, porque han permanecido pequeños. Presentándoseles la disyuntiva si es bueno crecer o si será un problema en el futuro.

Para Romi, abrir un nuevo punto implica, primero, tener un local propio, debido a que los arriendos son costosos; en segundo lugar, el sector debe ser de clase media o media alta, preferiblemente en el norte, ya que ir a sectores populares implicaría un negocio distinto. Entre otros aspectos que se deben tener en cuenta para abrir un nuevo punto está el sentido del flujo vehicular. Éste debe estar estratégicamente ubicado en un sitio de retorno hacia los domicilios y no de salida hacia los posibles lugares de trabajo, y además tener un área para parqueo. En cuanto al espacio del supermercado se pretende que haya áreas

mínimas para la panadería, la sección de comidas rápidas, la de carnes, es decir, con espacios suficientes para las diferentes secciones del supermercado.

Han sido muy esporádicos los intentos por unificar precios entre los supermercados y algunas cadenas privadas. Esto no se ha logrado, particularmente por el hecho de que cada cadena tiene su tipo de clientes, sin embargo, a criterio de Romi, la asociación debería de crearse para enfrentar otras situaciones, como la competencia desleal en todo el comercio y en la industria, fenómeno causado por la permeabilidad en algunas áreas de la economía al lavado de dólares que permitía montar supermercados, donde se ofrecían productos a precios bastante inferiores, y que se asemeja también, según de Romi, a los hipermercados como Makro, que pueden perder plata al vender por debajo de los costos<sup>12</sup>. Esta situación se considera como una especie de dumping; de esto se desprende la necesidad de actuar unidas las cadenas.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL NEGOCIO

La actividad de ser intermediarios en productos de consumo prácticamente diario hace que los supermercados generen ventas de contado, que son utilizados para generar la cantidad de inventarios que debe de haber disponibles. El dinero entra diariamente y puede disponerse más rápidamente de él para apalancarse.

En lo referente a las debilidades del negocio, tenemos particularmente la sustracción de mercancías por empleados de las bodegas, por consumidores de las góndolas, por la no entrega total de algunos proveedores; el robo diario en los almacenes se presenta, y no faltan los atracos. Para contrarrestar esta inseguridad, a través de FENALCO, se ha logrado que este tipo de delitos tenga alguna clase de pena; pero, a pesar de todo, la reincidencia se presenta debido a la impunidad.

## ETAPAS DEL NEGOCIO

Como señala L. Greiner<sup>13</sup>, existen «empresas que operan en industrias caracterizadas por el creci-



miento moderado a través de un período prolongado; las compañías en las industrias de más rápido crecimiento tienden a experimentar todas las cinco fases con más rapidez, mientras que las empresas e industrias de crecimiento más lento se enfrentan sólo a dos o tres fases a través de muchos años», este último aspecto es el característico en Mercados Romi. Se destaca en la etapa inicial, de existencia según N. Churchill<sup>14</sup>, la creación por el padre y la colaboración de los empleados, algunos de los cuales todavía, como se había mencionado arriba, trabajan aún en la organización. La etapa intermedia, de éxito-desligamiento, se caracteriza por la entrada de gente más joven: los hijos de don Miguel, y la delegación en ellos, quienes asumen una posición menos conservadora, más de riesgo. Fue la época de crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado, con base en los productos, la calidad y los servicios. La etapa actual ha sido de consolidación, con un crecimiento más lento, en donde los clientes son la segunda o tercera generación para Romi.

Roberto Robles considera que el estilo, el sistema para satisfacer al cliente, permite tener siempre oportunidades<sup>15</sup>, a pesar de los problemas creados por las disposiciones del gobierno de apertura o no, debido a que la ciudad sigue creciendo a un ritmo mayor que la posibilidad de crecer del negocio, que reconoce se maneja en esta materia de una forma conservadora. Esto implica que las oportunidades estén presentes pero que no son aprovechadas totalmente, al no cubrir a la población del segmento en el cual están ubicados.

El costo de los altos intereses de las entidades bancarias ha incidido en que no se asuman préstamos para el crecimiento de la organización, de ahí que se haya tenido la estrategia general para todo el manejo de la organización de los recursos propios.

Romi prefiere, en cuanto a la formación de sus empleados, el aprendizaje dentro de la organización, y en lo posible sin nexos de parentesco para las labores en un mismo punto de venta.

## CUADRO 2

Comercio minorista. Tasas anuales de crecimiento de las ventas (%)

ACTIVIDADES	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Total sector	-3,27	-0,03	5,38	4,43	6,27	2,21
Alimentos y bebidas	-1,05	-0,13	-2,36	6,19	6,20	4,37

Fuente: Dane-DNP<sup>16</sup>

Se deduce del anterior cuadro que el subsector del comercio al por menor registró decrecimiento en los años 1990 y 1991. Entre los factores que se aducen que tuvieron incidencia en esos años en el poco dinamismo de la demanda están: los altos costos financieros, la escasez de recursos de crédito institucional y la baja rotación de cartera. Además, para aquellos años la administración del gobierno central impuso un conjunto de reformas estructurales tendientes a darle vigencia al modelo aperturista y a la adopción de nuevas políticas en materia arancelaria, cambiaria y laboral que generaron incertidumbre económica entre diferentes entes. Entre los años 1992 y 1994 como consecuencia de la tendencia al mayor gasto que caracterizó la economía en estos años se presenta un incremento en los niveles de ventas reales.

<sup>11</sup> Entrevista con Roberto Robles, gerente Mercados Romi, Bogotá, 1996.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Larry E. Greiner. "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México, Publicaciones Ejecutivas, 1974, n° 25.

<sup>14</sup> Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis. "Las cinco etapas del crecimiento de las empresas", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México, Publicaciones Ejecutivas, 1985, n° 385.

<sup>15</sup> Jeffrey A. Timmons. "El enfoque de la oportunidad: su reconocimiento, formación y evaluación", Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial (EXEDU) de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes.

<sup>16</sup> Superintendencia de Sociedades. Op. Cit, p. 12.

La actividad comercial recibió la influencia favorable de la apertura económica, se amplió la oferta de todo tipo de bienes por el dinamismo observado en las importaciones, se disminuyó el problema de la baja demanda y se incrementó el crédito para el consumo. A pesar de esto, la actividad se vio enfrentada a problemas como la baja rotación de cartera, el contrabando, los altos costos financieros y la consecución de créditos bancarios.

Para 1995 las ventas reales de comercio al por menor decrecieron en comparación con el año anterior, debido al decrecimiento de la demanda interna, al incremento excesivo de las tasas de interés, a los problemas relacionados con la recuperación de cartera, a las dificultades para el acceso al crédito y al contrabando. El rublo de alimentos, bebidas y los productos de supermercado mostraron una mayor sensibilidad por encima del subsector.

Las fortalezas del sector comercio se derivan no de los factores propios de su estructura, sino de las características que expresa la economía colombiana en la actualidad. Un fenómeno observable en el período fue que el creciente poder de compra del consumidor se manifestó no obstante las medidas adoptadas tendientes a moderar el consumo a través del menor crecimiento del comercio al por menor, el racionamiento del crédito y las altas tasas de interés. Otro aspecto notable es la disminución lenta de los niveles de inflación.

Como elemento que incide negativamente sobre el consumo está el impacto negativo de la reforma tributaria al reducir el poder adquisitivo del consumidor. La inflación a pesar de haber disminuido no ha registrado los niveles y ritmos requeridos para ampliar la masa de consumidores.

Debido a la nueva dinámica de los supermercados que incorporan el concepto de competitividad, los tenderos de barrio sin visión empresarial, y los mayoristas que se abstengan de orientar sus acciones acordes con las tendencias en boga del comercio, pueden ver disminuida la cantidad de clientes cautivos, al éstos desplazarse a otras fuentes atractivas de aprovisionamiento.

Se puede prever que con el tiempo habrá una tendencia, de parte de los consumidores, por los cam-

bios en el modo de vida, entre otros, a comprar preferentemente en los hipermercados, super-mercados y tiendas por departamentos, debido a las ventajas que ofrecen en cuanto al amplio co-nocimiento de los productos, sus marcas, la gran variedad de productos, mayores espacios y precios bajos, con una atención básica al cliente. Esta eventualidad de perder participación en la venta de alimentos y abarrotes por parte de los tenderos de barrio y de las plazas de mercado será cada vez más real en la medida en que éstos no se organicen.

Las experiencias de otras latitudes se han hecho positiva realidad por parte de los distribuidores mayoristas cuando éstos le imprimieron una organización a los tenderos en cadenas sucursales y asociaciones, uniendo de esta manera su poder de compra, estimulando una reconversión en pequeños autoservicios.

## CONCLUSIONES

Las actividades empresariales del fundador de la cadena de Mercados Romi, Miguel Robles, y de su hijo Roberto han estado inclinadas, con el paso del tiempo, a obrar más como administradores, a mantener lo que se alcance; sin embargo, esto no ha sido óbice para no hacer innovaciones empresariales, particularmente en lo relacionado con la incorporación de la panadería dentro del supermercado, la alianza para proveerse de lácteos y el mantenimiento de una relación estrecha con sus clientes, como en sus comienzos, a través de ofrecerles el mercado a domicilio.



Para el caso de Mercados Romi la estrategia ha sido mantener una vinculación estrecha con los clientes, abasteciéndolos con la entrega de los pedidos a domicilio, distribución que utilizan particularmente las tiendas en las diferentes zonas de las localidades, manteniéndose como la tienda grande del barrio. Además, Mercados Romi ha llevado a cabo una diversificación concéntrica ofreciendo productos como el pan y algunos lácteos.

La afiliación de Romi a Cooratiendas le ha permitido abaratar los costos en la adquisición de productos en grandes volúmenes.

Se ha podido desarrollar una estrategia sobre los precios que ofrece Mercados Romi de los artículos perecederos, de acuerdo con las fluctuaciones diarias de los mismos en el principal centro de acopio y venta de la ciudad, con base en un monitoreo permanente en Corabastos.

Romi identificó desde sus inicios el segmento del mercado para ubicarse: estrato medio y medio alto de la población, desarrollando la estrategia de establecer sus almacenes en las zonas de acceso a los barrios de la ciudad en donde viven estos habitantes.

Debido a la aparición, desde 1992, del formato de hipermercados en Colombia cuando abrieron sus puertas Alkosto y un poco más adelante Makro y Carrefour, dentro de los procesos de extensión de la globalización en el plano económico y por la apertura y modernización de la misma, el comercio al por menor pasa de ser un subsector atendido preponderantemente por pequeños comerciantes, a otro, servido por almacenes de cadena e hipermercados. Esto, a su vez, tiene su reflejo en la reducción de los márgenes comerciales, coadyuvando a que el sector aumente sus niveles de eficiencia y a efectuar cambios en la tecnología, de una parte, y de la otra, a generar una mayor concentración en el comercio.

Mercados Romi tiene como política no asumir un crecimiento con la apertura de otras sucursales, sin garantizar previamente el sitio para la ubicación de sus almacenes. En este último aspecto se nota cómo la cabeza empresarial, desde el fundador Miguel Robles y su actual gerente Roberto, han estado presentes en el diseño de una estrategia conservadora para incursionar en el mercado y crecer minimizando el riesgo. Esta ha sido una constante desde la apertura del primer mercado, orientándose por las oportunidades que ha dado la movilidad de sus clientes a otras zonas barriales de la ciudad y poseyendo la infraestructura para la ejecución de la actividad en el comercio al por menor de víveres. Los rasgos generales en Romi identifican la actitud en la orientación estratégica desde los comienzos de la operación hacia el comportamiento del fiduciario.

