

**IMPLICACIONES DEL EMPLEO GENERADO POR LA APERTURA DE LOS
SUPERMERCADOS EN LOS HABITANTES DE CARTAGENA PARA EL
PERIODO 1995-2006**

RESUMEN

LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA ROSA

YERLIN IBETH SALAS ACUÑA



UNIVERSIDAD  **CARTAGENA**

De

***FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
CARTAGENA D.T. Y C.***

2007

La vía para poder alargar el ciclo de vida de los supermercados europeos y norteamericanos fue su expansión hacia los países asiáticos y Latinoamericanos, cuyos mercados les eran potencialmente atractivos ya que en el momento no había ninguna presencia de competencia extranjera, solo nacional. En Colombia el ingreso de las multinacionales extranjeras se inicia con Makro y Alkosto en 1994 y posteriormente Carrefour en 1998.

Toda esa afluencia internacional de supermercados a Colombia originó la inmediata reacción por parte de las empresas locales, que a partir de ese momento iniciaron un proceso de fortalecimiento y abrieron el camino a la llegada de firmas extranjeras que a través de alianzas estratégicas y adquisiciones entre cadenas, han hecho del sector comercio uno de los más competitivos y con mayor poder financiero¹.

Cartagena, al igual que otras ciudades capitales ha sido foco de atención de los grandes inversionistas del retail, lo cual se evidencia con la apertura y expansión de grandes superficies, que ha sido un fenómeno creciente durante la última década en el país, generando entre 400 y 800 empleos directos y otros tantos indirectos.

Dentro de los sectores de la economía de la ciudad, el comercio es el sector que desde lo corrido de la presente década ha mostrado una alta demanda de mano de obra tanto masculina como femenina, es por eso que se dice que el “comercio al por menor en supermercados y establecimientos de cadena, se ubica como la tercera actividad generadora de empleo²”.

El efecto de los supermercados en Cartagena a parte de abarcar el aspecto económico, en lo que se refiere a la inversión, empleo y contribución al PIB, abarca igualmente dos aspectos muy importantes como son: socio-urbanístico, referente al beneficio de los barrios por el mejoramiento urbanístico de la zona y el aspecto socio-cultural, en cuanto al cambio de hábito de compra de las personas en el sentido de que ya no tienen que movilizarse hasta el centro para realizar algunas actividades necesarias como: hacer mercado, comprar ropa, pagar servicios, entre otras, lo que llevó a que la concentración comercial que desde hace muchos años se ubicaba exclusivamente en el centro de Cartagena, se desplazara hacia la zona sur conformándose así: “el nuevo polo de desarrollo urbano y comercial de la ciudad³”.

¹ *Ibíd.*

² Cuadernos de coyuntura económica, Cartagena de Indias, Informe de Coyuntura económica de Cartagena y Bolívar, segundo semestre de 2002. Banco de la Republica.

³ ANDRADE, Luz Marlene y HERRERA, Isis Maria. Incidencia Económica de la Creación de nuevos centros comerciales en la ciudad de Cartagena. Cartagena. 1997.

En la economía de un país existen un conjunto de factores y variables macroeconómicas que influyen en el desempeño de la misma. En el caso de este trabajo en donde se analiza la generación de empleo por parte del comercio minorista en la ciudad de Cartagena, es pertinente describir el comportamiento de las siguientes variables:

- **PIB**

El crecimiento de la actividad económica en Colombia ha sido evidente en los últimos años, lo que indica que las condiciones de recesión de finales de la década anterior se han superado, así lo confirma la tasa de crecimiento de 8.09%(sin incluir cultivos ilícitos) alcanzada en el primer trimestre de 2007, la cual se constituye en la segunda tasa más elevada desde 1978 cuando se logró un crecimiento de 8.47%, año de la bonanza cafetera. Al incluir los cultivos ilícitos el crecimiento obtenido fue de 7.98%⁴.

Al comparar esta tasa con la registrada en el primer trimestre del año anterior (2006), la cual fue de 5.23%⁵, es notable que el resultado obtenido en el 2007 supera esta cifra en un 2,75%, lo que significa que la tendencia de crecimiento del PIB ha continuado.

Los sectores que con su crecimiento registraron las mayores contribuciones a la variación de PIB en el primer trimestre de 2007 fueron construcción, la industria y el comercio, reparación, restaurantes y hoteles; servicios sociales, comunales y transporte, almacenamiento y comunicaciones.

En lo concerniente al desempeño del sector comercio específicamente, se puede decir que en lo que va corrido del año 2007 este sector a obtenido buenos resultados, ya que su crecimiento total fue de 11.2%, que ha sido el más alto en los últimos doce años.

- **Desempleo**

El desempleo es una de las variables macroeconómicas que más preocupa a la sociedad colombiana por todas las implicaciones que tiene para el bienestar de la población. “La tasa de desempleo en Colombia ha estado por los lados de 16% desde 1999, la de las cabecera del 19% y de la grandes ciudades del 20%”⁶.

⁴ DNP. Crecimiento del PIB en el primer trimestre del 2007. Junio 22 de 2007

⁵ Crecimiento económico sostenible y generación de empleo. Reactivación económica. Accedido en: www.sdp.gob.hn/Documentos/Memorias/Dia_Nac/Apoyo/05%20Crecimiento.pdf

⁶ Revista Dinero. “Combatir el Desempleo”. Hugo López

Según la Encuesta Continúa de Hogares (ECH) del DANE, en junio de 2007 la tasa de desempleo en las 13 principales ciudades del país llegó a 11,7%, cifra inferior respecto al 12,5% que registró el indicador al finalizar el mismo mes de 2006, sin embargo en el total nacional la tasa de desempleo se situó en 11,1%, frente a 10,5% en junio del año inmediatamente anterior, lo cual muestra una tendencia negativa.

En todo el país se registraron 18 millones 132 mil personas ocupadas y 2 millones 253 mil desocupadas⁷.

El comercio, es uno de los sectores de la economía colombiana que agrupa la mayor parte del mercado laboral así como también la industria y el sector servicios, de ahí se desprende la importancia de este sector en la generación de empleo. En particular la contribución laboral por parte de los grandes detallistas es significativa, así lo demuestran recientes cifras según las cuales, “en el primer trimestre de 2007, el conjunto de los grandes almacenes e hipermercados minoristas vincularon laboralmente en promedio, 87.177 personas, cifra que significó un incremento en el empleo de 7,51%, si se compara con el empleo observado en el cuarto trimestre de 2006”⁸.

- **Ventas**

De acuerdo a la Encuesta Mensual de Comercio al por menor del DANE, las ventas del sector comercio al por menor han continuado con la tendencia positiva que traen desde el 2004. En lo corrido del año 2007 (con datos a marzo) las ventas de comercio al por menor han presentado un crecimiento de 16.39% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Las ventas de los grandes almacenes e hipermercados no han sido ajenas a esta tendencia positiva presentada por el sector en general. De acuerdo al boletín trimestral de Grandes Almacenes e Hipermercados realizado por el DANE, el 2006 fue un excelente año, con un crecimiento anual en ventas reales del orden de 14.93%.

Con respecto a las ventas obtenidas por las principales cadenas de supermercados del país, se puede decir que para el primer semestre de 2007 (Enero-Junio) almacenes Éxito se consolida con la compañía que presenta las mejores cifras en ventas (2,1 Billones de pesos), con una diferencia considerable

⁷ Actualidad. Accedido en: <http://www.colombia.com/actualidad/autonoticias/economia/2007/07/31/DetalleNoticia30903.asp>

⁸ Boletín Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas y Comercio de Vehículos Automotores Nuevos, IV trimestre de 2006, DANE, Bogotá D.C., 23 de marzo de 2007.

(1 billón de pesos) en relación con la cadena que ocupa el segundo lugar, es decir, Carulla Vivero.

Por otra parte, es importante mencionar que el punto central de nuestra investigación consiste en caracterizar los empleos generados por las grandes superficies en cuanto a contratación se refiere. Es por esto que podemos decir que a nivel general se ha evidenciado una tendencia hacia el aumento de trabajadores subcontratados por las empresas, de manera más acentuada en uno almacenes que en otros. Según la investigación realizada en los almacenes, las agencias, las asociaciones y bolsas de empleo han venido ganando terreno y un mayor número de empleados han sido ubicados laboralmente en estos supermercados a través de terceros, lo que le ha permitido a los empresarios obviar los trámites de la contratación de personal, su formación y capacitación, lo cual conduce a una mayor flexibilización del mercado de trabajo, reduciéndose así los costos laborales.

Cuando se habla de contratación debemos hablar también del reclutamiento y de las formas de selección de personal, de los turnos de trabajo, de la compensación económica o remuneración y de los beneficios a las familias de los empleados.

En lo referente al reclutamiento de personal, podemos decir con base en los resultados de la investigación, que las fuentes que utilizan son variadas: paginas de empleo, universidades, entre otras, pero en conclusión los almacenes se inclinan por otras asociaciones a la hora de seleccionar el personal operativo, mientras que con el personal administrativo prefieren realizar este proceso directamente.



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 PROGRAMA DE ECONOMÍA



REMISIÓN DE PROYECTOS

FECHA : Cartagena, 6 de octubre de 2007.
 DE : COMITÉ DE GRADUACIÓN
 PARA : Doctor (es):
 1). EDGARDO MANUEL DE LA CRUZ DEL VILLAR
 2). EFRAÍN MANUEL CUADRO GUZMÁN

Cordial saludo:

Para su consideración y estudio remito a usted(es) Proyecto(s) de Trabajo de Grado titulado(s): **"IMPLICACIONES DEL EMPLEO GENERADO POR LA APERTURA DE LOS SUPERMERCADOS EN LOS HABITANTES DE CARTAGENA, PARA EL PERÍODO 1995 - 2006"**.

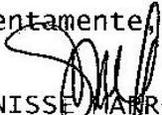
AUTOR(AS) : LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA ROSA
 YERLIN IBETH SALAS ACUÑA

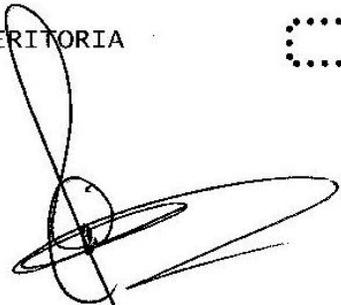
ASESOR(A) : EMPERATRIZ LONDOÑO ALDANA

Sírvase remitir el concepto respectivo marcando con una X los términos de:

| | | | |
|----------|-------------------------------------|-------------|--------------------------|
| APROBADO | <input checked="" type="checkbox"/> | NO APROBADO | <input type="checkbox"/> |
| APLAZADA | <input type="checkbox"/> | MERITORIA | <input type="checkbox"/> |

Atentamente,


 DENISSE MARRUGO TORRENTE
 Jefa Departamento
 PROGRAMA DE ECONOMÍA


 FIRMA - FECHA

Reciben Evaluador(es):

1. EFRAÍN MANUEL CUADRO GUZMÁN

P.D: El plazo máximo para la entrega de este concepto es hasta el día 28 de octubre de 2007.

Anexo: Anexo Formato de Observaciones.



REMISIÓN DE PROYECTOS

FECHA : Cartagena, 6 de octubre de 2007.
 DE : COMITÉ DE GRADUACIÓN
 PARA : Doctor (es):
 1). EDGARDO MANUEL DE LA CRÚZ DEL VILLAR
 2). EFRAÍN MANUEL CUADRO GUZMÁN

Cordial saludo:

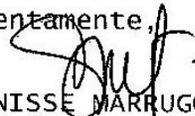
Para su consideración y estudio remito a usted(es) Proyecto(s) de Trabajo de Grado titulado(s): **"IMPLICACIONES DEL EMPLEO GENERADO POR LA APERTURA DE LOS SUPERMERCADOS EN LOS HABITANTES DE CARTAGENA, PARA EL PERÍODO 1995 - 2006"**.

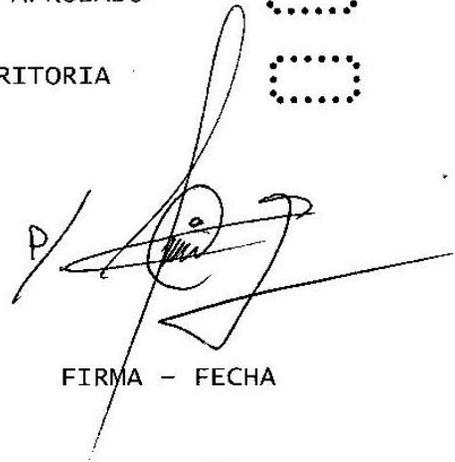
AUTOR(AS) : LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA ROSA
 YERLIN IBETH SALAS ACUÑA

ASESOR(A) : EMPERATRIZ LONDOÑO ALDANA

Sírvase remitir el concepto respectivo marcando con una x los términos de:

| | | | |
|----------|-------------------------------------|-------------|--------------------------|
| APROBADO | <input checked="" type="checkbox"/> | NO APROBADO | <input type="checkbox"/> |
| APLAZADA | <input type="checkbox"/> | MERITORIA | <input type="checkbox"/> |

Atentamente,

 DENISSE MARRUGO TORRENTE
 Jefa Departamento
 PROGRAMA DE ECONOMÍA


 FIRMA - FECHA

Reciben Evaluador(es):

1. EDGARDO M. DE LA CRÚZ DEL V. _____

P.D: El plazo máximo para la entrega de este concepto es hasta el día 28 de octubre de 2007.

Anexo: Anexo Formato de Observaciones.

Cartagena de indias D.T. y C. Septiembre de 2007

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN
Programa de Economía
Universidad de Cartagena

Cordial Saludo

Por medio de la presente me permito comunicarles que he dirigido y asesorado el proyecto titulado **“Implicaciones del empleo generado por la apertura de los supermercados en los habitantes de Cartagena para el periodo 1995-2006”**, elaborado por los estudiantes Luz Adriana Meriño De la Rosa y Yerlin Ibeth Salas Acuña. Es preciso anotar que he venido asesorando esta investigación desde su aceptación y que hoy se encuentra en la tapa de aprobación final.

Al suscribir esta carta, estoy manifestando mi total acuerdo con su contenido. Me despido de ustedes, en la espera de una respuesta positiva.

Cordialmente,



Emperatriz Londoño Aldana

Cartagena de indias D.T. y C. Septiembre de 2007

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN
Programa de Economía
Universidad de Cartagena

Cordial Saludo

Por medio de la presente remitimos a ustedes para su estudio, el proyecto titulado
**"Implicaciones del empleo generado por la apertura de los supermercados
en los habitantes de Cartagena para el periodo 1995-2006.**

Agradeciendo su atención,

Cordialmente,

LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA R.
LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA ROSA

Yerlin Salas Acuña
YERLIN IBETH SALAS ACUÑA

**IMPLICACIONES DEL EMPLEO GENERADO POR LA APERTURA DE LOS
SUPERMERCADOS EN LOS HABITANTES DE CARTAGENA PARA EL
PERIODO 1995-2006**

LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA ROSA

YERLIN IBETH SALAS ACUÑA



UNIVERSIDAD  **CARTAGENA**

De

***FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
CARTAGENA D.T. Y C.
2007***

**IMPLICACIONES DEL EMPLEO GENERADO POR LA APERTURA DE LOS
SUPERMERCADOS EN LOS HABITANTES DE CARTAGENA PARA EL
PERIODO 1995-2006**

LUZ ADRIANA MERIÑO DE LA ROSA

YERLIN IBETH SALAS ACUÑA

**Trabajo de grado para optar el título de
Economista**

Asesor:

EMPERATRIZ LONDOÑO ALDANA



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

**FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
CARTAGENA D. T. Y C.
2007**

Nota de aceptación.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena Septiembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria

Dedicatoria

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | |
| 0. ANTEPROYECTO | 25 |
| 0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 25 |
| 0.1.1. Planteamiento del problema | 25 |
| 0.1.2. Formulación del problema..... | 27 |
| 0.2. JUSTIFICACIÓN | 28 |
| 0.3. OBJETIVOS..... | 28 |
| 0.3.1. Objetivo general | 28 |
| 0.3.2. Objetivos específicos | 28 |
| 0. 4. DELIMITACION DEL PROBLEMA..... | 29 |
| 0.4.1. Delimitación formal | 29 |
| 0.4.1.1. Espacial: | 29 |
| 0.4.1.2. Temporal..... | 29 |
| 0.5. MARCO REFERENCIAL..... | 30 |
| 0.5.1. Antecedentes de la investigación..... | 30 |
| 0.5.2. Marco teórico | 31 |
| 0.5.3. Marco conceptual..... | 35 |
| 0.6. DISEÑO METODOLÓGICO..... | 36 |
| 0.6.1. Tipo de investigación | 36 |
| 0.6.2. Recolección de la información | 36 |
| 1. GENERALIDADES | 38 |
| 1.1. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EN COLOMBIA | 38 |
| 1.2. ENTORNO MACROECONÓMICO NACIONAL Y LOCAL..... | 41 |
| 1.2.1. PIB | 41 |
| 1.2.2. Desempleo..... | 45 |
| 1.2.3. IPC (índice de precios del consumidor) | 48 |
| 1.2.4. Ventas..... | 50 |
| 2. GRANDES ALMACENES EN CARTAGENA: ASPECTOS HISTÓRICOS Y CARACTERISTICAS GENERALES | 55 |
| 2.1. ALMACEN VIVERO | 56 |
| 2.1.1. Historia y trayectoria | 57 |
| 2.1.1.1. Almacenes Vivero | 57 |
| 2.1.1.2. Almacenes Carulla | 58 |
| 2.1.2. Productos y servicios | 59 |
| 2.1.3. Puntos de venta..... | 60 |
| 2.2. ALMACEN EXITO | 60 |
| 2.2.1. Historia y trayectoria | 60 |
| 2.2.2. Puntos de venta | 62 |
| 2.2.3. Éxito Cartagena | 63 |
| 2.3. SUPERALMACENES OLÍMPICA (SAO) | 65 |
| 2.3.1. Historia y trayectoria | 65 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.2. Secciones | 66 |
| 2.3.3. Puntos de venta | 66 |
| 2.4. MAKRO SUPERMAYORISTA | 67 |
| 2.4.1. Historia y trayectoria | 67 |
| 2.4.2. Misión Makro..... | 68 |
| 2.4.3. Surtido..... | 69 |
| 2.4.4. Puntos de venta | 70 |
| 3. CARACTERISTICAS LABORALES Y COMPENSACION DE LOS EMPLEADOS | 71 |
| 3.1. FORMA DE CONTRATACIÓN | 71 |
| 3.1.1. Numero de trabajadores, empleos directos e indirectos | 71 |
| 3.1.2. Reclutamiento y selección del personal | 73 |
| 3.1.3. Turnos de trabajo | 76 |
| 3.1.3.1. Vivero..... | 76 |
| 3.1.3.2. Éxito | 76 |
| 3.1.3.3. Sao..... | 76 |
| 3.2. COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA..... | 77 |
| 3.3. COMPENSACIÓN | 79 |
| 3.3.1. Salario..... | 80 |
| 3.3.1.1. Personal operativo | 81 |
| 3.3.1.2. Personal administrativo..... | 82 |
| 3.3.2. Programas de bienestar y otros incentivos | 83 |
| 3.3.2.1. Vivero..... | 83 |
| 3.3.2.2. Éxito | 84 |
| 3.3.2.3. Sao..... | 85 |
| 3.3.2.4. Makro | 85 |
| 4. COBERTURA DE LOS EMPLEOS SEGÚN CARGOS | 86 |
| 4.1. FORMACIÓN | 86 |
| 4.1.1. Personal operativo | 86 |
| 4.1.2. Personal administrativo..... | 87 |
| 4.2. ORGANIGRAMAS..... | 90 |
| 5. CONTRIBUCIÓN LABORAL SEGÚN ZONA DE INFLUENCIA | 94 |
| 5.1. PROCEDENCIA DE LOS EMPLEDOS..... | 94 |
| 5.1.1. Personal operativo | 95 |
| 5.1.2. Personal administrativo..... | 97 |
| 5.2. UBICACIÓN DEL PERSONAL EN CUANTO A BARRIOS | 99 |
| 5.2.1. Personal operativo | 100 |
| 5.2.2. Personal administrativo..... | 100 |
| 6. BENEFICIOS DE LA GENERACIÓN DE EMPLEO | 102 |
| 6.2. BENEFICIOS COMUNES EN LOS SUPERMERCADOS | 103 |
| 6.2.1. Estabilidad laboral..... | 104 |
| 6.2.2. Créditos especiales..... | 105 |
| 6.2.3. Descuentos y acceso a promociones | 105 |
| 6.3. VIVERO CASTELLANA | 108 |
| 6.4. ALMACÉN ÉXITO | 109 |

| | |
|---|-----|
| 6.5. SUPERALMACENES OLÍMPICA | 110 |
| 6.6. MAKRO | 110 |
| 7. RELACIÓN ENTRE LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y LA VARIACIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS | 112 |
| 7.1. PANORAMA NACIONAL | 112 |
| 7.2. COMPORTAMIENTO CARTAGENA: EMPLEO Y VENTAS..... | 115 |
| 7.3. ANALISIS EN LAS CADENAS DE ALMACENES..... | 118 |

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. PIB. Variaciones porcentuales reales en el primer trimestre y en el año completo de cada año. | 36 |
| Tabla 2. PIB. Variaciones porcentuales reales en el primer trimestre y en el año completo de cada año. | 36 |
| Tabla 3. Tasa global de participación, ocupación, subempleo subjetivo y desempleo. Total 13 áreas y ciudades metropolitanas Julio 2006 – Junio 2007 | 37 |
| Tabla 4. Variación porcentual personal ocupado por los grandes almacenes minoristas e hipermercados. 2006-2007 | 39 |
| Tabla 5. Generación de empleo en los súper e hipermercados | 40 |
| Tabla 6. Variación porcentual anual del IPC en Cartagena y Colombia, 1995-2006 | 41 |
| Tabla 7. Ventas principales cadenas del país. Primer semestre de 2007(millones de pesos) | 46 |
| Tabla 8. Datos generales de los supermercados | 47 |
| Tabla 9. Puntos de venta Carulla Cartagena | 51 |
| Tabla 10. Puntos de venta vivero Cartagena | 52 |
| Tabla 11. Acontecimientos más importantes en la historia de Almacén Éxito | 53 |
| Tabla 12. Ficha informativa Éxito Cartagena | 55 |
| Tabla 13. Locales comerciales | 56 |
| Tabla 14. Locales de comidas | 56 |
| Tabla 15. Productos alimenticios y no alimenticios ofrecidos por Makro | 61 |
| Tabla 16. Forma de contratación en los supermercados | 63 |
| Tabla 17. Composición del personal de los almacenes | 69 |
| Tabla 18. Salario de los empleados | 72 |
| Tabla 19. Formación de los empleados | 78 |
| Tabla 20. Procedencia del personal | 86 |
| Tabla 21. Ubicación del personal | 91 |
| Tabla 22. Cartagena, Población ocupada en miles, sector comercio, 2000-2005 (octubre - diciembre) | 94 |
| Tabla 23. Tasa de crecimiento de la población ocupada Trimestre abril-junio, 2005-2006 | 95 |
| Tabla 24. Tasa de antigüedad de los empleados | 96 |
| Tabla 25. Tasa de descuentos para los empleados | 97 |
| Tabla 26. Resumen de los emprendimientos sociales de las grandes superficies | 98 |
| Tabla 27. Resumen de los emprendimientos sociales de las grandes superficies en Colombia que se manejan en los almacenes de | 98 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| | Cartagena | |
| Tabla 28. | Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales | 99 |
| Tabla 29. | Emprendimientos sociales reportados por las grandes superficies | 99 |
| Tabla 30. | Cartagena, Población ocupada en miles, según rama de actividad, 2000-2005 (octubre - diciembre) | 107 |
| Tabla 31. | Población ocupada en Cartagena, según ramas de actividad junio. 2005-2006 | 109 |

LISTA DE FIGURAS

| | | Pág. |
|-------------------|---|-------------|
| Figura 1. | Participación porcentual por sectores en el PIB 2006. Colombia | 30 |
| Figura 2. | PIB con cultivos ilícitos. Primer trimestre de 2007 | 34 |
| Figura 3. | Desempeño sectorial. PIB (con cultivos ilícitos. Primer trimestre de 2007 | 35 |
| Figura 4. | Desempeño sectorial. Comercio. Primer trimestre de 2007 | 35 |
| Figura 5. | Tasa global de participación, ocupación y desempleo Cartagena 2001- 2007 (Julio – Junio) | 38 |
| Figura 6. | Personal ocupado por los grandes almacenes minoristas e hipermercados. Total Nacional. 2003-2007 | 39 |
| Figura 7. | Distribución del personal ocupado, por tipo de contratación. Total Nacional. Primer trimestre de 2007 | 40 |
| Figura 8. | IPC. Variación anual según ciudades, Diciembre 2006 | 42 |
| Figura 9. | Colombia: Participación de mercado. Supermercados. 2005 | 43 |
| Figura 10. | Variación anual comercio al por menor | 43 |
| Figura 11. | Variación por grupo de mercancías- Marzo de 2007 | 44 |
| Figura 12. | Ventas reales en grandes almacenes e hipermercados 2001- 2007 | 45 |
| Figura 13. | Ventas de las principales cadenas del país. Primer semestre de 2007 | 45 |
| Figura 14. | Puntos de venta Éxito a nivel nacional | 54 |
| Figura 15. | Número de almacenes. Total Nacional | 55 |
| Figura 16. | Puntos de venta Olímpica | 59 |
| Figura 17. | Puntos de venta Makro | 62 |
| Figura 18. | Sao. Porcentaje de empleados directos e indirectos | 64 |
| Figura 19. | Éxito. Porcentaje de empleados directos e indirectos | 64 |
| Figura 20. | Vivero. Porcentaje de empleados directos e indirectos | 65 |
| Figura 21. | Makro. Porcentaje de empleados directos e indirectos | 65 |
| Figura 22. | Vivero. Porcentaje de empleados operativos y administrativos | 70 |
| Figura 23. | Éxito. Porcentaje de empleados operativos y administrativos | 70 |
| Figura 24. | Sao. Porcentaje de empleados operativos y administrativos | 70 |
| Figura 25. | Makro. Porcentaje de empleados operativos y administrativos | 71 |
| Figura 26. | Éxito. Salario mensual personal operativo | 73 |
| Figura 27. | Makro. Salario mensual personal operativo | 74 |
| Figura 28. | Éxito. Salario mensual personal administrativo | 74 |
| Figura 29. | Makro. Salario mensual personal administrativo | 75 |
| Figura 30. | Makro. Formación del personal operativo | 79 |
| Figura 31. | Makro. Formación del personal administrativo | 80 |
| Figura 32. | Organigrama adaptado de Éxito | 82 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| Figura 33. | Organigrama almacén Carulla Vivero | 83 |
| Figura 34. | Organigrama almacén Sao | 84 |
| Figura 35. | Vivero. Procedencia personal operativo | 87 |
| Figura 36. | Éxito. Procedencia personal operativo | 88 |
| Figura 37. | Sao. Procedencia personal operativo | 88 |
| Figura 38. | Makro. Procedencia personal operativo | 88 |
| Figura 39. | Vivero. Procedencia personal administrativo | 89 |
| Figura 40. | Éxito. Procedencia personal administrativo | 90 |
| Figura 41. | Sao. Procedencia personal administrativo | 90 |
| Figura 42. | Makro. Procedencia personal administrativo | 91 |
| Figura 43. | Cartagena, Evolución tasa de participación población ocupada por el sector comercio, 200-2005 | 95 |
| Figura 44. | Makro. Porcentaje de empleados permanentes y temporales | 103 |
| Figura 45. | Distribución del empleo en el comercio, según modalidad Total nacional 2005 | 104 |
| Figura 46. | Distribución de las ventas del comercio, según modalidad Total nacional 2005 | 105 |
| Figura 47. | Ventas reales y empleo en el comercio minorista. Total nacional I trimestre 2002-2007 | 105 |
| Figura 48. | Variación porcentual de las ventas reales del comercio minorista. Total nacional. 2007 - 2006 | 106 |
| Figura 49. | Participación de las ramas en el total de personas ocupadas 2005 | 108 |
| Figura 50. | Evolución población ocupada por el sector comercio. 2001-2005 | 108 |
| Figura 51. | Comportamiento de las ventas del comercio. Julio-diciembre de 2005 | 109 |

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A.** Formato de encuesta
- Anexo B.** Margen EBITDA de las principales cadenas de almacenes de Colombia. Diciembre de 2005
- Anexo C.** Margen EBITDA/Gastos financiero neto de las principales cadenas de almacenes de Colombia. Diciembre de 2005
- Anexo D.** Deuda financiera/patrimonio de las principales cadenas de almacenes de Colombia. Diciembre de 2005
- Anexo E.** Red Nacional de distribución de Éxito
- Anexo F.** Evolución de la participación del empleo por tipo de contratación 2003-2006
- Anexo G.** Variaciones anuales de las ventas y el empleo. Comercio al por menor. Marzo de 2006
- Anexo H.** Ubicación de almacén Makro en Cartagena

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde al trabajo de grado: **IMPLICACIONES DEL EMPLEO GENERADO POR LA APERTURA DE LOS SUPERMERCADOS EN LOS HABITANTES DE CARTAGENA, PARA EL PERIODO 1995-2006.**

El desempleo en Colombia hasta mediados de la década del 90 se mantuvo fluctuante entre 12.3% y 16.3%. A raíz del descenso económico en 1999 cuando el PIB tuvo la tasa de crecimiento más baja de su historia (-4.5%), los niveles de desempleo aumentaron hasta un 25%. Pasada la crisis e iniciada una lenta recuperación de la economía, dentro del sector privado, el comercio minorista de grandes supermercados y tiendas por departamentos, es el que muestra mayor dinamismo en sus inversiones y por ende en la generación de empleo.

Cartagena, al igual que otras ciudades capitales es foco de atención de los grandes inversionistas del retail, lo cual se evidencia con la apertura y expansión de grandes superficies, que ha sido un fenómeno creciente durante la última década en el país.

La apertura de cada nueva gran superficie genera entre 400 y 800 empleos directos y otros tantos indirectos. En este orden de ideas, los grandes supermercados en Cartagena generan en la actualidad en promedio alrededor de 4000 empleos entre directos e indirectos.

El beneficio generado por la apertura de los grandes almacenes minoristas no solamente hace referencia a la generación de empleo, sino a aspectos tales como mejoramiento urbanístico, desarrollo comercial en las áreas de influencia de cada almacén y valoración de la propiedad entre otros.

El punto central de esta investigación consiste en caracterizar los empleos generados por las grandes superficies en cuanto a contratación, compensación, cobertura, beneficios por parte de las familias de los empleados y contribución al desempleo se refiere.

La investigación se llevará a cabo en tres fases: la primera constituye la presentación del esquema metodológico y teórico, así como la investigación requerida de campo, en la siguiente fase se analizarán los resultados obtenidos, y por último, se llevará a cabo la elaboración y presentación del trabajo final.

0. ANTEPROYECTO

0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

0.1.1. Planteamiento del problema

La dinámica del retail en el mundo y en especial en Europa y Estados Unidos muestra una madurez en los formatos correspondientes a las grandes superficies tales como Carrefour y Champion en Francia, Hipercor en España, Migros en Suiza y Walt-Mart en Estados Unidos, entre otros.

La vía para poder alargar el ciclo de vida de los supermercados europeos y norteamericanos fue su expansión hacia los países asiáticos y Latinoamericanos, cuyos mercados les eran potencialmente atractivos ya que en el momento no había ninguna presencia de competencia extranjera, solo nacional.

De esta forma inician en América Latina su etapa de expansión principalmente en Brasil y Argentina, en donde la multinacional holandesa “Makro incursionó en el año de 1979 y luego una década mas tarde respectivamente. Igualmente Carrefour entró en Brasil en 1975 y en Buenos Aires en 1982. En 1995 llega Walt-Mart a ambos países, incrementando así la competencia”⁹. En Colombia el ingreso de las multinacionales extranjeras se inicia con Makro y Alkosto en 1994 y posteriormente Carrefour en 1998.

Toda esa afluencia internacional de supermercados a Colombia originó de parte de los supermercados nacionales el desarrollo de estrategias (alianzas, compras, fusiones, incursión a nuevos mercados, entre otras) encaminadas a fortalecer el sector para poder de esta forma ser más competitivo.

Esas estrategias estuvieron lideradas por dos importantes fusiones: la primera se dio entre la tradicional cadena bogotana Carulla con la cadena de almacenes Vivero y la segunda entre Éxito-Cadenalco.

Dentro de las estrategias de crecimiento interno y externo hacia las ciudades capitales intermedias se encuentra Cartagena; aunque ésta empieza el proceso de expansión del comercio de los hoy llamados *formatos modernos* con Magali París, la presencia de las denominadas grandes superficies ocurre a partir de la segunda mitad de la década del 90*.

⁹ Oficina comercial de la embajada de España en Colombia. Comercio y Distribución en Colombia (online). (Visitado 10 de Junio, 2006). www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia_1608__9132_.pdf -

* Llamados así porque tienen una gran extensión en comparación con los establecimientos tradicionales, se caracterizan por ser un “segmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes

El crecimiento externo se observa en la compra que hizo Carulla de los ocho almacenes Magali París y los autoservicios de la cadena megatiendas. El crecimiento interno corresponde a la apertura y/o ampliación de almacenes de las distintas cadenas: Vivero-Castellana, ampliación de Sao, Éxito, Makro

Dentro de los sectores de la economía de Cartagena, el comercio es el sector que desde lo corrido de la presente década ha mostrado una alta demanda de mano de obra tanto masculina como femenina, es por eso que se dice que el “comercio al por menor en supermercados y establecimientos de cadena, se ubica como la tercera actividad generadora de empleo¹⁰”.

Es importante mencionar que el comercio además de ser uno de los sectores que mas genera empleo en la ciudad, también favorece a la inversión con la apertura de los nuevos supermercados, lo que lo constituye como uno de los sectores que más aporta a la economía global de Cartagena.

Según los resultados de la fase exploratoria*,la vinculación laboral a los supermercados se ha visto caracterizada por la subcontratación de los trabajadores, y por el reemplazo de trabajadores propios por trabajadores independientes vinculados a través de contratos civiles o de prestación de servicios, lo que le ha permitido a los empresarios obviar los trámites de la contratación de personal, su formación y capacitación, lo cual conduce a una mayor flexibilización del mercado de trabajo, reduciéndose así los costos laborales. Se evidencia lo anterior con las cifras mostradas por el DANE, en el cuarto trimestre del 2005, donde el conjunto de las grandes superficies o supermercados de cadena vincularon laboralmente en promedio “83.736 personas, cifra que significó un incremento en el empleo de 6.56%, comparado con el empleo del año anterior; y que además las categorías que presentaron mayor crecimiento fueron: personal contratado a través de agencia (12.65%), y personal temporal directo (6.67%)¹¹”

Igualmente, desde el punto de vista del nivel académico, la mayoría del personal operativo tiene una formación técnica o son profesionales recién egresados; en cuanto al personal administrativo se exige que la formación debe ser profesional respaldada con una amplia experiencia.

¹⁰ Cuadernos de coyuntura económica, Cartagena de Indias, Informe de Coyuntura económica de Cartagena y Bolívar, segundo semestre de 2002. Banco de la Republica.

* se realizaron entrevistas en profundidad

¹¹ Boletín Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas y Comercio de Vehículos Automotores Nuevos, IV trimestre de 2005, DANE, Bogotá D.C., 23 de marzo de 2006.

La vinculación del personal operativo favorece al nativo y al residente en Cartagena, pero en lo referente al personal administrativo se observa que parte de los trabajadores no los provee el mercado de trabajo de la ciudad, sino que son provenientes de ciudades como Barranquilla y Medellín, dado que la selección de estos se realizan en las mencionadas ciudades por encontrarse la oficina principal en ellas.

Aunque la actividad principal de estos supermercados es la de la comercialización al por menor, existen otras actividades que se configuran dentro de ellos pero de manera independiente y que de igual forma contribuyen a la generación de empleo de los cartageneros de forma indirecta; es el caso de las figuras de concesión* y arriendos.

Otra forma es el caso de los empacadores, que prestan sus servicios en cada una de las cajas registradoras cuya característica indispensable para poder laborar es que se encuentren organizados en una cooperativa de trabajo asociado*.

El efecto de los supermercados en la ciudad abarca fundamentalmente en tres aspectos: el económico, en lo que se refiere a la inversión, empleo y contribución al PIB; socio-urbanístico, referente al beneficio de los barrios por el mejoramiento urbanístico de la zona y el aspecto socio-cultural, en cuanto al cambio de hábito de compra de las personas en el sentido de que ya no tienen que movilizarse hasta el centro para realizar algunas actividades necesarias como: hacer mercado, comprar ropa, pagar servicios, entre otras, lo que llevó a que la concentración comercial que desde hace muchos años se ubicaba exclusivamente en el centro de Cartagena, se desplazara hacia la zona sur conformándose así: “el nuevo polo de desarrollo urbano y comercial de la ciudad¹²”.

0.1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las implicaciones del empleo generado por la apertura de los supermercados en los habitantes de Cartagena para el periodo 1995-2006?

* Contrato de concesión comercial es aquella convención por la cual un comerciante denominado concesionario, pone su empresa de distribución al servicio de un comerciante o industrial denominado concedente, para asegurar exclusivamente, sobre un territorio determinado, por un tiempo limitado y bajo la vigilancia del concedente, la distribución de productos de los que se le ha concedido el monopolio de reventa.

* Además se le exige que sean menores de edad y que estén estudiando.

12 ANDRADE, Luz Marlene y HERRERA, Isis Maria. Incidencia Económica de la Creación de nuevos centros comerciales en la ciudad de Cartagena. Cartagena. 1997.

0.2. JUSTIFICACIÓN

El sector comercio a pesar de ser la segunda fuente generadora de empleo en Colombia después del Estado, no ha sido motivo de inspiración de estudio para muchos analistas del país.

Los pocos estudios realizados en cuanto a comercio y más específicamente comercio minorista y empleo, se han hecho en forma general, sin incluir detalladamente los supermercados, como este trabajo propone.

Además el DANE solo suministra cifras relacionadas con la generación de empleo por parte de el comercio junto a restaurantes y hoteles; es por esto que en nuestra investigación queremos analizar exclusivamente la contribución laboral del comercio en lo referente a los supermercados dentro de un periodo de tiempo que va desde 1995 hasta el 2006, lo cual permite hacer una investigación mas completa y actualizada.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que este trabajo seria de mucho interés para los supermercados objeto de análisis porque conocerían de manera profunda cual es su situación en cuanto a implicaciones y aporte que realizan al empleo de la ciudad, y de acuerdo a esto tomar decisiones que vayan encaminadas a mejorar –si fuese necesario- el bienestar de la sociedad ; para la Universidad ya que sería base de estudio para el desarrollo de otras investigaciones relacionadas con el tema; igualmente es muy importante para las autoras, porque a través de el se aplicaran gran parte de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

0.3. OBJETIVOS

0.3.1. Objetivo general

Determinar las implicaciones del empleo generado por la apertura de los supermercados: Vivero-Castellana; Almacén Éxito S.A., Súper Almacenes Olímpica (SAO) y Makro supermayorista en los habitantes de Cartagena para el periodo 1995-2006.

0.3.2. Objetivos específicos

- Conocer las características de contratación y compensación del empleado en cada uno de los supermercados bajo estudio.

- Conocer los beneficios de la generación de empleo de los supermercados en las familias de los empleados.
- Caracterizar la cobertura de los empleos generados por los supermercados según cargos.
- Analizar la contribución laboral de estos supermercados según zona de influencia.
- Conocer si existe relación entre la generación de empleo por parte de los supermercados y la variación de la demanda de bienes y servicios.

0. 4. DELIMITACION DEL PROBLEMA

0.4.1. Delimitación formal

0.4.1.1. Espacial: La investigación se desarrollará en la ciudad de Cartagena, y los supermercados seleccionados para el estudio serán:

Vivero-Castellana: Castellana, Avenida Pedro de Heredia, sector Villa Sandra No. 30-14.

Almacén Éxito: Avenida Pedro de Heredia, No. 69-75.

Superalmacenes Olímpica (SAO): La Plazuela, diagonal 31 No. 71-130.

Makro supermayorista: Carrera 59B No.30D-21, Barrio Buenos Aires.

0.4.1.2. Temporal: El periodo de investigación va desde 1995 hasta el 2006. Es importante aclarar que aunque al iniciar el periodo de estudio del presente trabajo, no se hallaban en funcionamiento el total de los supermercados seleccionados, esto no constituye un obstáculo para llevar a cabo la finalidad del mismo, porque los resultados que se esperan obtener van encaminados a analizar las implicaciones de la generación de empleo por parte de los supermercados mirando a estos como un sector dentro de un marco de tiempo establecido, y no como una unidad generadora de empleo año tras año.

0.5. MARCO REFERENCIAL

0.5.1. Antecedentes de la investigación

Evangelina Aranda García, doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, elabora en 1999 un documento de trabajo de la Colección de Estudios de Comercio del Ministerio de Economía y Hacienda de España, que tituló: *Formación en Distribución Comercial, un factor estratégico en la evolución del mercado de trabajo*¹³, en donde refleja la situación y evolución de la formación en la distribución comercial, donde el segundo aspecto supone dotar de mayor protagonismo a la formación como activo estratégico –junto a elementos como la destreza, experiencia, comportamiento, actitud, integración, motivación o compromiso que configuran los recursos humanos de las empresas distributivas– para acelerar la modernización y la mejora de la competitividad de las empresas comerciales. Según el autor, pese a la importancia e influencia de la cualificación laboral sobre la competitividad empresarial, la demanda de formación en el comercio español es relativamente reducida, debido a que los empleados asalariados que demandan formación consideran que el sector no valora adecuadamente dicha inversión, dado el carácter coyuntural y complementario de la demanda laboral.

Por tanto, a pesar del carácter estratégico de las actividades formativas en la distribución comercial española, éstas se caracterizan por la heterogeneidad de la oferta y por la ausencia en el sector privado de una demanda sistemática y generalizada.

Javier Casares Ripol (Universidad Complutense de Madrid), Víctor J. Martín Cerdeño (Universidad Complutense de Madrid) y Evangelina Aranda García (Universidad de Castilla-La Mancha) en el 2004 realizaron un documento titulado: *El Tejido Social del Comercio, Contribución al mercado laboral*¹⁴ en el cual analizan las principales características del mercado laboral en el comercio español para el periodo 1977-2001, basados en la metodología de la Encuesta de Población Activa (PEA), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), siguiendo la Clasificación de Actividades Económicas de 1993, y además reflejan la situación concreta del mercado laboral en el comercio durante el año 2002.

Según este documento la repercusión de las actividades distributivas sobre el mercado de trabajo viene siendo tradicionalmente notable. En cuanto a las condiciones del empleo (tipo de contratación, duración de la jornada...), el

13 ARANDA GARCÍA, Evangelina. *Formación en Distribución Comercial, un factor estratégico en la evolución del mercado de trabajo*. Colección de estudios de Comercio. Ministerio de Economía y Hacienda. España. 1999.

14 ARANDA, Evangelina, CASARES, Javier y MARTIN, Victor. *El Tejido Social del Comercio, Contribución al mercado laboral*. Distribución y consumo. No. 44. España. 2004.

comercio se caracterizó durante el periodo 1977-2001 por el considerable peso, por un lado, del empleo temporal y, por otro, del empleo a tiempo parcial, características principales del empleo en el sector comercial; es igualmente conveniente mencionar que según los resultados de esta investigación en la distribución comercial española la participación femenina es bastante importante. Por todo lo anterior la distribución comercial se configura como una actividad significativa en el mercado de trabajo español y, por tanto, la política laboral desarrollada por los decisores públicos tiene influencias específicas sobre los individuos que ocupan un puesto de trabajo en el comercio.

Finalmente, además, en la evolución más reciente del mercado laboral español en la distribución comercial hay que reseñar un factor relevante: la creciente y significativa incorporación de población inmigrante a esta actividad laboral, que encuentran en este sector –junto a la agricultura, la construcción y el servicio doméstico- uno de sus principales refugios”.

Fernando Díaz Granados escribió un artículo publicado en el 2006 en el periódico El Heraldó, el cual llamó: *Mejor calidad de vida para los barranquilleros*¹⁵, en donde afirma que la llegada de firmas internacionales, la apertura de grandes almacenes y estructuras de gran formato como, Éxito, Carulla-Vivero, Makro, Home Mart, Sodimac, Carrefour y Olímpica, entre otros, demuestran la confianza y expectativas de estos grandes del comercio, en las ventajas de inversión competitiva que ofrece la ciudad de Barranquilla, en donde se halla gran potencial de mano de obra capaz de afrontar los retos que este nuevo contexto de la economía propone.

Durante el desarrollo del documento se anota la historia de la aparición de los centros comerciales en la ciudad de Barranquilla, argumentando que ésta data desde la época de los años 70, con la apertura de El Gran Centro. Después vinieron otros más como Villa Country y Country Plaza, Metrocentro, Tropical Centro, Shopping Center, Buenavista, Centro Comercial Aladino, El Río, Calle Real, Colombia y Señorial. Todos ellos, desde sus distintas zonas de ubicación: norte, centro y sur, han logrado desarrollar una actividad comercial de gran importancia, que es representativa de la mayor fuente de producción de empleo en esta ciudad.

0.5.2. Marco teórico

El mercado laboral, a través de la historia, se ha analizado desde diferentes perspectivas; por esto han surgido varias teorías que sustentan los principios que cada una sostiene para explicarlo. Dentro de esas teorías se encuentra la teoría clásica en la cual los economistas de la época analizaron los problemas del

15 DIAZ GRANADOS, Fernando. *Mejor calidad de vida para los barranquilleros*. El Heraldó. Barranquilla. 2006.

mercado de trabajo desde dos enfoques distintos. “Uno de estos estaba centrado en el corto plazo y los elementos claves eran la oferta y la demanda de trabajo. El otro enfoque analiza las grandes tendencias seculares de la economía como la evolución de la tasa de beneficios, los cambios a largo plazo en la distribución de la renta o la tendencia hacia el estado estacionario¹⁶”.

El papel de los salarios, entre las ideas clásicas sobre la oferta laboral, se estudiaba como incentivo al trabajo; es decir, se reconocía que las variaciones en los salarios pueden hacer que la gente decida ofrecer su fuerza de trabajo en mayor o menor escala; así, la demanda de trabajo junto con la oferta, que se supone fija a corto plazo, determinan el salario de equilibrio. De otra parte, los *avances salariales*, formaban mayoritariamente parte del capital circulante

Estas ideas permiten explicar los planteamientos clásicos sobre la evolución de los salarios en el mercado laboral.

Posteriormente el mercado laboral se ha analizado desde la teoría keynesiana y la teoría de la aglomeración. Keynes, consideró que el volumen de ocupación y el nivel de ingreso varían más o menos proporcionalmente; esto se debe a que, a corto plazo, la producción no puede aumentarse sin aumentos de la mano de obra. Sin embargo, en un mayor plazo los avances tecnológicos podrían reemplazarla. El nivel de ocupación queda determinado por el equilibrio entre la oferta global y la demanda global, es decir, donde ambas funciones se igualan, por lo que el desempleo quedaría resuelto cuando se cierra la brecha donde la oferta es mayor que la demanda.

Al igual que Keynes, la teoría de la aglomeración manifiesta la implicación que sobre la mano de obra trae consigo la introducción de los avances tecnológicos en el proceso productivo.

Los efectos de aglomeración se producen por razones diversas. La razón más simple es que las nuevas tecnologías son adoptadas e intercambiadas con más rapidez en lugares donde la actividad económica es intensa. Estos efectos también se pueden producir porque la provisión de servicios es más competitiva en lugares donde la actividad económica es intensa, debido a que la importancia del volumen de negocios atrae a empresas de servicios adicionales.

La mayor parte de las teorías de aglomeración sostienen que “la productividad regional debería depender positivamente de la densidad regional de la actividad

16 RODRÍGUEZ CABALLERO, Juan Carlos. Oferta y Demanda de Trabajo en la Economía Clásica (online). Junio. 2004. (Consultado 23 de abril, 2006). <http://www.eumed.net/tesis/jcrc/>

económica. La medida más simple de la densidad regional de la actividad económica es la ocupación por kilómetro cuadrado¹⁷”.

▪ Estructura del Mercado Laboral Colombiano

Según los datos oficiales suministrados por el Departamento Nacional de Estadísticas, DANE, la estructura del empleo en Colombia tiene la siguiente conformación: población menor de 12 y mayor de 64 años, que jurídicamente no están en capacidad de laborar; la población entre los 13 y 63 años constituyen la población en edad de trabajar, dentro de esta se encuentra la población activa y la inactiva.

Hacen parte de la población activa la población ocupada y la desocupada; compuesta la primera por tres clases de empleo: empleo formal, subempleo y empleo informal. El empleo formal está conformado por el empleo permanente y el empleo temporal y por ultimo, la población desocupada la constituyen el desempleo abierto y oculto.

En Colombia durante los últimos años como consecuencia de la contracción económica se ha presentado un aumento de la participación laboral ocasionado por la incursión masiva de las mujeres y de los jóvenes al mercado de trabajo.

“Entre 1984 y 1997 (13 años), la tasa global de participación (TGP) femenina se incrementó en 9 puntos porcentuales, pasando de 40 a 49%; desde 1997 y hasta 2003 (6 años), la TGP de las mujeres creció otros 9 puntos porcentuales, pasando de 49 a 58%.

Por su parte, la TGP para los jóvenes entre 12 y 24 años se incrementó de 41% en 1998 a 49% en 2003, lo que registra un aumento de 8 puntos porcentuales en tan sólo cinco años. Este incremento fue dos veces mayor al experimentado por las personas de 25 a 54 años (4%) en el mismo periodo.

Debido los resultados anteriores los jóvenes entre los 12 y 24 años de edad son los que presentan la mayor tasa de desempleo registrada en 1999 (37.2%)¹⁸”.

En cuanto al nivel educativo, el mayor desempleo lo padecen las personas con secundaria completa.

La crisis de finales de los noventa no sólo afectó el nivel de empleo sino también la calidad del empleo. Entre 1992 y 2000 el tamaño del sector informal creció de 54 a 60%. Para 2003, se estima que 74% de los ocupados lo están en el sector

17 CICCONE, Antonio. Efectos de la Aglomeración en Europa y en EE.UU. (online). (Generalitat de Catalunya i Universitat Pompeu Fabra), Septiembre. 2001. (Visitado 9 de mayo., 2006). <http://www.econ.upf.edu/crei/research/opuscles/op9cas.pdf>

18 Contexto demográfico, social, económico y del mercado laboral (online). (Visitado 4 Agosto de 2006). www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/01_Libro_Proteccion_Capitulo_1.pdf

informal. En términos de la calidad del empleo, la crisis también tuvo impactos importantes sobre la tasa de subempleo, la cual se incrementó de 11 a 34,6% entre 1995 y 2002. En correspondencia con las estadísticas oficiales, en Colombia, el sector comercio ocupa más del 90% de los trabajadores que se registran en el empleo informal.

La participación de las grandes empresas del sector comercio nacionales y multinacionales, la tendencia creciente favorece la modalidad de empleos indirectos; por agencia de empleos o cooperativas de trabajo asociado, este tipo de vinculación anula las posibilidades de un contrato de trabajo con cláusula social y de paso no permite la organización de los trabajadores. Lo que le ha permitido a los empresarios obviar los trámites de la contratación de personal, su formación y capacitación, lo cual conduce a una mayor flexibilización del mercado de trabajo, reduciéndose así los costos laborales.

El comportamiento del empleo en el país esta sujeto a la legislación laboral expuesta en la ley 789 del 2002, la cual expone los siguientes puntos:

- La jornada de trabajo se modifica sustancialmente. A partir de ahora la jornada diurna que usted conocía se llama jornada ordinaria y comprende el periodo entre las 6.00 a.m. y las 10:00 p.m. Bajo ese parámetro, ahora la jornada nocturna comienza a las 10:00 p.m. (anteriormente arrancaba a las 6:00 p.m.) y termina a las 6:00 a.m. Así, esta se ha reducido en cuatro horas.
- Las nuevas disposiciones legales también otorgan la posibilidad de que el trabajador concerte con su empresa la distribución de las horas de trabajo diarias sin que estas sean inferiores a cuatro ni superiores a diez, eso sí cumpliendo un mínimo de 48 semanales.
- A pesar de la ampliación de la jornada, en ningún caso se debe trabajar más de 10 horas diarias.
- En el periodo comprendido entre las 6:00 p.m. y las 10:00 p.m. se dejará de percibir ingresos adicionales por recargo nocturno. En esa medida, si ha completado el número de horas diarias de trabajo y labora en ese lapso sólo se pagarán horas extras.
- Desde el 2003 el pago de recargos por trabajo en días dominicales y festivos disminuyeron en un 25%.
- Si el empleado con contrato a término indefinido es despedido después de haber estado trabajando durante tres meses, en la liquidación deberá incluirse el valor correspondiente a la compensación por vacaciones. En ese sentido, no se podrá esperar a completar seis meses para que este dinero se le reconozca.

- Si el trabajador lleva nueve años de servicio, devenga menos de diez salarios mínimos y es despedido sin justa causa, le deben pagar 30 días por el primer año y 20 por los ocho siguientes: en total 190.
- Cuando se lleva nueve años de servicio, devenga más de diez salarios mínimos y es despedido sin justa causa, el empleador deberá pagar 30 días por el primer año y 15 por los ocho siguientes: en total 150.
- Si en calidad de trabajador es despedido y el patrono no ha pagado oportunamente lo correspondiente a prestaciones, salarios y aportes a seguridad social y cajas de compensación, se le pagará un día de sueldo por cada día de retraso por 24 meses. Después de esa fecha, se le pagará interés moratorio corriente.
- Con la nueva ley en materia laboral la persona que se queda sin empleo y demuestra haber estado afiliado a una caja de compensación en un término inferior a un año, podrá reclamar un subsidio. El beneficio tendrá una duración máxima de seis meses a través de los cuales se le entregará el equivalente a 1,5 SMMLV. Sin embargo debe tener en cuenta que esta ayuda no es en dinero sino en bonos entregados por las cajas de compensación para que usted los pueda cambiar por alimentación, aportes al sistema de salud, capacitación, recreación o turismo.

0.5.3. Marco conceptual

Los conceptos en los que se enmarca el presente trabajo son los siguientes:

- **Empleo:** Ocupaciones u oficios generados por los supermercados.
- **Grandes Superficies:** Se le denomina grandes superficies a los supermercados e hipermercados que tienen una gran extensión en comparación con los establecimientos tradicionales. Se caracterizan por ser un segmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes.
- **Supermercados:** Establecimientos comerciales, cuya actividad consiste en la distribución al por menor de bienes y servicios.
- **Crecimiento Interno:** Proceso que se da cuando un supermercado decide para efectos de expansión, realizar la compra de otro establecimiento o la fusión con otro supermercado.

- **Crecimiento Externo:** Diferente al interno, este se da, cuando un supermercado motivado por el proceso de crecimiento toma la decisión de abrir nuevos supermercados.
- **Concesión:** Contrato de concesión comercial es aquella convención por la cual un comerciante denominado concesionario, pone su empresa de distribución al servicio de un comerciante o industrial denominado concedente, para asegurar exclusivamente, sobre un territorio determinado, por un tiempo limitado y bajo la vigilancia del concedente, la distribución de productos de los que se le ha concedido el monopolio de reventa.
- **Oferta Laboral:** Representa la parte de los trabajadores en el mercado de trabajo, es decir, la cantidad de trabajo que una persona está dispuesta a ofrecer.
- **Demanda Laboral:** Representa la parte de los empresarios en el mercado de trabajo, es decir, es la cantidad de trabajadores que requieren los supermercados.
- **Salario:** Es la remuneración o incentivo que reciben los empleados por la realización de su trabajo.
- **Desempleo:** Situación de aquellos trabajadores que se encuentran en paro, con respecto al total de la población activa.

0.6. DISEÑO METODOLÓGICO

0.6.1. Tipo de investigación

“Implicaciones del empleo generado por la apertura de los supermercados en los habitantes de Cartagena, para el periodo 1995-2006”, es una investigación socio-económica de tipo descriptivo-explicativo en la cual utilizaremos el método transversal de encuestas, aplicadas a los trabajadores de los supermercados bajo estudio.

0.6.2. Recolección de la información

El presente trabajo se elaborará a partir de la información obtenida por medio de la fase exploratoria, la cual se realizó a través de entrevistas hechas a los trabajadores de cada uno de los supermercados de interés.

Igualmente se recolectará información de fuentes primarias por medio de la encuesta a realizar a las personas que laboran en los supermercados y, de

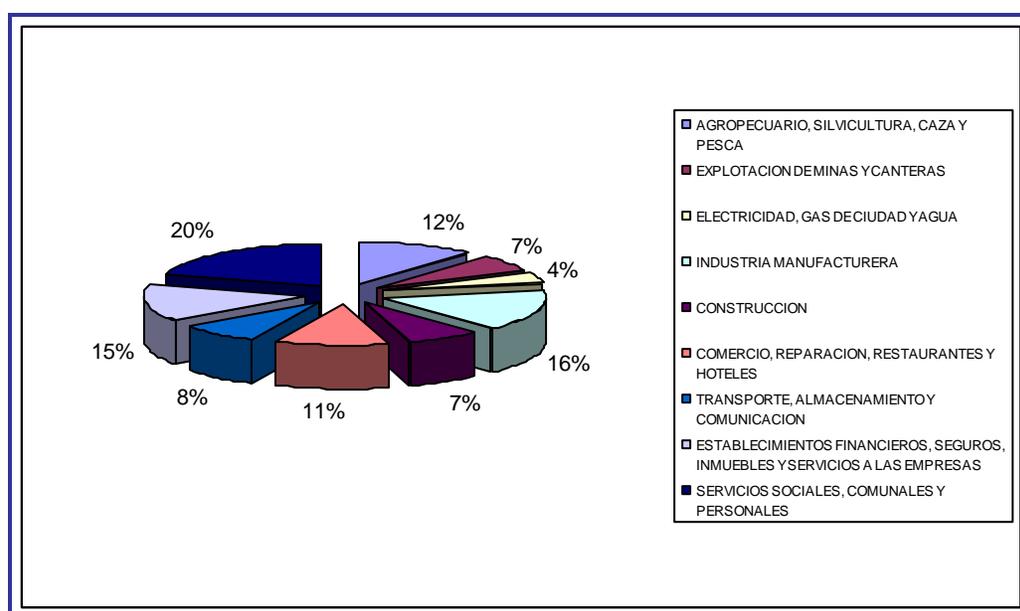
fuentes secundarias dentro de las que se encuentran: los estudios realizados por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), a través de la Encuesta Continua de Hogares, trabajos e informes relacionados con el tema que han sido realizados por expertos a nivel nacional e internacional, información que suministrarán los diferentes departamentos de Recursos Humanos de los supermercados involucrados en la investigación, revistas especializadas, entre otros.

1. GENERALIDADES

1.1. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EN COLOMBIA

En Colombia, específicamente el comercio es uno de las actividades que más contribuye a la economía nacional, teniendo en cuenta que aporta el 11% del PIB, es decir, es el cuarto sector con mayor participación después de Servicios, sociales, comunales y personales(20%); la industria(16%) y los establecimientos financieros(15%) como se observa en la figura 1:

Figura 1. Participación porcentual por sectores en el PIB 2006. Colombia



Fuente: Realizado por los autores con base en datos Dane

El negocio de los supermercados, supercentros e hipermercados en Colombia viene mostrando una evolución importante en los últimos años. En primer lugar se debe considerar que este tipo de negocio a pesar de llevar muchos años en el país, ha logrado una penetración baja en el mercado, en comparación con los estándares mundiales, e incluso con aquellos logrados en la región de Latinoamérica. Esta situación es causada en parte por la tradición del colombiano de realizar sus compras en las tiendas de barrio, debido a razones como su bajo nivel de ingresos y la dispersión de la población urbana¹⁹.

¹⁹ Emisión de bonos ordinarios Carulla S.A. Documento de Internet. Accedido en <http://www.brc.com.co/archivos/BESR-CARULLA-1.pdf>

Cambiar esta tradición ha sido el reto para las cadenas de supermercados, obligándolas a modificar sus estrategias de venta, mejorando en surtido, precios, ofertas especiales y tecnología.

El comercio interno en el país es un sector muy heterogéneo, en el que se está produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado²⁰.

Estos cambios en el negocio del retail en Colombia se han visto impulsados por la entrada de grandes jugadores del negocio en el ámbito mundial, al mercado local y la consolidación de los ya existentes. La entrada de estos nuevos jugadores ha sido a través de alianzas con inversionistas colombianos, que en su mayoría traían un conocimiento de las características de este negocio.

Desde la incursión en el mercado colombiano de la multinacional holandesa Makro en el año de 1994, se dio el primer paso en el país de lo que hoy se denomina el Nuevo Comercio. El ingreso de esta cadena extranjera provocó la inmediata reacción por parte de las empresas locales, que a partir de ese momento iniciaron un proceso de fortalecimiento y abrieron el camino a la llegada de firmas extranjeras que a través de alianzas estratégicas y adquisiciones entre cadenas, han hecho del sector comercio uno de los más competitivos y con mayor poder financiero²¹.

Después de Makro, especializada en la atención del mercado mayorista e institucional y que entró de la mano de Éxito y Cadenalco, llegaron las francesas Casino y Carrefour. La primera llegó a Almacenes Éxito en 1999, casi paralelamente, Éxito se quedó con Cadenalco, sumando a sus hipermercados la cadena de almacenes Ley, Pomona y Candelaria, entre otras. Por su parte, Carrefour entró a Colombia con sus hipermercados en 1998.

Otras cadenas que han crecido son Sodimac de Chile, que entró al país de la mano de Homecenter y se ha especializado en productos para la construcción y la decoración; y también Olímpica que ha venido en un proceso de fortalecimiento para competir en el mercado.

Debido a la aparición en 1992, el formato de hipermercados en Colombia cuando abrieron sus puertas Alkosto y un poco más adelante Makro y Carrefour (en 1998), 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

²⁰ CHAPADEU, Pilles. Diagnóstico del sector comercio en Colombia, y la situación de los trabajadores.2004

²¹ *Ibid.*

ser un subsector atendido preponderantemente por pequeños comerciantes, a otro servido por almacenes de cadena e hipermercados²².

El comercio colombiano está atravesando por un proceso de modernización para adaptarse a los continuos cambios del mercado. Según Chapadeu (2004), esta transformación se debe principalmente a cinco fenómenos²³:

- La estructura de consumo de los colombianos ha presentado cambios importantes, que parecería que en vez de reflejar los problemas de pobreza y la injusta distribución del ingreso en el país, dejan ver las características de una posible economía en desarrollo. Por ejemplo, han ingresado a la canasta familiar artículos como los celulares, beeper, TV cable, comidas rápidas como pizzas y hamburguesas.
- El incremento en la urbanización ha estimulado la aparición y crecimiento de diversas actividades comerciales, como los centros comerciales y las grandes superficies tipo hipermercados.
- La influencia de los medios de comunicación, que genera nuevas actividades y facilita la difusión de nuevos productos mediante la publicidad.
- Las nuevas herramientas para la toma de decisiones, tales como la tecnología de punta y los sistemas de información que brindan más posibilidades para administrar un negocio comercial.
- Colombia por momentos luce como un mercado atractivo para empresas comerciales internacionales que quieren extender su radio de acción.

La ciudad de Cartagena no ha sido indiferente frente a estos fenómenos que se han presentado a nivel nacional. En los últimos diez años la ciudad ha presenciado la entrada de varias cadenas de almacenes y también la salida de Magali París, empresa que funcionaba desde 1.983 en la zona de Santa Lucía, sector que en ese momento no era comercial pero con esta nueva incursión se transformó en un sector de alta afluencia comercial y que posteriormente abrió almacenes en La Matuna, Bocagrande, Manga y Plaza Colon, logrando una gran cobertura en la ciudad.

A partir de 1996, los almacenes Magali Paris empiezan a enfrentar una crisis, sin embargo logrando acuerdos con empresarios cartageneros, entidades financieras y proveedores, se crea la empresa Comercializadora Magali S.A.

²² Ibid.

²³ Ibid.

Bajo un nuevo rumbo en la gerencia, se dio apertura a dos nuevos almacenes. A pesar de la recuperación de la cadena, era evidente que el mercado estaba cambiando incluyendo en este fenómeno el ingreso de jugadores externos de mayor competitividad y la consolidación de las cadenas más fuertes del país. Es por esto que después de importantes negociaciones se llegó a un acuerdo con Carulla y Cia. S.A. y el 17 de julio de 2000 adquiere el 100% de las acciones de la cadena de almacenes Magaly Paris, logrando una de las transacciones más importantes del año en este sector²⁴.

El auge de aperturas de los supermercados en la ciudad inicia a partir del año 1996 cuando los almacenes Vivero Castellana, Sao la Plazuela y Ley Los Ejecutivos empiezan a funcionar en grandes centros comerciales ubicados en sitios estratégicos, y unos años mas tarde, específicamente a finales del 2005 Makro inaugura su local en el sector de los Ejecutivos. La última apertura que se ha realizado es la de almacén Éxito en el 2006.

1.2. ENTORNO MACROECONÓMICO NACIONAL Y LOCAL

En la economía de un país existen un conjunto de factores y variables macroeconómicas que influyen en el desempeño de la misma. En el caso de este trabajo en donde se analiza la generación de empleo por parte del comercio minorista en la ciudad de Cartagena, es pertinente describir el comportamiento de variables como el PIB, el empleo, la inflación y las ventas, pues afectan la actividad comercial de un mercado. A continuación se describirá cada una de estas variables en el entorno nacional para luego finalizar con su análisis a nivel de la ciudad de Cartagena:

1.2.1. PIB

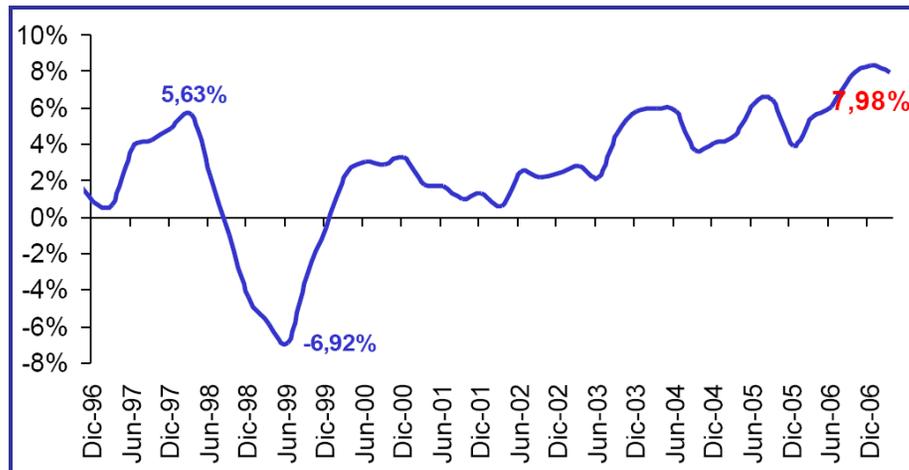
El crecimiento de la actividad económica en Colombia ha sido evidente en los últimos años, lo que indica que las condiciones de recesión de finales de la década anterior se han superado, así lo confirma la tasa de crecimiento de 8.09%(sin incluir cultivos ilícitos) alcanzada en el primer trimestre de 2007, la cual se constituye en la segunda tasa más elevada desde 1978 cuando se logró un crecimiento de 8.47%, año de la bonanza cafetera. Al incluir los cultivos ilícitos el crecimiento obtenido fue de 7.98%²⁵.

²⁴ Emisión de bonos ordinarios Carulla S.A. Documento de Internet. Accedido en <http://www.brc.com.co/archivos/BESR-CARULLA-1.pdf>

²⁵ DNP. Crecimiento del PIB en el primer trimestre del 2007. Junio 22 de 2007

Al comparar esta tasa con la registrada en el primer trimestre del año anterior (2006), la cual fue de 5.23%²⁶, es notable que el resultado obtenido en el 2007 supera esta cifra en un 2,75%, lo que significa que la tendencia de crecimiento del PIB ha continuado, si se tiene en cuenta que el crecimiento de los tres últimos años ha sido superior al 4%, por tanto el país ha regresado a su promedio histórico desde mediados de 1970.

Figura 2. PIB con cultivos ilícitos. Primer trimestre de 2007

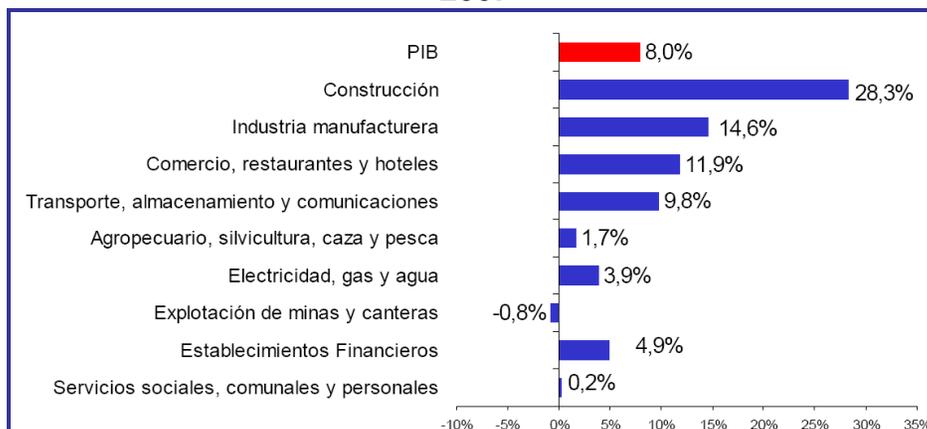


Fuente: Dane

Los sectores que con su crecimiento registraron las mayores contribuciones a la variación de PIB en el primer trimestre de 2007 fueron construcción, la industria y el comercio, reparación, restaurantes y hoteles; servicios sociales, comunales y transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como se puede observar en la figura:

²⁶Crecimiento económico sostenible y generación de empleo. Reactivación económica. Accedido en: www.sdp.gob.hn/Documentos/Memorias/Dia_Nac/Apoyo/05%20Crecimiento.pdf

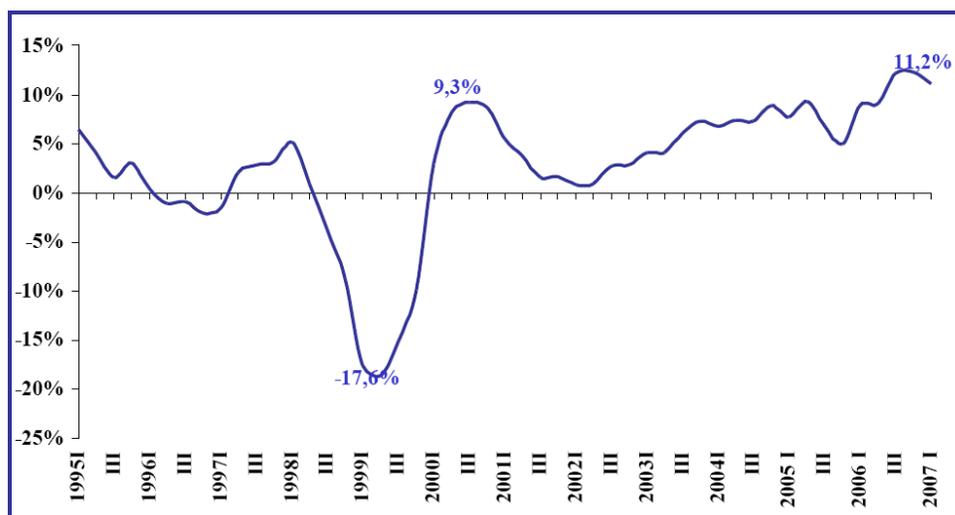
Figura 3. Desempeño sectorial. PIB (con cultivos ilícitos. Primer trimestre de 2007



Fuente: Dane

En lo concerniente al desempeño del sector comercio específicamente, se puede decir que en lo que va corrido del año 2007 este sector a obtenido buenos resultados, ya que su crecimiento total fue de 11.2%, que ha sido el más alto en los últimos doce años:

Figura 4. Desempeño sectorial. Comercio. Primer trimestre de 2007



Fuente: Dane

Al descomponer el crecimiento del sector *comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles* en el 2007 a nivel de subsectores, se encuentra que el comercio tuvo un crecimiento del 12.8%, los servicios de hoteles y restaurantes 7.2% y los servicios de reparaciones 6.6%²⁷.

²⁷ DNP. Crecimiento del PIB en el primer trimestre del 2007. Junio 22 de 2007

Los datos más recientes publicados por un informe de FENALCO en este año, señalan que el comercio continúa expandiéndose, por encima de lo alcanzado en años anteriores, pero ahora está superado, en su respectivo orden por la construcción y la industria, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 1. PIB. Variaciones porcentuales reales en el primer trimestre y en el año completo de cada año.

| Ramaz de actividad | 2005 | | 2006 | | 2007 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | I | Año | I | Año | I |
| Agropecuario, silvicultura, caza y pesca | 1,49 | 1,86 | 0,66 | 2,29 | 1,67 |
| Explotación de minas y canteras | 4,84 | 2,09 | 2,94 | 0,61 | -0,87 |
| Electricidad, gas y agua | 3,78 | 5,04 | 2,83 | 3,02 | 3,85 |
| Industria manufacturera | 4,94 | 3,94 | 7,55 | 10,84 | 14,59 |
| Construcción | 8,87 | 11,76 | 6,22 | 14,64 | 28,27 |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | 7,63 | 7,22 | 8,97 | 11,16 | 11,15 |
| Transporte, almacenamiento y comunicación | 3,94 | 4,68 | 9,39 | 9,89 | 9,76 |
| Establecimientos financ., seguros e inmuebl. | -1,73 | 3,59 | 6,65 | 1,38 | 4,86 |
| Servicios sociales, comunales y personales | 4,46 | 3,95 | 2,62 | 2,19 | 0,18 |
| Producto Interno Bruto | 4,79 | 4,72 | 5,36 | 6,83 | 7,98 |

Fuente: Dane

Entre los componentes de la actividad “comercio, reparación, restaurantes y hoteles”, fue el comercio el más dinámico, seguido de los servicios de hotelería y de reparaciones, pero todos ellos con crecimientos más destacados que los logrados en 2006.

Tabla 2. PIB. Variaciones porcentuales reales en el primer trimestre y en el año completo de cada año.

| Rama de actividad | 2005 | | 2006 | | 2007 |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | I | Año | I | Año | I |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | 7,63 | 7,22 | 8,97 | 11,16 | 11,15 |
| Comercio | 8,18 | 8,52 | 10,50 | 12,75 | 12,80 |
| Servicios de reparación. | 2,70 | 4,04 | 5,87 | 6,53 | 6,60 |
| Servicios de hotelería y restaurante. | 8,25 | 4,19 | 5,04 | 7,61 | 7,22 |

Fuente: Dane

Cualquiera que sea el análisis sobre las variables comerciales, se percibe aún un excelente comportamiento que se espera continúe en los próximos meses, dado que el crecimiento del Producto interno bruto continuará elevado²⁸.

²⁸ FENALCO. Boletín económico. Accedido en: www.fenalcoantioquia.com.co/Boletin%5Cboletin%20economico3.doc

1.2.2. Desempleo

El desempleo es una de las variables macroeconómicas que más preocupa a la sociedad colombiana por todas las implicaciones que tiene para el bienestar de la población. “La tasa de desempleo en Colombia ha estado por los lados de 16% desde 1999, la de las cabecera del 19% y de la grandes ciudades del 20%”²⁹.

Según la Encuesta Continúa de Hogares (ECH) del DANE, en junio de 2007 la tasa de desempleo en las 13 principales ciudades del país llegó a 11,7 por ciento, cifra inferior respecto al 12,5 por ciento que registró el indicador al finalizar el mismo mes de 2006, sin embargo en el total nacional la tasa de desempleo se situó en 11,1 por ciento, frente a 10,5 por ciento en junio del año inmediatamente anterior, lo cual muestra una tendencia negativa.

En todo el país se registraron 18 millones 132 mil personas ocupadas y 2 millones 253 mil desocupadas³⁰.

**Tabla 3. Tasa global de participación, ocupación, subempleo subjetivo y desempleo. Total 13 áreas y ciudades metropolitanas
Julio 2006 – Junio 2007**

| DOMINIO | TGP | TO | TS (subj) | TS (obj) | TD |
|-------------------------|------|------|-----------|----------|------|
| Julio 2006 - Junio 2007 | | | | | |
| Ibagué | 65,9 | 54,2 | 38,7 | 17,0 | 17,8 |
| Cartagena | 56,1 | 47,3 | 29,2 | 9,5 | 15,8 |
| Manizales | 54,5 | 46,6 | 28,2 | 10,6 | 14,6 |
| Pereira | 57,0 | 48,8 | 25,9 | 8,4 | 14,5 |
| Pasto | 62,7 | 54,0 | 42,5 | 13,0 | 13,9 |
| Barranquilla | 56,5 | 49,0 | 27,9 | 11,7 | 13,4 |
| Medellín | 56,8 | 49,2 | 26,3 | 8,8 | 13,4 |
| Montería | 62,5 | 54,3 | 39,0 | 14,3 | 13,1 |
| Total 13 áreas | 60,4 | 52,9 | 30,9 | 9,8 | 12,5 |
| Bucaramanga | 56,7 | 49,0 | 27,4 | 7,8 | 12,2 |
| Cúcuta | 58,9 | 51,7 | 40,4 | 9,7 | 12,2 |
| Cali | 63,7 | 56,3 | 39,0 | 12,6 | 11,6 |
| Villavicencio | 63,1 | 55,9 | 34,3 | 10,9 | 11,4 |
| Bogotá, D.C. | 63,0 | 55,9 | 29,1 | 8,5 | 11,2 |

Fuente: DANE - GEIH

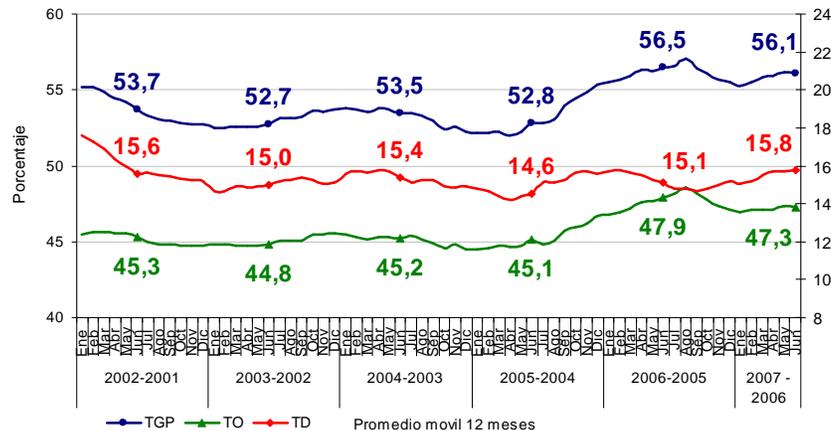
En la tabla anterior se muestran los indicadores del mercado laboral de las 13 ciudades y áreas metropolitanas en el período comprendido entre julio 2006 – junio 2007. Según estos resultados las ciudades que presentaron mayor desempleo en el promedio de los últimos doce meses fueron: Ibagué (17,8%),

²⁹ Revista Dinero. “Combatir el Desempleo”. Hugo López

³⁰ Actualidad. Accedido en: <http://www.colombia.com/actualidad/autonoticias/economia/2007/07/31/DetalleNoticia30903.asp>

Cartagena (15,8%) y Manizales (14,6%), es decir, Cartagena se ubica como la segunda ciudad con mayor tasa de desempleo en este período.

Figura 5. Tasa global de participación, ocupación y desempleo Cartagena 2001- 2007 (Julio – Junio)



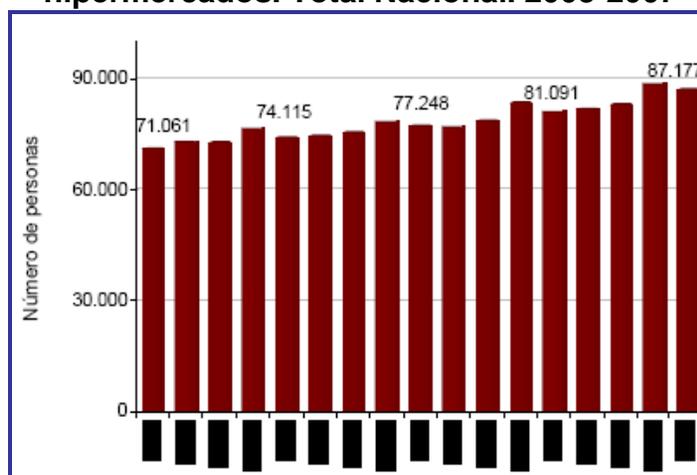
Fuente: Dane

De acuerdo a la figura la tasa de desempleo promedio que presento la ciudad de Cartagena entre Julio de 2006 y Junio de 2007 ha sido la más alta en los últimos seis años. Además los resultados reflejan que la tasa de desempleo ha fluctuado entre 14,6%(la más baja) y 15,8.

El comercio, es uno de los sectores de la economía colombiana que agrupa la mayor parte del mercado laboral así como también la industria y el sector servicios, de ahí se desprende la importancia de este sector en la generación de empleo. En particular la contribución laboral por parte de los grandes detallistas es significativa, así lo demuestran recientes cifras según las cuales, “en el primer trimestre de 2007, el conjunto de los grandes almacenes e hipermercados minoristas vincularon laboralmente en promedio, 87.177 personas, cifra que significó un incremento en el empleo de 7,51%, si se compara con el empleo observado en el cuarto trimestre de 2006”³¹. Así se muestra en la siguiente figura:

³¹ Boletín Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas y Comercio de Vehículos Automotores Nuevos, IV trimestre de 2005, DANE, Bogotá D.C., 23 de marzo de 2006.

Figura 6. Personal ocupado por los grandes almacenes minoristas e hipermercados. Total Nacional. 2003-2007



Fuente: Dane

De acuerdo a la figura anterior el incremento del empleo en un 7,51% en el primer trimestre de 2007 con respecto al 2006, es bueno teniendo en cuenta que en el 2006, sólo aumento en un 4.97% con respecto al año anterior, como se observa en la tabla:

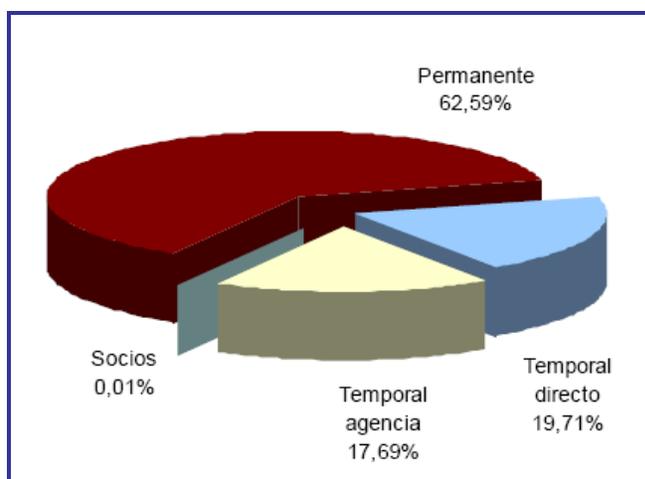
Tabla 4. Variación porcentual personal ocupado por los grandes almacenes minoristas e hipermercados. 2006-2007

| I Trimestre | Número de empleados | Variación anual | Variación doce meses |
|---------------------|---------------------|-----------------|----------------------|
| Total empleo | | | |
| 2006 | 81 091 | 4,97 | 4,72 |
| 2007 | 87 177 | 7,51 | 6,38 |

Fuente: Dane

Con respecto al tipo de contratación del personal ocupado en el año 2007, se puede decir que en un gran porcentaje los empleados son permanentes (62,59%), lo que significa que existe una disposición por parte de los supermercados de contratar personal para vincularlo de manera estable en las empresas, el personal temporal correspondió al 37,4% (directo y por agencias), y el 0,01% a socios, propietarios y familiares no remunerados.

Figura 7. Distribución del personal ocupado, por tipo de contratación. Total Nacional. Primer trimestre de 2007



Fuente: Dane

Si ahora se analiza la participación en la generación de empleo de los súper e hipermercados, los cuales incluyen las siete cadenas más importantes del país, en las cuales figuran los cuatro almacenes que se tienen en cuenta en el estudio, se puede observar que son las cadenas que cuentan con el mayor número de personas empleadas (ver cuadro):

Tabla 5. Generación de empleo en los súper e hipermercados

| Súper e Hipermercados | Empleo | | |
|-----------------------|--------|-------|--------|
| | 1996 | 1999 | 2003 |
| CADENALCO | 8.965 | 9.218 | 21.060 |
| ÉXITO | 8.324 | 7.722 | |
| OLIMPICA | 5.121 | 4.427 | 5.140 |
| CARULLA | 5.683 | 5.304 | 9.731 |
| ALMACENES VIVERO | (2) | 1.800 | |
| MAKRO | (1) | 1.200 | |
| CARREFUR | (3) | 618 | |

Fuente: Revista semana, abril 1997 y Marzo 2000. Adaptación de Trabajo Comercio Minorista Emperatriz Londoño. * Cifras en millones de dólares al cambio oficial de cada año. (1) Recién entrado en el mercado. (2) Sin Datos. (3) Ingreso al mercado en 1998

1.2.3. IPC (índice de precios del consumidor)

El IPC es otra de las variables importantes en el estudio, teniendo en cuenta que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país, y por lo tanto afecta la demanda por parte de los consumidores.

Tabla 6. Variación porcentual anual del IPC en Cartagena y Colombia, 1995-2006

| Años | Variación porcentual | |
|-----------------|----------------------|--------------|
| | Cartagena | Colombia |
| 1995 | 23,38 | 19,46 |
| 1996 | 18,67 | 21,63 |
| 1997 | 19,54 | 17,68 |
| 1998 | 18,06 | 16,7 |
| 1999 | 7,92 | 9,23 |
| 2000 | 8,6 | 8,75 |
| 2001 | 9,17 | 7,65 |
| 2002 | 7,45 | 6,99 |
| 2003 | 7,23 | 6,49 |
| 2004 | 6,51 | 5,5 |
| 2005 | 4,54 | 4,85 |
| 2006 | 5,51 | 4,48 |
| Promedio | 11,38 | 10,78 |

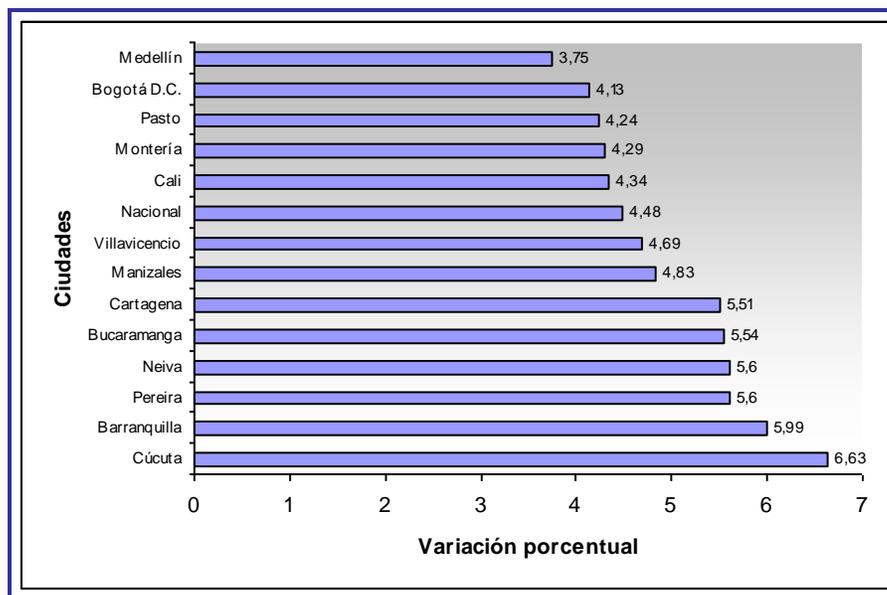
Fuente: Dane

De acuerdo a las variaciones que presenta la tabla anterior, el IPC en los últimos 6 años ha venido mostrando una tendencia a disminuir tanto a nivel nacional como a nivel de la ciudad³². En el año 2005 el IPC mostró la tasa más baja del período 1995-2006 en Cartagena.

Comparando a Cartagena con las principales ciudades del país como se observa en la figura, la ciudad ocupa el sexto lugar después de Cúcuta, Barranquilla, Pereira, Neiva y Bucaramanga, con un IPC de 5,51, situándose por encima de la media nacional (4,48):

³² Exceptuando el año 2006, en donde el IPC en Cartagena aumentó con respecto al año 2005

Figura 8. IPC. Variación anual según ciudades, Diciembre 2006



Fuente: Dane

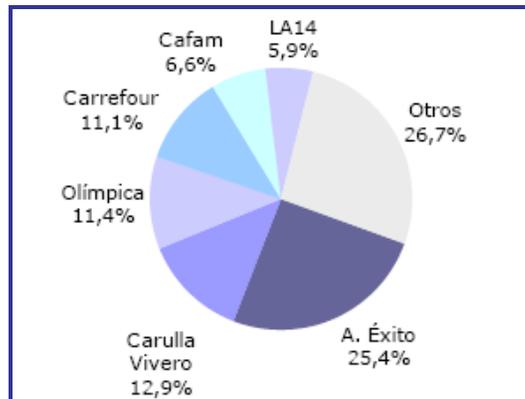
1.2.4. Ventas

Las ventas es otro componente importante para el estudio de la generación de empleo por parte de los supermercados en la ciudad que se realiza en este trabajo, teniendo en cuenta que los incrementos en las ventas por parte de las empresas del sector, y por tanto su mejor desempeño pueden contribuir a aumentar el número de personas que se vinculan en los almacenes, es decir, los resultados de las ventas del comercio minorista, y específicamente las ventas de los supermercados, permitirán determinar la relación existente entre ventas y el empleo.

A nivel nacional la participación del mercado de los detallistas está distribuido de la siguiente forma para el año 2005: almacenes ÉXITO: 25,4 %; Carulla Vivero 12,9%; Grupo Olímpica 11,4%; Carrefour 11,1%; Cafam 6,6% y Cacharrería la 14: 5,9%³³. Estas cifras sitúan al almacén Éxito como la empresa con mayor participación e el mercado, seguido de Carulla Vivero:

³³ GUERRERO, Hernán. Informe quincenal Cencosud : ¿Nuevos Horizontes?. Octubre 26 de 2006

Figura 9. Colombia: Participación de mercado. Supermercados. 2005

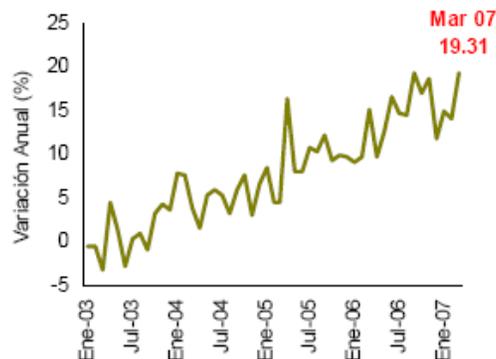


Fuente: Cencosud, FIT Research

De acuerdo a la Encuesta Mensual de Comercio al por menor del DANE, las ventas del sector comercio al por menor han continuado con la tendencia positiva que traen desde el 2004. En lo corrido del año 2007 (con datos a marzo) las ventas de comercio al por menor han presentado un crecimiento de 16.39% con respecto al mismo periodo del año anterior. Como parte de esta tendencia se destaca el comportamiento positivo por parte de los 16 grupos de mercancías, lo que refleja el buen momento del sector³⁴.

Dentro de estos grupos se destacan diez, los cuales tuvieron un crecimiento por encima del sector (19.31 anual): muebles y equipos para oficina (105%) vehículos y motocicletas (35%), calzado y artículos de cuero (34%), aseo personal y cosméticos (29%), textiles y prendas de vestir (28%), muebles y electrodomésticos (26%), otras mercancías (26%), ferretería (22%), libros y papelería (20%) y licores y cigarrillos (20%).

Figura 10. Variación anual- comercio al por menor



Fuente: Dane-Encuesta mensual comercio al por menor

³⁴BUSTAMANTE, Adriana. Investigaciones Económicas. Sector Comercio. Accedido en: www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo299.pdf

Figura 11. Variación por grupo de mercancías- Marzo de 2007



Fuente: Dane-Encuesta mensual comercio al por menor

Como parte del buen desempeño de las ventas del sector minorista, se debe resaltar que las ventas de bienes durables continúan mostrando el mayor dinamismo dentro del sector. Así mismo, las ventas de bienes no durables presentan una tendencia positiva, sin embargo no cuentan con el mismo dinamismo que las ventas de bienes durables.

▪ **Grandes Almacenes e Hipermercados**

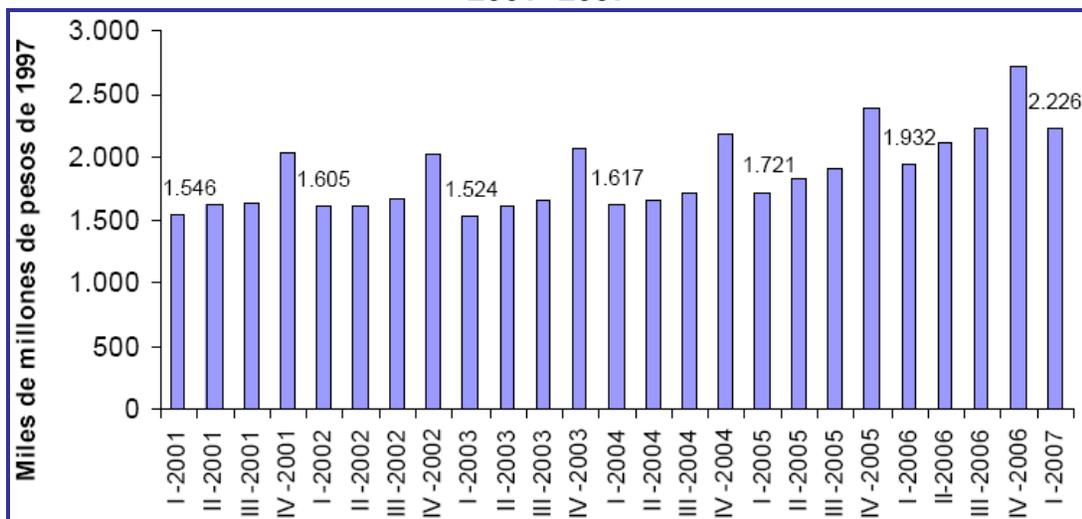
Las ventas de los grandes almacenes e hipermercados no han sido ajenas a esta tendencia positiva presentada por el sector en general. De acuerdo al boletín trimestral de Grandes Almacenes e Hipermercados realizado por el DANE, el 2006 fue un excelente año, con un crecimiento anual en ventas reales del orden de 14.93%.

Por otro lado, los inventarios registrados por este tipo de comercio han presentado variaciones positivas terminando el año con un valor aproximado de \$2.59 billones, es decir 15.22% de crecimiento real anual³⁵.

Analizando la evolución que han tenido las ventas de los supermercados desde 2001, se puede deducir que estas han presentado una tendencia al crecimiento pero lento, (ver tabla).

³⁵ *Ibíd.*

**Figura 12. Ventas reales en grandes almacenes e hipermercados
2001- 2007**



Fuente: DANE

Con respecto a las ventas obtenidas por las principales cadenas de supermercados del país, la cual se observa en la siguiente figura, se puede decir que para el primer semestre de 2007 (Enero-Junio), almacenes Éxito se consolida con la compañía que presenta las mejores cifras en ventas (2,1 Billones de pesos), con una diferencia considerable (1 billón de pesos) en relación con la cadena que ocupa el segundo lugar, es decir, Carulla Vivero:

Figura 13. Ventas de las principales cadenas del país. Primer semestre de 2007



Fuente: Econometria-Comité Automotor

Tabla 7. Ventas principales cadenas del país. Primer semestre de 2007(millones de pesos)

| Empresa | Monto |
|-----------------|--------------|
| Almacenes Éxito | 2.163.917 |
| Carulla Vivero | 1.136.874 |
| Olimpica | 986.749 |

Fuente: Superintendencia financiera

2. GRANDES ALMACENES EN CARTAGENA: ASPECTOS HISTÓRICOS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES

En el presente capítulo se realizará una descripción de los aspectos generales de cada uno de los supermercados, como son, su historia, razón social, productos y servicios, cobertura a nivel nacional, fecha de apertura en la ciudad, entre otras consideraciones, con el fin de tener una idea global acerca del funcionamiento de cada uno de ellos y de esta manera poder explicar con mayor claridad en los capítulos posteriores sus características laborales.

En la siguiente tabla se describen algunos datos generales de las empresas, su tamaño, dirección, horario, años de funcionamiento en la ciudad, composición de su capital y número de empleados:

Tabla 8. Datos generales de los supermercados

| Empresa | Vivero- La Castellana | Éxito | Olimpica- SAO La PLazuela | Makro |
|------------------------|--|---|---|---|
| Tamaño de la empresa | Grande | Grande | Grande | Grande |
| Dirección | C.C. Paseo de La Castellana Avenida Pedro de Heredia Sector Villa Sandra | Dirección: Avenida Pedro de Heredia, No. 69-75 | Multicentro Comercial La Plazuela Dg. 31 No. 71 – 130 | Dirección: Cra. 59B No. 30D - 21 Barrio Buenos Aires |
| Horario | 8:00 a.m. a 8:00 p.m. Lunes-Viernes 9.00 a.m. a 9:00 p.m. Sabados 8:00 a.m. a 9 .00 p.m. Domingos y Festivos | 8:30 a.m. a 9:00 p.m. Domingo- Jueves. 8:30 a 10:00 p.m. Viernes y Sábados | 7:00 a.m. a 9:00 p.m. Lunes- Sabado. 8:00 a.m. a 8:00 p.m. Domingos y Festivos | Lunes a Sábado de 8:00 a.m. - 10:00 p.m. Domingos y Festivos de 8:00 a.m. a 8:00 p.m. |
| Años de funcionamiento | 10 años | 1 año | 10 años | 1 año 6 meses |
| Superficie | | 4.600 m ² | | 3.600 m ² |
| Capital | Privado Nacional Extranjero * | Privado Nacional Extranjero* | Privado Nacional Extranjero* | Privado Nacional 40% Extranjero 60% |
| Número de empleados | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas y entrevistas realizadas

2.1. ALMACEN VIVERO³⁶

Antes de iniciar la descripción de la historia de almacenes Vivero, es necesario tener claro que a partir del año 2000 Carulla & Cia. S.A. y Vivero S.A., se convierten en un solo grupo empresarial, que desde entonces se conoce como Carulla Vivero S.A.

La iniciativa de la fusión de las dos compañías surge por parte del Fondo Newbridge Andean Partners³⁷, el cual se había convertido en accionista de Almacenes Vivero S.A. en el año de 1998. Este Fondo al estudiar las sinergias que se podrían presentar al fusionar las dos compañías, propone la absorción de Almacenes Vivero por parte de Carulla. Esta fusión fue aprobada el 29 de abril de 2000 por la Asamblea extraordinaria de accionistas de Carulla y Cia. S.A. y a partir del 5 de diciembre de 2000 quedó oficializada la nueva razón social de la compañía.

Las sinergias dieron como resultado que en cuatro años Carulla Vivero pasara de 56 a 83 Carulla; de 17 a 36 Merquefacil y de 9 a 14 Vivero, (las Rapid Tiendas 2x3 se convirtieron en Carulla Express). También se integraron todos los montajes de las cadenas Magali Paris de la costa atlántica y Almacenes Tradición de Medellín. En Cali, los Almacenes Cañaveralejo pasaron al formato Carulla. Más adelante se adquirieron los supermercados Confama en Antioquia³⁸.

La compañía maneja estratégicamente 3 formatos, los cuales se encuentran localizados en todo el país. Estos son: Grandes Supermercados de Barrio y tiendas de conveniencia (Carulla y Carulla Express), Supercentros (Vivero) y pequeños Supermercados de Barrio (Merquefácil).

Desde el año 2004, entran a formar parte de esta estrategia multiformato los almacenes Frescampo y Surtimax, una cadena de tiendas especializada en la venta a tenderos.

Almacenes Carulla vivero S.A. se consolida como el segundo operador comercial de Colombia, las utilidades al 31 de marzo de 2007, ascendieron a la suma de \$793 millones, creciendo un 15.4% con respecto al mismo período del año anterior³⁹. Cuenta con 156 almacenes y un equipo de 12.354 empleados. Opera las marcas:

³⁶ Se hace la aclaración que en el desarrollo de la investigación se estaban realizando las negociaciones para la adquisición de Carulla vivero por parte de Éxito.

³⁷ Es un Fondo de capital privado latinoamericano

³⁸ Carulla Vivero S.A. Historia. Accedido en: <http://www.carullavivero.com/historia.html>

³⁹ Almacenes Éxito S.A. Noticias y novedades. Accedido en: <http://www.exito.com.co/AmpliarPublicacion.aspx?id=532>

- Carulla
- Merquefácil
- Surtimax
- Vivero
- Home Mart

2.1.1. Historia y trayectoria

2.1.1.1. Almacenes Vivero

Almacenes Vivero S.A. inició operaciones en Barranquilla en 1969 como un almacén de saldos para la fábrica de camisas de propiedad de la familia Azout y fue fundada bajo el nombre Almacén Comisariato Vivero S.A. por Alberto Azout. En 1970 abrió almacenes en las ciudades vecinas de Cartagena y Santa Marta y adicionó las líneas de ropa de damas y niños.

En 1980, los almacenes existentes fueron ampliados y nuevas líneas de productos fueron adicionadas tales como artículos de hogar, juguetes, muebles y decorativos para el hogar. En 1980, Vivero llegó a ser el primer autoservicio de descuentos en la Costa Norte de Colombia. En 1990, Alberto Azout entregó la dirección de la compañía a Samuel Azout, su hijo, quien en 1995 empezó a implementar un agresivo programa de modernización y expansión. Bajo la administración de Samuel Azout, se contrataron consultores internacionales para que asesoraran en temas como: mejoramiento de la organización, modernización de las operaciones e implementación de la Gerencia de Categorías. Dentro de esta estrategia, Vivero adicionó la línea de Supermercado a sus productos y fueron abiertos nuevos almacenes en Cartagena, Valledupar y Montería⁴⁰.

A partir del año 1995, Vivero modifica su "Layout" en los almacenes para adaptarse mejor al nuevo concepto de supercentro, todo bajo un mismo techo. Bajo este nuevo esquema rediseña y amplía sus almacenes de la siguiente manera:

Vivero Calle 77 en Barranquilla, San Diego en Cartagena y Santa Marta; luego se inauguran los Almacenes de Valledupar (1996), Vivero Castellana (Cartagena, 1996)⁴¹, Vivero Montería (1997), Vivero San Francisco (Barranquilla, Octubre de 1998), Vivero Bucaramanga (1999), Vivero Cúcuta (2001), Vivero Buenavista (Barranquilla, 2001), Vivero Murillo (Barranquilla, 2001), Vivero Álamos (Bogotá, 2004), Vivero Villavicencio quien abrió sus puertas en Junio de 2006⁴².

⁴⁰ Emisión de bonos ordinarios Carulla S.A. Agosto de 2000

⁴¹ Los puntos de Vivero en Cartagena estaban ubicados en San Diego y la Castellana

⁴² Organización Carulla vivero S.A. Accedido en: http://www.carullavivero.com/org_resena_org.htm

Vivero empezó su programa de expansión en 1995. En 1994 tenía cinco tiendas en solo tres (3) ciudades con un área total de ventas de aproximadamente 19,800 m². Hacia finales de 1999, Vivero se había expandido a nueve (9) almacenes en seis (6) ciudades con 59,000 m² de área bruta (53,000 m² de área neta) de venta, representando un crecimiento del 115% en ventas frente a 1995.

En Octubre de 1997, la sociedad Almacenes Vivero S.A. fue constituida, principalmente con todos los activos y pasivos de Almacén Comisariato Vivero S.A., y empezó operaciones en enero de 1998. La constitución de la nueva compañía fue parte de la estrategia de Vivero para transformar una compañía familiar en una organización abierta a inversionistas externos.

En septiembre de 1998, como parte del proceso de modernización y con el objeto de continuar su plan de expansión, Almacenes Vivero S.A. culminó con éxito el proceso de colocación privada de acciones con el fondo de inversiones extranjero Newbridge Andean Partners L.P., quien efectuó una inyección de capital a cambio de una participación minoritaria en Almacenes Vivero S.A.⁴³.

El 28 de abril de 2000 la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de Almacenes Vivero S.A. aprobó el compromiso de fusión por medio del cual sería absorbida por la sociedad Carulla y Cia. S.A.

Actualmente la cadena domina un 50% en la región y alcanza un 4% del total nacional, con ventas anuales que superan los \$500.000 millones de pesos⁴⁴.

2.1.1.2. Almacenes Carulla

Carulla S.A. es una compañía que fue fundada en 1905 integrada por los socios comanditarios Eusebio Cortés Gregory, Constant Philippe Etienne y José Carulla Vidal y dedicada inicialmente a la exportación de productos como café, cuero y caucho hacia países europeos⁴⁵.

Después de algunos cambios en su razón y objeto social, en 1953 se abre el primer supermercado de autoservicio en Colombia y da inicio a una de las cadenas más importantes de supermercados en el país. Luego de abrir algunos almacenes más, Carulla decide diversificar su negocio a través de la atención al público con un formato diferente. Fue así como en 1978 se abren las tiendas de conveniencia "Rapid-Tiendas 2x3", pequeños almacenes bien surtidos destinados a atender a un vecindario dirigido a la solución de pequeñas necesidades domésticas⁴⁶.

⁴³ Emisión de bonos ordinarios Carulla S.A. Agosto de 2000

⁴⁴ Organización Carulla vivero S.A. Accedido en: http://www.carullavivero.com/org_resena_org.htm

⁴⁵ Emisión de bonos ordinarios Carulla S.A. Agosto de 2000

⁴⁶ *Ibíd.*

En 1980 se inaugura la planta panificadora central para la producción especializada a altos volúmenes, con lo que se inicia el desarrollo de la compañía en el manejo de alimentos perecederos, sector en el cual Carulla ha logrado importantes avances que le han representado ventajas competitivas frente al mercado. Este proceso fue complementado durante la década de los ochenta con desarrollos en la división de frutas y verduras y con la creación de la sociedad Especialidades Cárnicas S.A.

En 1994 Carulla adquirió la cadena de supermercados Merquefácil, almacenes de surtido limitado, localizados en Bogotá destinados atender un segmento de mercado de bajos ingresos. En 1999 un fondo de inversión en capital privado, Newbridge Andean Partners, adquirió el 25% de Carulla, con un valor de US 160 millones y en el año 2000 como ya se había mencionado anteriormente Carulla absorbe a almacenes Vivero, con lo cual empieza el funcionamiento de Carulla Vivero, con la apertura de nuevos locales comerciales en todo el país.

- **Carulla Cartagena**

Carulla cuenta con seis almacenes ubicados en:

Bocagrande, Castillogrande, Buenos Aires, Villa Susana, Santa Lucía y Manga.

Tabla 9. Puntos de venta Carulla Cartagena

| Punto venta | Bocagrande | Castillogrande | Buenos Aires | Villa Susana | Santa Lucía | Manga |
|-------------|-----------------------------------|-----------------|---------------|------------------|------------------------------|---------------------|
| Dirección | Edificio Seguros Bolívar Cr 2 #15 | Cl 6 Cr 4 #4-20 | Tv 54 #41-241 | Cl Real #24 a-31 | CC Santa Lucía Dg 31 #54-175 | Manga cl Real#25-28 |

Fuente: Almacenes Carulla- Vivero. Accedido en [http:// www.carullavivero.com](http://www.carullavivero.com).

2.1.2. Productos y servicios

El servicio básico de Vivero está comprendido en categorías con diferentes soluciones de negocios:

- Categoría ropa
- Categoría hogar y variedades
- Categoría Supermercado

Existen también servicios de base derivados que convierten al supercentro Vivero en un destino multifamiliar. Estos servicios son: Óptica, joyería, Arreglo de calzado, Vídeo, Comunicaciones, Fotografía, Sastrería, Comida rápida,

Fotocopiado, Floristería. Otros servicios complementarios que agregan definitivamente más valor a las compras en Vivero: Lista para la Boda, Lista de regalos para Baby Shower, empaque de regalos, diferentes facilidades de pago y eventos dirigidos a los diferentes públicos.

2.1.3. Puntos de venta

Los almacenes Carulla vivero tienen supermercados ubicados en:

- Bogotá,
- Medellín,
- Cartagena,
- Barranquilla
- Cali,
- Popayán,
- Buga
- Ibagué
- Neiva

▪ Vivero Cartagena

Los puntos de venta de Vivero en la ciudad de Cartagena son:

Tabla 10. Puntos de venta vivero Cartagena

| Punto de Venta | San diego | Matuna | Castellana |
|------------------|---|--|---|
| Dirección | Calle La Zarzuela(calle 38) # 10-85 | Av. Venezuela # 9-41 | Centro Comercial Paseo de La Castellana Local 100 |
| Horario | Lunes- Sábado 7:00 a.m. a 10:00 p.m. Incluyendo domingos y Festivos | Lunes-Viernes 8.00 a.m. a 9:00 p.m. Domingos y Festivos 8:00 a.m. a 7:00 p.m. | 8:00 a.m. a 8:00 p.m. Lunes-Viernes 9.00 a.m. a 9:00 p.m. Sabados 8:00 a.m. a 9 .00 p.m. Domingos y Festivos |

Fuente: Almacenes Carulla- Vivero. Accedido en [http:// www.carullavivero.com](http://www.carullavivero.com)

2.2. ALMACEN EXITO

2.2.1. Historia y trayectoria

En marzo del año 1949, bajo el nombre de “El Éxito”, este almacén abre sus puertas en Medellín en un pequeño local de 4x4 mts, con un capital de 15 mil pesos colombianos. El primer almacén estuvo orientado a vender retazos, saldos y

cobijas, bajo el lema que estableció el fundador, Gustavo Toro Quintero, y que sigue siendo bandera de la Compañía: “Comprar bien para vender bien y pagar bien”⁴⁷. A partir de este momento empieza su expansión en diferentes ciudades del país. Estos son los hitos que han marcado la historia de la empresa:

Tabla 11. Acontecimientos más importantes en la historia de Almacén Éxito

| Año | Descripción |
|-------------|--|
| 1950 | Se constituye formalmente la firma Gustavo Toro & Cia. Ltda. Almacenes EXITO. |
| 1960 | La Compañía fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar una manzana entera del populoso sector de Guayaquil en Medellín. Desde entonces se caracterizó por la venta de las mejores telas y confecciones de la ciudad a precios sin competencia. |
| 1989 | Almacenes EXITO se expande y abre su primer almacén en Bogotá: EXITO Calle 80. |
| 1997 | Continúa la expansión con la inauguración del EXITO San Fernando, el primero de la ciudad de Cali. |
| 1999 | Almacenes EXITO S.A. celebra sus primeros 50 años de historia. Se realizó una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre Almacenes EXITO y los accionistas de CADENALCO (Gran Cadena de Almacenes Colombianos). Tras esta operación, EXITO elevó su participación accionaria en dicha compañía a 56,9%, tomando el control de la misma. La compañía francesa CASINO adquiere el 25% de las acciones de Almacenes EXITO. |
| 2000 | Se abre un nuevo punto de venta en Bogotá: EXITO Colina, considerado como uno de los hipermercados más modernos y completos del país. |
| 2001 | Tras el aval de la Superintendencia de Valores, se firma la escritura pública para consolidar la fusión de EXITO y CADENALCO como una sola compañía: Almacenes EXITO S.A., que desde ese momento operaría las cadenas EXITO, Ley, POMONA, LA CANDELARIA (convertidos posteriormente a POMONA) y OPTIMO (que se convertirían en almacenes EXITO). |
| 2002 | La cadena EXITO continúa su expansión en el oriente colombiano. En este año, Bucaramanga le dio la bienvenida al hipermercado en esta zona del país |
| 2003 | En Barranquilla se abre el primer ÉXITO de la Costa Atlántica. |
| 2004 | En Popayán, se abre el primer almacén EXITO, fruto de la conversión del anterior Ley Avenida Panamericana. Los Almacenes EXITO celebran el aniversario 55 de la cadena. |
| 2006 | Éxito abre su primer almacén en la ciudad de Cartagena |
| 2007 | La Superintendencia de Industria y Comercio autoriza que Carulla Vivero S.A. y Almacenes Éxito se integren y le vendan 11 establecimientos a Supertiendas y Droguerías Olímpica. Los 11 establecimientos están ubicados en Bogotá, Medellín y Cartagena, y son 5 supermercados Carulla, un Pomona, un Ley y 4 Merquefácil. |

Fuente: Elaborado por los autores con base en entrevistas

Almacenes Éxito S.A. es considerada la mayor cadena minorista de Colombia, sus marcas Éxito, Ley, Pomona, Carulla, Vivero, Surtimax y Merquefácil son las

⁴⁷ Nuestra historia. Almacenes Éxito S.A. Accedido en:
<http://www.exito.com.co/Archivos%5CHistoriaJunio2004.doc>

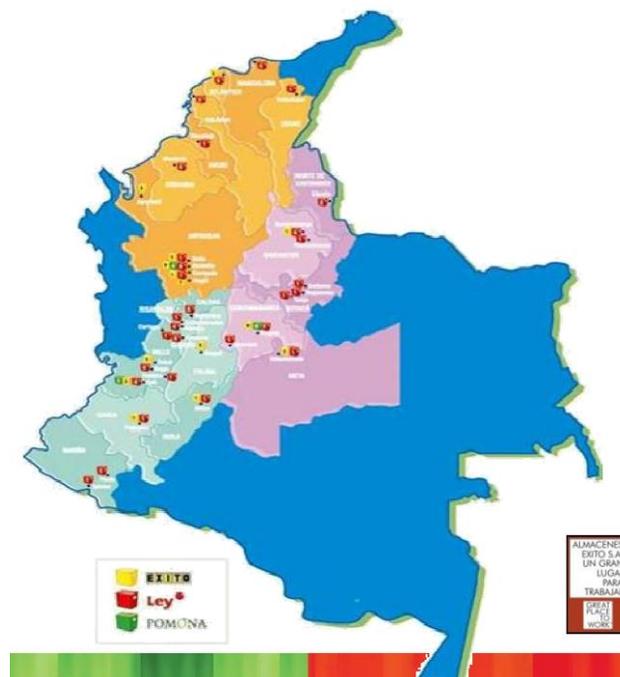
Suman cerca del 48 por ciento del mercado nacional, con ventas anuales cercanas a 6.5 billones de pesos⁴⁸.

En total la compañía presta sus servicios comerciales en 266 puntos de venta en 45 ciudades del país, representados en 68 hipermercados, 140 supermercados y 58 almacenes de otros formatos.

2.2.2. Puntos de venta

Éxito hace presencia a nivel nacional con énfasis regional. Las oficinas centrales están ubicadas en la ciudad de Envigado.

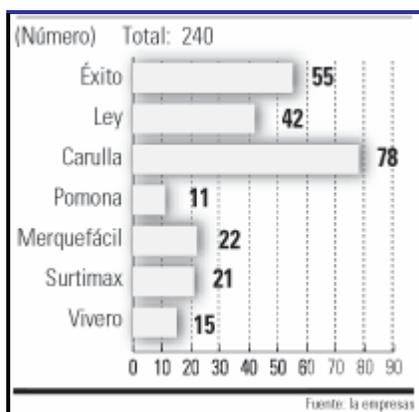
Figura 14. Puntos de venta Éxito a nivel nacional



Fuente: Emisión de bonos 2006. Groupe casino. Documento de Internet

⁴⁸ Retail. Latin America. Accedido en: <http://retailchile.blogspot.com/2007/07/almacenes-xito-analiza-formulas-para.html>

Figura 15. Número de almacenes. Total Nacional



2.2.3. Éxito Cartagena

El almacén éxito empieza a funcionar en la ciudad de Cartagena en el mes de Abril del año 2006 con una inversión de más de \$36 mil millones de pesos, en un local de 4.600 metros cuadrados en el sector de La Castellana. Es el primer almacén en La Heroica y el segundo en la Costa Caribe colombiana, luego del Éxito Barranquilla que está en funcionamiento desde el año 2003⁴⁹.

Tabla 12. Ficha informativa Éxito Cartagena

| Éxito Cartagena | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Inversión total (\$) | Más de \$36 mil millones |
| Área de ventas (Con cajas) | 4,600 mts2 |
| Número parqueaderos | 287 + 83 Motos |
| Área juegos infantiles (mts2) | 108 |
| Cajas en batería | 26 |
| Cajas secciones atendidas | 9 |
| Locales de comidas | 5 + Cafetería EXITO |
| Locales comerciales | 21 |
| Accesos | 1 |

Fuente: Almacenes Éxito S.A. Accedido en: <http://www.exito.com.co/AmpliarPublicacion.aspx?id=388>

Durante los 5 meses que tomó la construcción del local se emplearon a unas 400 personas, en su mayoría de la región y cuando el almacén inició labores de lleno, es decir cuando abrió sus puertas, el grupo de colaboradores permanentes seleccionados y en proceso de formación, ascendió a más de 330 personas, casi en su totalidad de la zona.

⁴⁹ Almacenes Éxito S.A. Noticias y novedades. Accedido en: <http://www.exito.com.co/AmpliarPublicacion.aspx?id=395>

• **Secciones**

El Éxito de Cartagena ofrece las siguientes secciones:

- **Mercado**
- **Granos a granel**
- **Productos Frescos:** frutas y verduras, lácteos, carnes frías, congelados.
- **Carnicería atendida:** Salas de procesos de vista al cliente.
- **Pollo fresco.**
- **Panadería y repostería** con preparación ante el cliente.
- **Textiles:** mundo masculino, femenino e infantil (niños y niñas).
- **El mundo de la casa:** ropa hogar y artículos para la casa.
- **Entretenimiento:** tecnología digital y audio, electrodomésticos menores, surtido básico de juguetería, deportes, fiesta, papelería y ferretería.

• **Locales**

Tabla 13. Locales comerciales

| | |
|----------------------------|----------------------------------|
| Deprisa | AV Villas |
| La Modista | Davivienda |
| Internet Coldecon - Geonet | Fantasías Holguín |
| Gana Gol | Juegos infantiles Divertrónica |
| Baloto | Laserdent Odontología |
| Tienda Naturista Sol Verde | L'Peluquería |
| Fotografía Oduperly | Centro de servicios automotrices |
| Lafam (Óptica) | Centro de copiado |
| Bancolombia | |

Fuente: Almacenes Éxito S.A. Accedido en: <http://www.exito.com.co/AmpliarPublicacion.aspx?id=388>

Tabla 14. Locales de comidas

| |
|------------------------|
| Pollo frisby |
| Hamburguesas El Corral |
| Helados Mimo´s |
| Restaurante Bienmesabe |
| Café Oma |
| Jeno´s Pizza |

Fuente: Almacenes Éxito S.A. Accedido en: <http://www.exito.com.co/AmpliarPublicacion.aspx?id=388>

• Proveedores locales

En la actualidad varias empresas del departamento de Bolívar hacen parte del grupo de proveedores de Almacenes Éxito S.A. para la región y el resto del país. Ellas son:

- Indupollo S.A.
- Rafael del Castillo y Cía. S.A.
- Consuegra Pérez Manuel Salvador
- Hijos de Augusto Pinedo C. y Cía. Ltda.
- Suárez Camelo y Cía. Ltda.
- Congelados Farah S.A.
- Distribuidora Colombia Ltda.
- Licores del Caribe S.A.
- Cooperativa de Ganaderos
- Cristal Bolívar Ltda.
- Salazar Herrera Blanca Leticia
- Nortico Limitada
- Productos Caribe Ltda.
- Procesadores de Leche del Caribe Ltda.
- C.I Antillana

2.3. SUPERALMACENES OLÍMPICA (SAO)

2.3.1. Historia y trayectoria

Olímpica nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando el señor Ricardo Char, distinguido comerciante de Lorica, Córdoba, adquirió el Almacén Olímpico, una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas de la capital del Atlántico, donde, desde un comienzo, mediante un buen servicio, cautivó a todos sus clientes⁵⁰.

El señor Ricardo se ganó la confianza de los consumidores, vendiendo abarrotes, además de los artículos de farmacia. Pero es Fuad Char, hijo mayor de don Ricardo, quien le dio un vuelco a los negocios tras ponerse al frente de las farmacias, don Fuad se lanzó a la conquista del mercado barranquillero en compañía de sus hermanos: don Jabib, Farid y Simón, con quienes constituyó la empresa CHAR HERMANOS LTDA.

En el año de 1968, considerado histórico para la organización, se inauguró en Barranquilla la primera Supertienda OLÍMPICA, ubicada en la calle 30 con carrera 43 esquina, con el llamativo slogan: “Suba un piso y gane pesos”, con la cual se

⁵⁰ Nuestra historia. Almacenes olímpica. Accedido en: <http://www.olimpica.com.co/historia.asp>

incursionó totalmente en el mercado de los víveres y artículos para el hogar, con la siguiente estrategia de comercialización: Vender más a menor precio⁵¹.

A comienzos de la década de los 70, se inauguró en Barranquilla la Supertienda OLÍMPICA de la calle 72, pionera en el sistema de *autoservicio*, que representó un completo éxito entre los barranquilleros. Posteriormente, se inició la conquista del mercado nacional con la apertura en Cartagena de la primera droguería y, en Santa fe de Bogotá, la Supertienda Olímpica de la calle 100. Años más tarde, en la década de los 80, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional.

Olímpica .S.A. es una empresa de Retail nacional que ha venido fortaleciendo su operación en el mercado, con gran proyección hacia el futuro, cuenta con una experiencia de más de 10 años ofreciendo productos de una excelente calidad con su Marca Productos “O”, la cual ha sido reconocida y adoptada por muchos como su primera opción al momento de escoger entre los líderes del mercado⁵².

2.3.2. Secciones

Almacenes olímpica cuenta con las siguientes secciones:

- Alimentos
- Granos
- Aseo hogar
- Aseo personal y OTC

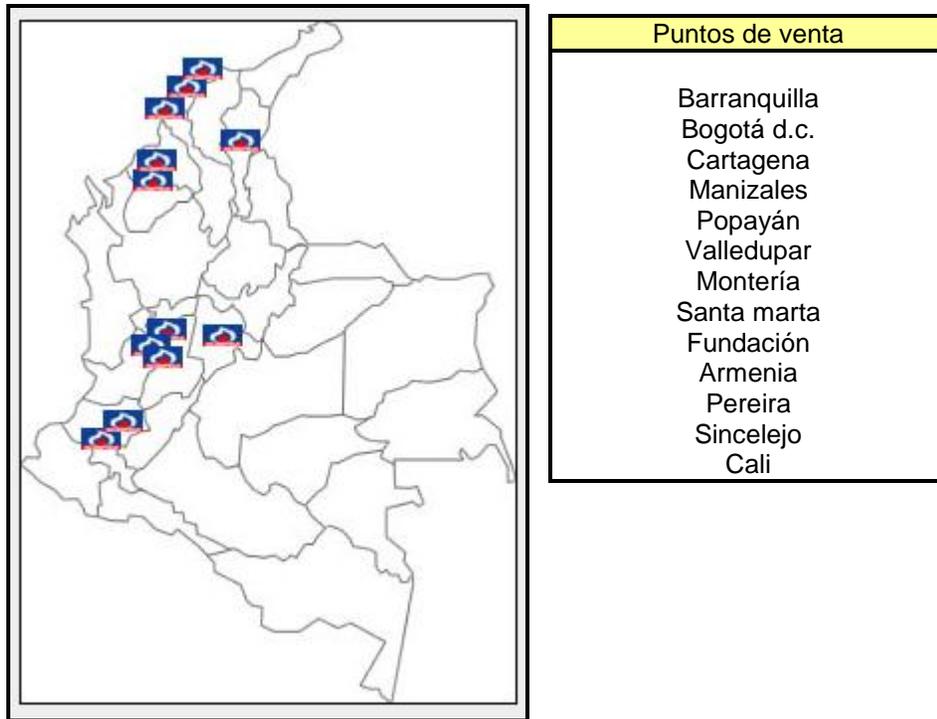
2.3.3. Puntos de venta

Superalmacenes olímpica hace presencia en 13 ciudades del país:

⁵¹ *Ibíd.*

⁵² Nuestras marcas. Almacén Olímpica. Accedido en: <http://www.olimpica.com/marcaO.asp>

Figura 16. Puntos de venta de Olímpica



Fuente: Puntos de venta, accedido en: <http://www.olimpica.com/puntosdeVentas.asp?negocio=01>

2.4. MAKRO SUPERMAYORISTA

2.4.1. Historia y trayectoria

Makro es una empresa de origen holandés que inicia operaciones en el año de 1968, en sociedad con la compañía alemana Metro, cadena de tiendas fundada en 1964 y estructurada bajo el modelo "cash and carry".

Bajo el respaldo corporativo de Metro, Makro inicia su expansión en un primer momento en el norte de Europa. La primera incursión en Latinoamérica sucede en 1971 cuando se levanta una tienda en Brasil. Igualmente abre actividades en el continente asiático. Tras la venta a Metro de su participación en Europa, Makro tiene dos consorcios que son independientes en su manera de actuar aunque bajo una política pre-establecida. El núcleo Latinoamericano está conformado por Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela; mientras que en Asia Makro se encuentra en ocho países. Según afirma Castillo, Venezuela es la que mayor facturación presenta por tienda en Latinoamérica, "pero básicamente por el

componente del consumidor final que constituye la tercera parte de las ventas de Makro⁵³.

La multinacional holandesa Makro realiza su incursión en el país en el año de 1994, su ingreso fue el primer paso de lo que hoy se denomina el nuevo comercio y empieza su funcionamiento en la ciudad de Cartagena en el mes de Diciembre del año 2005, en el sector de los Ejecutivos.

Makro Colombia es la mayor organización mayorista que opera en el mercado, vendiendo grandes volúmenes de productos alimenticios y no alimenticios, a sus clientes profesionales registrados. Su objetivo es abastecer a las empresas, comercios pequeños y medianos y al mercado profesional sin distinción de ramo.

Makro de Colombia generó en el primer trimestre de 2006 un ingreso operativo de \$63.000 millones, lo que representó un crecimiento del 40% con respecto al año anterior. La proyección de ventas para 2006 es de \$541.600 millones con respecto a las ventas de 2005 que fueron de \$382.042 millones y en 2004 de \$341.860 millones de acuerdo con cifras registradas en el Vademécum de Mercados de la Nota Económica⁵⁴.

Desde el lanzamiento en noviembre de 2005 de la tarjeta de cupo rotativo hasta abril de 2006 acumuló ventas por \$6.000 millones. En cuanto a cheques posfechados durante el año anterior generó ventas por \$18.000 millones y se espera que esta cifra aumente en un 20% logrando alcanzar los \$21.600 millones al finalizar el 2006⁵⁵.

2.4.2. Misión Makro

Distribución de productos de consumo con excelencia de precios, calidad y variedad a sus clientes profesionales para contribuir a su desarrollo. Esto significa⁵⁶:

- **Para los clientes:** La fuente de abastecimiento más confiable para poder competir en sus respectivos mercados.
- **Para los proveedores:** La distribución de sus productos al costo más bajo, en un número elevado de puntos de venta en nuestro territorio.

⁵³ Historia Makro. Ventas a la holandesa. Accedido en: <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?id=106>

⁵⁴ Resultados Makro. Accedido en: <http://www.makro.com.co/periodico.htm>

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Perfil de la empresa. Accedido en: www.makro.com.co/makro_perfil.htm

2.4.3. Surtido

Makro ofrece un completo surtido en productos alimenticios y no alimenticios para sus clientes, a los precios más bajos del mercado.

Makro brinda una gran variedad de productos agrupados por categorías con el objetivo de agilizar y optimizar la compra.

Tabla 15. Productos alimenticios y no alimenticios ofrecidos por MAKRO

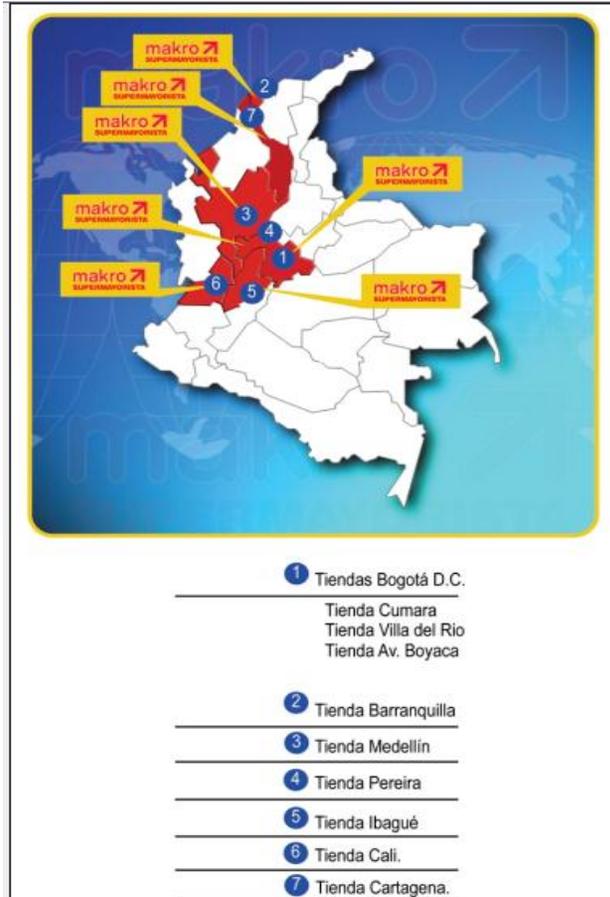
| Productos alimenticios | Productos no alimenticios |
|---------------------------------|--|
| Frutas y verduras. | Electrodomésticos: Neveras, estufas, microondas, y televisores; Compact Disc. |
| Carnes frescas. | Artículos de Oficina y Computación. |
| Productos del Mar. | Textil: Blanco, cama, mesa, baño y colchones para línea Institucional y Hogar. |
| Quesos, Lácteos y Refrigerados. | Uniformes para dotación. |
| Congelados. | Ropa informal Hombre. |
| Básicos y Víveres en general. | Comida para animales. |
| Licores Bebidas y Cigarrillos. | Desechables. |
| Aseo y Limpieza. | Artículos de Ferretería. |
| Dulces, Caramelos y galletería. | Artículos de Temporada (Camping y playa, Juguetería y Navidad) y Deporte. |
| | Maletas para viaje. |
| | Artículos para Jardinería. |
| | Vajillas y Utensilios de Cocina para profesionales gastronómicos |

Fuente: Makro supermayorista: Accedido en: <http://www.makro.com.co/surtido.htm>

2.4.4. Puntos de venta

Almacén Makro cuenta con tiendas en siete ciudades del país:

Figura 17. Puntos de venta Makro



Fuente: Makro Supermayorista. Tiendas accedido en: www.makro.com.co/tiendas.htm

3. CARACTERISTICAS LABORALES Y COMPENSACION DE LOS EMPLEADOS

Una vez se han conocido los aspectos generales correspondientes a cada uno de los supermercados, se procederá entonces con la explicación de sus características laborales, estas características comprenden la forma de contratación que realizan los supermercados considerados en este trabajo, que incluye empleos directos e indirectos, las fuentes a través de las cuales realizan el reclutamiento del personal y los turnos de trabajos que se manejan en los almacenes. También se explica la composición de su personal y la parte correspondiente a la compensación de los trabajadores se desarrolla en dos secciones: los salarios y los diferentes beneficios o programas de bienestar que brindan a sus trabajadores.

A continuación se presentan las características encontradas en cada uno de los supermercados teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a algunos empleados. Al iniciar se mostrará un cuadro con los datos consolidados de los cuatro almacenes y posteriormente se realizará un análisis de los resultados individualmente:

3.1. FORMA DE CONTRATACIÓN

3.1.1. Numero de trabajadores, empleos directos e indirectos

La forma de contratación de los supermercados bajo estudio varia de acuerdo a las políticas que maneje cada uno, sin embargo podría decirse que a nivel general se ha evidenciado una tendencia hacia el aumento de trabajadores subcontratados por las empresas, de manera mas acentuada en uno almacenes que en otros. Según la investigación realizada en los almacenes, las agencias, las asociaciones y bolsas de empleo han venido ganando terreno y un mayor número de empleados han sido ubicados laboralmente en estos supermercados a través de terceros, así como se puede observar en el siguiente cuadro:

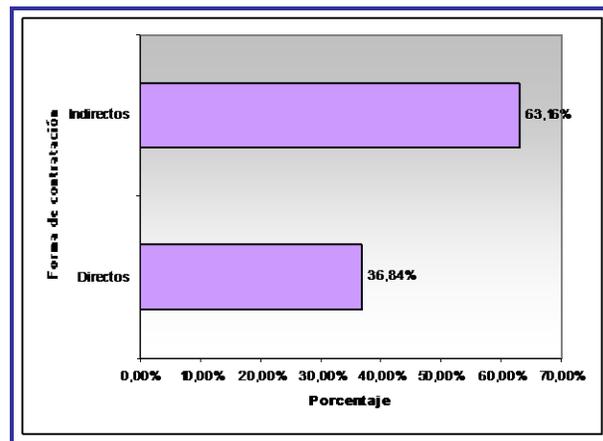
Tabla 16. Forma de contratación en los supermercados

| Forma de contratación | Número de empleados | | | |
|-----------------------|---------------------|------------|------------|-----------|
| | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
| Directos | 260 | 170 | 70 | 74 |
| Indirectos | 104 | 250 | 120 | 24 |
| Total | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

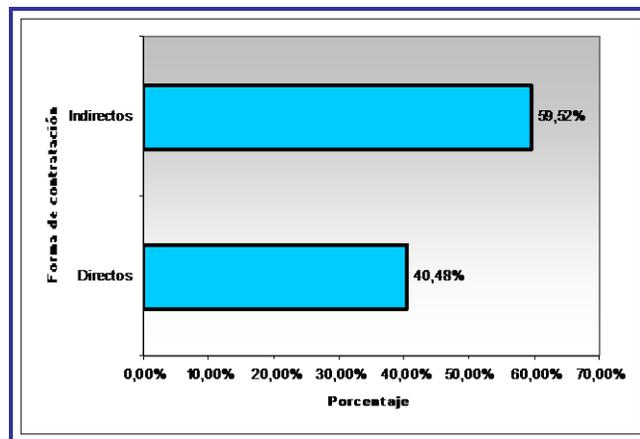
Al analizar las cifras de empleos directos e indirectos en cada uno de los supermercados, se resalta que: Éxito es el almacén que cuenta con el mayor número de empleados, seguido de Carulla Vivero y Olímpica. Considerando los porcentajes de empleos directos e indirectos que se presentan en los diferentes almacenes se puede concluir que a pesar de que almacén Éxito maneja el mayor número de empleos indirectos (250), el mayor porcentaje de este tipo de empleados lo presenta Sao con un 63%, frente a un 59,52% correspondiente a Éxito, en donde este personal indirecto es contratado por consorcios, por proveedores o por operadores externos y el otro 40,48% es contratado directamente por la empresa. En las figuras se pueden observar estos porcentajes:

Figura 18. Sao. Porcentaje de empelados directos e indirectos



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 19. Éxito. Porcentaje de empelados directos e indirectos

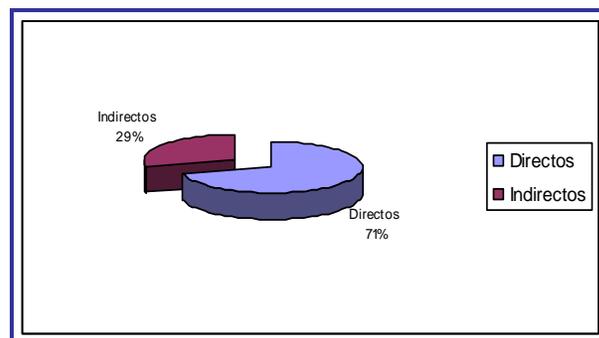


Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Por su parte Vivero y Makro son los almacenes que manejan los porcentajes menores de empleos indirectos, destacándose Makro por ser el supermercado con mayor porcentaje de empleos directos, sin embargo hay que anotar que Vivero cuenta con un menor porcentaje de empleados directos (71%), pero supera ampliamente a Makro en cuanto a número se refiere, ya que tiene 260 trabajadores de este tipo.

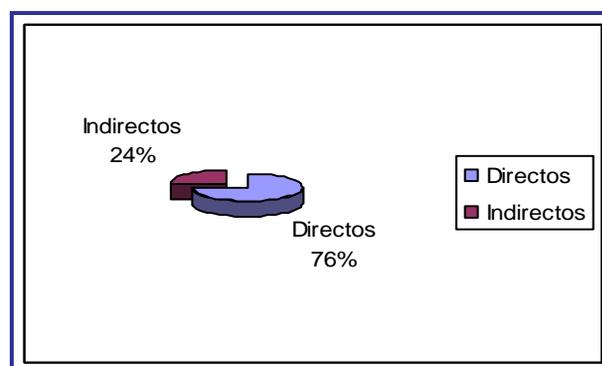
Estos resultados sustentan la tendencia de los supermercados hacia la subcontratación, si se tiene en cuenta que los porcentajes de empleos indirectos sobrepasan el 50% en Sao y Éxito, y los porcentajes más bajos (29 y 24% correspondientes a Vivero y Makro respectivamente), no son despreciables y podrían aumentar con el tiempo.

Figura 20. Vivero. Porcentaje de empleados directos e indirectos



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 21. Makro. Porcentaje de empleados directos e indirectos



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

3.1.2. Reclutamiento y selección del personal

Los procesos de reclutamiento y selección del personal que se llevan a cabo en las diferentes empresas dependen en gran medida de los tipos de cargos que van

a desempeñar las personas a contratar. Las fuentes que utilizan para el reclutamiento son variadas: paginas de empleo, universidades, entre otras, pero en conclusión los almacenes se inclinan por otras asociaciones a la hora de seleccionar el personal operativo, mientras que con el personal administrativo prefieren realizar este proceso directamente. Las características encontradas en cada uno de los supermercados son las siguientes:

En el caso del almacén Carulla Vivero, la empresa realiza los procesos de reclutamiento y selección del personal a través de otra empresa⁵⁷.

Almacén Éxito utiliza para el reclutamiento del personal varios medios entre los cuales se pueden mencionar:

- Paginas oficiales de empleo (www.elemplo.com)
- Universidades

Estos medios actúan solamente como un lugar o escenario para que los empleadores, entre otras actividades, incluyan o publiquen oportunidades de empleo, administren procesos de selección de personal, realicen evaluaciones de candidatos a ocupar puestos de empleo y, en general, obtengan información útil para sus áreas de recursos humanos, y para que los candidatos a ser empleados, entre otras actividades, incluyan o publiquen sus hojas de vida, obtengan la presentación de entrevistas con empleadores y realicen evaluaciones. Los criterios de selección de empleados son responsabilidad exclusiva de los empleadores que publican las oportunidades de empleo. Igualmente los criterios de selección de las ofertas de empleo son responsabilidad exclusiva de los candidatos.

Todo proceso de selección de personal en la organización, se rige por las siguientes reglas⁵⁸:

- Los procesos de selección se llevan a cabo sin consideración a la raza, sexo, religión, orientación política o estrato socioeconómico de los aspirantes, sin perjuicio de lo cual, éstos deberán cumplir con los requisitos objetivos básicos que establece la compañía para el respectivo cargo.
- El personal interno se constituye en la primera opción para el cubrimiento de vacantes, siempre y cuando cumpla con el perfil definido. En caso contrario se acudirá a candidatos externos.
- La compañía permite la vinculación laboral de empleados unidos por vínculos familiares. No obstante lo anterior, la Vicepresidencia de Gestión Humana se reserva la facultad de determinar en cada caso concreto la procedencia o no de

⁵⁷ En el almacén no se pudo conseguir información que ampliara este tema

⁵⁸ Código de buen gobierno. Almacenes Éxito S.A.

la vinculación de familiares en la compañía, para trabajar en una misma sede o con relación de subordinación.

- Toda persona que desee trabajar para la empresa deberá pasar por el proceso de selección definido por ella. Este proceso se dará a conocer a los interesados que cumplan con los requisitos objetivos mínimos para el respectivo cargo.
- La función del Departamento de Selección es asesorar con elementos técnicos la toma de una decisión por parte de los jefes del cargo vacante. En los procesos de selección de cuadros directivos la responsabilidad de asesorar el proceso es de la Vicepresidencia de Gestión Humana y de la División de Desarrollo Humano.
- Los procesos de selección serán realizados por personal idóneo del área. En caso de utilizarse proveedores externos para la realización de dichos procesos, se llevarán a cabo controles por parte del área responsable (calidad del proceso y tiempo de cubrimiento de la vacante).
- No se permite el reingreso de personal, independiente de cualquier razón que haya motivado su decisión de retiro, sin previa autorización de la Vicepresidencia de Gestión Humana de la compañía.
- Operará un proceso de selección unificado en todas las regionales donde tenga presencia la compañía, en lo concerniente a políticas, procedimientos, e indicadores de selección. Será responsabilidad del Jefe Nacional y de los Coordinadores Regionales velar por el cumplimiento de esta política.
- Toda persona que participe en un proceso de Selección, que no resulte elegida, recibirá una respuesta por escrito de manera respetuosa y oportuna.
- La compañía no se verá obligada a dar explicaciones de los motivos de descarte de los aspirantes, aún cuando ellos sean recomendados por empleados. Esta información hace parte de la reserva del área de Selección. En caso de convocatoria interna a nivel administrativo se dará retroalimentación del proceso siempre y cuando la persona lo solicite.
- Cualquier empresa o persona natural podrá proveer servicios de selección a la compañía, siempre y cuando no posea ningún vínculo familiar o personal con los integrantes del Departamento de Selección y cumpla con los requisitos, tal y como lo establece el Manual de Conflicto de Intereses de la compañía. Será responsabilidad del Jefe Nacional del Departamento de Selección y de los Coordinadores Regionales del mismo velar por el cumplimiento y efectividad de los procesos realizados por terceros.

Con respecto a Olímpica, el proceso de selección lo realiza directamente o a través de terceros de acuerdo a los cargos que se requieren en la organización y Makro utiliza los servicios con otras asociaciones, empresas o unidades productivas, lo que significa que el personal contratado es escogido en su totalidad a través de terceros.

3.1.3. Turnos de trabajo

Las modalidades de turnos de trabajo que se manejan en cada uno de los almacenes son:

3.1.3.1. Vivero: Este supermercado cuenta con turnos de trabajo de tiempo completo (8 horas diarias) o medio tiempo, que son distribuidos en el horario de funcionamiento del almacén, es decir, para el caso de las personas que laboran tiempo completo, pueden elegir entre programar su horario de manera continua (ocho horas seguidas) o de manera fraccionada en la mañana en la tarde o en la noche. Estos turnos son asignados de acuerdo a la intensidad de trabajo que requiera la empresa en cada una de las secciones. El horario que se utiliza como base para asignar los turnos de trabajo es:

- Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 9:00 p.m. y
- Sábados y Domingos de 8:00 a.m. a 10:00 p.m.

3.1.3.2. Éxito: Almacén éxito al igual que Vivero cuenta con turnos de tiempo completo y también de medio tiempo. Los turnos de tiempo completo pueden ser de forma continua o fraccionada. Además de estas jornadas la empresa maneja otros turnos especiales:

Triple hábil festivo: El trabajador labora tres días hábiles de la semana y el domingo.

Seis por seis: El trabajador labora seis días a la semana seis horas diarias.

El horario en el cual se distribuyen los turnos es:

- Domingo a Jueves: 8:30 a.m. a 9:00 p.m.
- Viernes y sábados 8:30 a 10:00 p.m.

3.1.3.3. Sao: Los turnos de tiempo completo y de medio tiempo que se manejan en el almacén, son variables y se programan de acuerdo a las secciones, las temporadas y también a las necesidades de los trabajadores.

El horario de funcionamiento del supermercado es:

- Lunes a Sábado 7:00 a.m. a 9:00 p.m.
- Domingos y feriados 8:00 a.m. a 8:00 p.m.

Al comparar los diferentes horarios de apertura y cierre de los almacenes, se deduce que Sao es el supermercado que cuenta con el horario de trabajo mas amplio de Lunes a Jueves, ya que labora 14 horas diarias en comparación con Vivero que trabaja 13 y Éxito 12 horas y media. Mientras que en los fines de semana Vivero es el almacén con mayor intensidad de trabajo (14 horas).

3.2. COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

El personal de los supermercados se encuentra conformado en su mayoría por personal operativo, lo cual es justificable teniendo en cuenta que este tipo de empresas realizan actividades que necesitan mano de obra intensiva en áreas operativas como ventas.

Tabla 17. Composición del personal de los almacenes

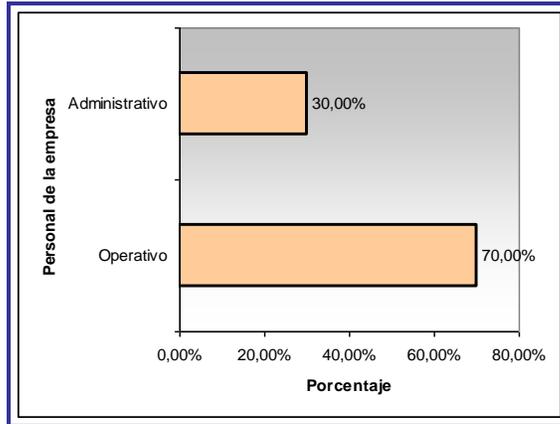
| Composición del personal | Número de empleados | | | |
|--------------------------|---------------------|------------|------------|-----------|
| | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
| Operativo | 255 | 336 | 176 | 86 |
| Administrativo | 109 | 84 | 14 | 12 |
| Total | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en encuestas y entrevistas

Los resultados que se muestran en el cuadro anterior indican que el almacén con el mayor porcentaje de personal operativo es Sao, con un 93% aproximadamente, seguido de Makro (88%) y Éxito (80%). Al realizar esta misma comparación considerando el numero de trabajadores, los resultados se modifican, con lo cual Éxito pasa a ser el supermercado con el mayor número de trabajadores operativos, seguido de Vivero y Sao, lo que significa que entre mas grande sea el almacén, mayor es el número de empleados operativos que se vinculan.

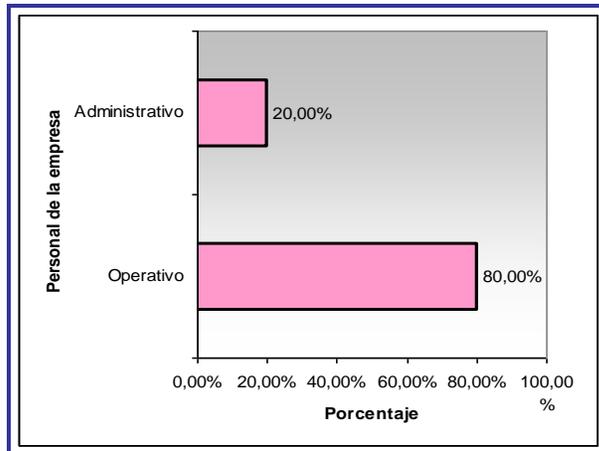
En cuanto al personal administrativo, Vivero presenta el mayor porcentaje de este tipo de personal (30%), seguido de Éxito con el 20%, es decir los dos supermercados más grandes son los que presentan los mayores porcentajes de personal administrativo. Los porcentajes correspondientes a personal operativo y administrativo en cada uno de los almacenes se presentan a continuación:

Figura 22. Vivero. Porcentaje de empleados operativos y administrativos



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 23. Éxito. Porcentaje de empleados operativos y administrativos



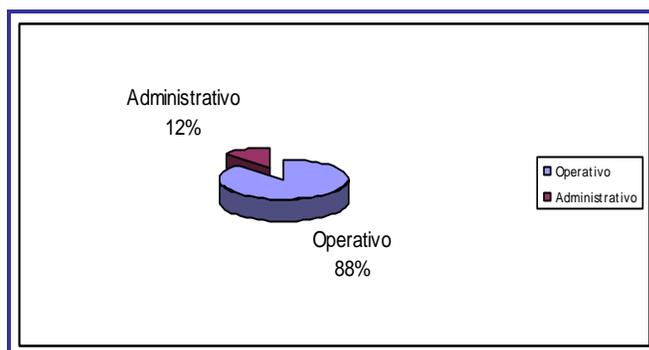
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 24. Sao. Porcentaje de empleados operativos y administrativos



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 25. Makro. Porcentaje de empleados operativos y administrativos



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas realizadas

3.3. COMPENSACIÓN

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A esta componente de la compensación, generalmente, se le suele identificar como el paquete de compensación (financiera) total, ya que se esta conformado por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia⁵⁹.

La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones

⁵⁹ JUÁREZ, Othon. Guía para establecer un sistema de administración de la compensación de la empresa. Accedido en: http://www.wikilearning.com/que_es_la_compensacion-wkccp-15706-2.htm

laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral⁶⁰. Cuando se habla del clima, se refiere a la medida en qué la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos.

Teniendo claro que es la compensación y cuales son los aspectos que la conforman, se explicará la compensación que se maneja en cada una de los supermercados, para lo cual se iniciará con la descripción del salario y posteriormente con los incentivos y programas de bienestar para los empleados:

3.3.1. Salario

Los salarios que reciben los trabajadores en cada uno de los supermercados dependen de los cargos que desempeñan, presentándose una tendencia de mejores remuneraciones en los cargos administrativos y menores remuneraciones en los cargos operativos. De acuerdo a los resultados de la encuesta hay dos almacenes que manejan un solo salario para los diferentes cargos operativos, es el caso de Vivero y de Sao, mientras que Éxito y Makro manejan diferentes salarios en estos cargos y también en los cargos administrativos.

Tabla 18. Salario de los empleados

| Salario de los empleados | Número de empleados | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------------|------------|-----------|
| | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
| Operarios | | | | |
| Minino legal | 255 | 168 | | - |
| Entre el mínimo y 500.000 | | 118 | 176 | 76 |
| Mas de 500.000 | | 50 | | 10 |
| Total empleados operativos | 255 | 336 | 176 | 86 |
| Administrativos | | | | |
| 600.000 | | | | - |
| 600.000 y 800.000 | | 55 | | 6 |
| Mas de 800.000 | 109 | 29 | 14 | 6 |
| Total empleados admón. | 109 | 84 | 14 | 12 |
| Total empleados | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en encuestas y entrevistas

A continuación el análisis de cada uno de los supermercados.

⁶⁰ Ibíd.

3.3.1.1. Personal operativo

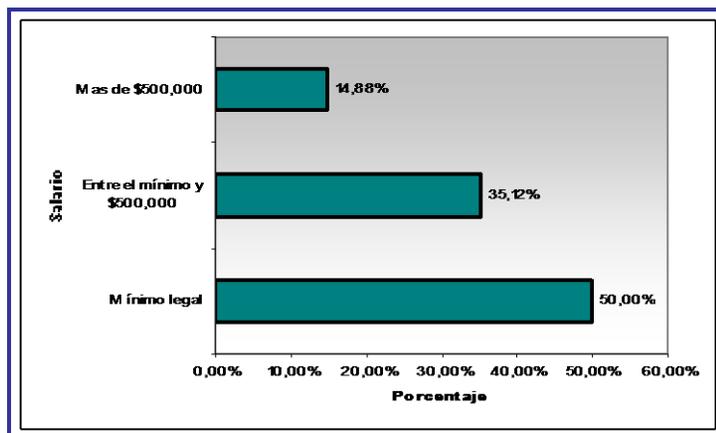
Si se analizan los resultados que se presentan en el cuadro anterior, podría decirse que a nivel operativo Éxito y Makro se consideran los almacenes en donde se remunera mejor a los trabajadores de esta área, si se tienen en cuenta que les brindan la oportunidad de ganar más de 500.000, mientras que en el Vivero solo pueden ganar el mínimo y en Sao solo pueden devengar entre el mínimo y \$500.000.

El hecho de que Éxito sea uno de los almacenes que mejor remuneración brinda al compararlo con los otros supermercados, guarda relación con su condición de empresa líder en el mercado a nivel nacional y también guarda relación con su tamaño, ya que es el almacén más grande de los cuatro que se están estudiando. Si se aplica este mismo análisis para Vivero, desafortunadamente es necesario decir que es el almacén que peor retribuye a su personal operativo, ya que a pesar de ser el segundo almacén en tamaño solo le paga el salario mínimo.

También se resalta que aunque Makro es el almacén que maneja el menor número de trabajadores, se encuentra entre los almacenes que mejor remunera, ya que su personal operativo en su totalidad puede acceder a un salario superior al mínimo. A continuación se describen las cifras que soportan el análisis anteriormente expuesto:

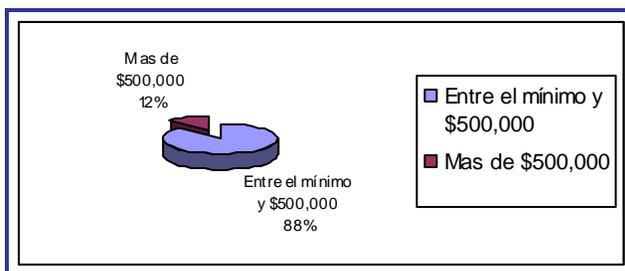
El 50% del personal operativo de almacén Éxito gana el salario mínimo, el 35,12% entre el mínimo y \$500.000 y el 14,88% restante más de \$500.000. En el caso de Makro, de los 86 empleados operativos que laboran en el almacén el 88,37% gana un salario entre el mínimo y \$500.000, el 11,93% restante gana más de \$500.000 mensuales. Así se observa en las siguientes figuras:

Figura 26. Éxito. Salario mensual personal operativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 27. Makro. Salario mensual personal operativo



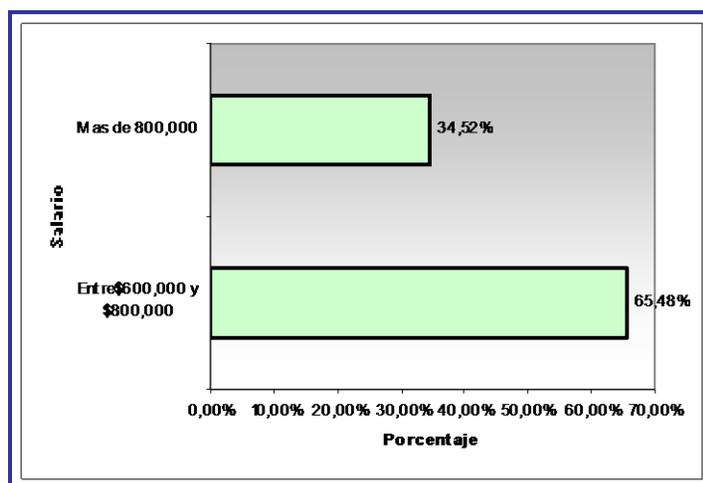
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

3.3.1.2. Personal administrativo

Con respecto al nivel administrativo, almacén Sao se ubica como el mejor almacén que remunera a los trabajadores en esta área, si se tiene en cuenta que el 100% de este personal gana un salario superior a los \$800.000, a pesar que almacén Vivero también presenta esta situación hay que considerar que este supermercado maneja un menor número de trabajadores administrativos (14) en comparación con Vivero que cuenta con 109.

En el almacén Éxito, aproximadamente el 65,48% del personal administrativo gana un salario entre \$600.000 y \$800.000 y el 34,52% restante gana más de \$800.000, lo que indica en este caso que la condición de empresa grande de Éxito no es coherente con estos salarios, debido a que al compararla con Vivero y Sao que son mas pequeños, estos últimos remuneran mejor a este personal:

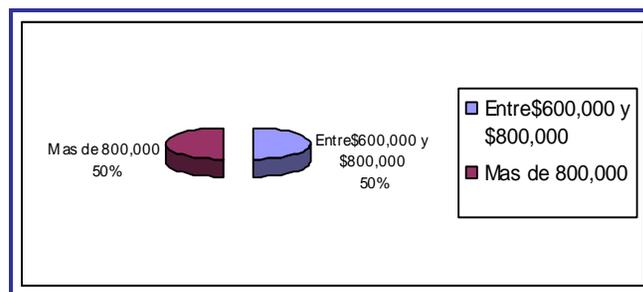
Figura 28. Éxito. Salario mensual personal administrativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Con respecto a Makro, de los 12 empleados administrativos que trabajan en el almacén, el 50%, es decir, 6 trabajadores ganan entre 600.000 y 800.000 pesos, mientras que el 50% restante gana más de \$800.000 pesos mensuales. Estos resultados permiten decir que este almacén a pesar de contar con el menor número de trabajadores, presenta un buen balance en cuanto a la remuneración del personal administrativo se refiere si se contrasta con los resultados anteriormente mencionados de Éxito.

Figura 29. Makro. Salario mensual personal administrativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

3.3.2. Programas de bienestar y otros incentivos

La compensación como ya se había mencionado anteriormente además del salario también comprende otros beneficios que reciben los trabajadores como son: los incentivos, bonificaciones, capacitaciones, entre otros aspectos a través de los cuales las empresas buscan satisfacer a sus empleados por su trabajo realizado dentro de la organización. Los supermercados bajo estudio ofrecen a sus empleados programas de capacitación y también incentivos, bonificaciones que están relacionados con el desempeño del trabajador, y también otros beneficios que se relacionan con la antigüedad, en el siguiente aparte se explican los programas que manejan cada una de las organizaciones:

3.3.2.1. Vivero

Los trabajadores de almacén Vivero no sólo devengan un salario básico, con escala ascendente desde el salario mínimo según los cargos, sino que también pueden obtener unos ingresos adicionales de acuerdo con el logro de los resultados previstos, que se pagan anual o semestralmente.

Además en cada uno de los puntos de venta se hace una evaluación trimestral de resultados tanto de ventas como de ingresos y, dependiendo del nivel de cumplimiento de las metas, se reparte entre los asociados un número determinado de días de salario. Y, a nivel individual, cada uno en su punto de trabajo, por

ejemplo, una cajera o cualquier otro, también gana con el aumento del nivel de ventas.

El almacén también desarrolla programas como los "Puntos de Encuentro", que son reuniones de grupos primarios en los centros de costos o centros de ventas, donde comparten buenas noticias, ideas y comentarios para mejorar; los "Gana Talentos", que es un plan de reconocimientos por los éxitos logrados ("Busquen siempre algo por lo que los puedan recordar o diferenciar"), que permitirá seleccionar el mejor empleado del mes, del trimestre y del año.

Programas de capacitación: la empresa para realizar las capacitaciones tienen el programa denominado Universidad Corporativa: Los altos niveles de desarrollo humano le permiten a Carulla Vivero proveer internamente cualquier vacante en un cargo de mayor responsabilidad, mediante sistemas de capacitación y promoción de sus empleados.

El programa de Universidad Corporativa Semilleros, ofrece formación hacia la autodisciplina y el autoaprendizaje, amarrados a los planes de carrera que tiene establecidos. Entonces, ofrece unos cursos obligatorios y otros voluntarios y, para ascender dentro de la organización, debe haber aprobado un mínimo de cursos o programas, que se distribuyen en tres pilares fundamentales: desarrollo de habilidades específicas, desarrollo del retail en particular y el desarrollo de competencia técnicas.

3.3.2.2. Éxito

Su ambiente laboral permite el crecimiento integral de sus empleados, con programas de bienestar, formación y desarrollo, que se conjugan con las posibilidades de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Great Place to Work®, autoridad mundial en valoración y análisis en gestión humana, calificó a almacén Éxito como una de las tres mejores empresas nacionales para trabajar en Colombia.

Capacitaciones: La empresa capacita sus empleados en los siguientes temas:

- Inducciones sobre el cargo
- Salud ocupacional
- Muestra de productos
- Información corporativa
- Eventos a realizar

Cabe destacar que Éxito les brinda la oportunidad a sus empleados de ser accionistas, esta oportunidad sólo es posible para los empleados que tengan una permanencia en la empresa igual o mayor a 10 años.

3.3.2.3. Sao

Programas de capacitación: Los trabajadores cuentan con un portal del empleado en una página Web, en donde pueden acceder a varios programas de capacitación, estos son:

- Plan de Inducción del personal PIP
- Pagos y servicios PYS
- Manipulación de alimentos
- Servicio al cliente
- Aves
- Pescados y mariscos

3.3.2.4. Makro

De acuerdo a los resultados de las encuestas, los trabajadores del almacén Makro se encuentran constantemente en formación a través de las capacitaciones que les ofrece la empresa, estas capacitaciones son en diferentes temas de acuerdo a los cargos y funciones desempeñadas dentro de la organización.

Además los trabajadores reciben incentivos, bonificaciones, descuentos y créditos especiales en los diferentes productos que vende la empresa.

4. COBERTURA DE LOS EMPLEOS SEGÚN CARGOS

En las actividades comerciales se ha concedido un papel primordial a la formación, sobre todo para acelerar la modernización y la mejora de la competitividad de las empresas comerciales. Sin embargo, en ningún momento se han analizado exhaustivamente las características y las consecuencias del mercado formativo existente. En el presente capítulo se describirán los cargos que se manejan en cada uno de los supermercados que se han venido estudiando en el trabajo así como también la formación con la que cuentan los empleados, y de esta manera establecer si existe deficiencias en los perfiles y competencias de acuerdo a los cargos tanto a nivel operativo como a nivel administrativo.

4.1. FORMACIÓN

Tabla 19. Formación de los empleados

| Formación | Número de empleados | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------|------------|-----------|
| | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
| Personal operativo | | | | |
| Bachilleres | X | | x | 62 |
| Técnicos | X | 336 | x | 14 |
| Profesionales | | | | 10 |
| Total personal operativo | 255 | 336 | 176 | 86 |
| Personal administrativo | | | | |
| Técnicos | X | | | 8 |
| Profesionales | X | 84 | x | 4 |
| Total personal admón. | 109 | 84 | 14 | 12 |
| Total | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en encuestas y entrevistas, (x) solamente la empresa suministro la formación pero no el número de empleados

En términos generales los trabajadores que laboran en el área operativa son básicamente bachilleres y técnicos y los administrativos tienen una formación técnica y profesional. A continuación se describe la formación del personal correspondiente a cada uno de los supermercados:

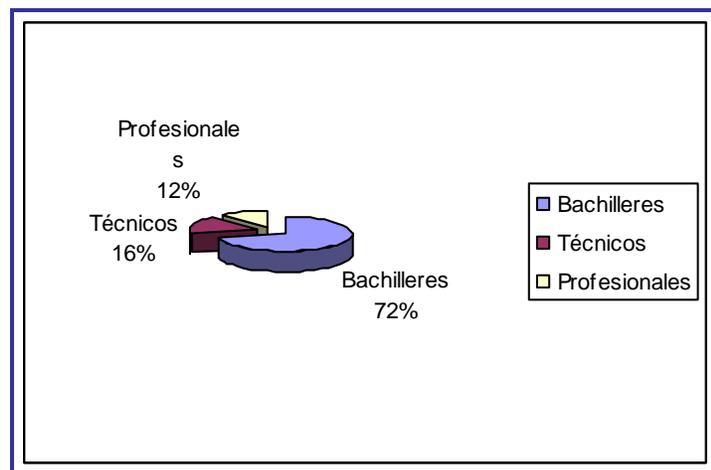
4.1.1. Personal operativo

Al analizar la información suministrada por los supermercados, la cual se encuentra resumida en el cuadro anterior, se puede deducir que en el área operativa Éxito se destaca como el almacén que cuenta con los trabajadores mejores formados, ya que comparándolo con los demás supermercados es la

única empresa en la cual todos los trabajadores operativos tienen una formación técnica, a diferencia de los otros almacenes cuyos empleados tienen una formación de bachilleres y una formación técnica, es decir, tienen una formación académica básica⁶¹.

Por su parte el personal operativo de Makro esencialmente presenta una formación de bachilleres, aunque también existen técnicos y profesionales. Así lo demuestran los resultados de las encuestas, según las cuales el 72% de los trabajadores operativos son bachilleres, es decir, 62 empleados. También se encuentran técnicos pero en una menor proporción (16%), correspondiente a 14 empleados y una mínima parte que es profesional (12%) con 10 empleados solamente.

Figura 30. Makro. Formación personal operativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

4.1.2. Personal administrativo

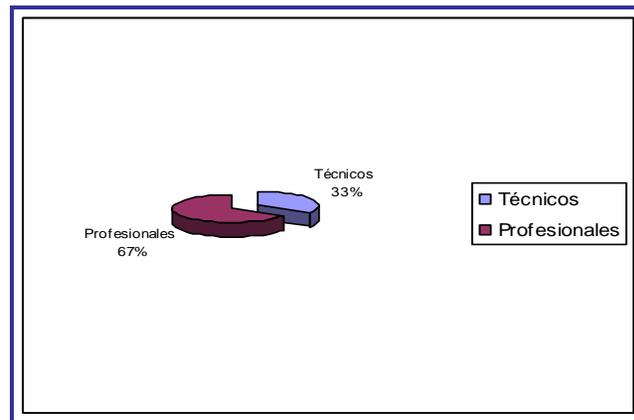
En el área administrativa el almacén Éxito también figura como el almacén con los trabajadores mejores formados, si se tiene en cuenta que el 100% de sus trabajadores administrativos son profesionales, mientras que en los demás supermercados este personal se caracteriza principalmente por tener una formación técnica y profesional.

Con respecto al personal administrativo de Makro, podría decirse que en su mayoría se encuentra conformado por profesionales con un 67%, es decir 8

⁶¹ A pesar que no se tienen cifras del número de empleados bachilleres y técnicos en los almacenes Vivero y Olímpica, en la entrevista si manifestaron que la mayoría de los trabajadores operativos son bachilleres.

empleados, y el resto son técnicos, es decir, 4 empleados que corresponden al 33% aproximadamente.

Figura 31. Makro. Formación personal administrativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Una vez se ha definido la formación de cada uno de los empleados que laboran en los diferentes supermercados, es pertinente conocer si esta formación es la adecuada para cada uno de los cargos que desempeñan los trabajadores o si por el contrario existen deficiencias en los perfiles y las competencias de los empleados:

Teniendo en cuenta las entrevistas y encuestas realizadas los trabajadores del almacén Vivero, el personal de esta organización presenta deficiencias en sus perfiles y competencias sobre todo en el personal operativo que tiene una formación básica, aunque este almacén no proporcionó cifras exactas acerca de cuantos empleados son bachilleres o técnicos, si manifestaron que los trabajadores operativos en su mayoría son bachilleres, y por tanto es necesario hacerles un proceso de capacitación más intenso y también hay que apoyarlos por lo general en sus labores.

Por el contrario en el caso de Éxito la empresa manifestó que el hecho de que se exigiera a los candidatos para ocupar los cargos operativos una formación mínima de técnicos y para el personal administrativo profesionales, facilita el desenvolvimiento de las personas en cada uno de los cargos, aunque no se deja de lado que en ciertas temas es necesario brindarles capacitaciones, pero en general la empresa se encuentra satisfecha con los perfiles y competencias de sus empleados.

Por su parte Makro también considera que se existen deficiencias en los perfiles y competencias de sus empleados, al igual que en el almacén Vivero, esto se

presenta sobre todo en el área operativa por la misma razón que este almacén, la mayoría de los empleados son bachilleres.

Entonces puede decirse que el establecimiento de estas empresas en la ciudad supone nuevas necesidades formativas y de calificación profesional en los empleados de este sector. “Además, las actividades terciarias, en general, y más concretamente las comerciales se distinguen por ser intensivas en mano de obra, lo que confiere a la formación un carácter estratégico en la evolución y desarrollo de las mismas”⁶².

“En este contexto se justifica analizar la formación en las actividades de distribución comercial, con lo cual aumentos en los niveles formativos de la mano de obra en el comercio contribuyen a mejorar la productividad del sector, teniendo siempre presente la importancia que adquieren tanto los elementos cuantitativos como los cualitativos de la oferta formativa en el comercio”⁶³.

Si bien es cierto los resultados encontrados en cada uno de los almacenes analizados dejan entrever que el sector comercio demanda una mano de obra no tan calificada, es decir, existe una menor demanda de formación, “ésta puede tener un doble origen: por un lado, los trabajadores acceden al sector con un bajo nivel formativo que no intentan mejorar; por otro, el esfuerzo formativo de las empresas y de los gobiernos también es reducido. Por consiguiente, algunas de las preguntas que hay que plantearse son: ¿Cuál es la formación inicial del trabajador?, ¿El rendimiento de la formación es menor en el comercio que en otros sectores?, ¿Qué tipo de mano de obra demanda el empresario?, ¿Cuál es la contribución económica de la formación para las empresas de distribución comercial?, ¿Cuál es la demanda de formación por parte del empresario?”⁶⁴.

Este es el principio de otra investigación que pueda dar respuesta a nada una de estas preguntas sin embargo queda la inquietud acerca de la formación de los trabajadores para que los diferentes entidades, gobierno, universidades, empresas, entre otros realicen esfuerzos por analizar más profundamente este tema.

⁶² ARANDA G., Evangelina. Formación en las actividades de distribución comercial.

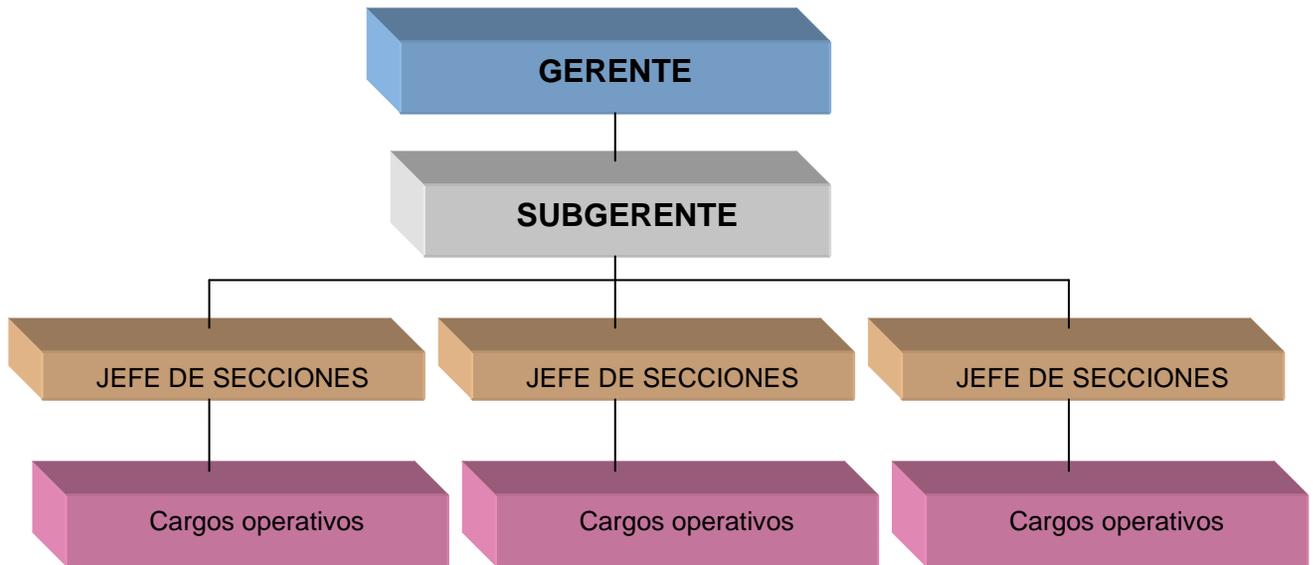
⁶³ *Ibíd.*

⁶⁴ *Ibíd.*

4.2. ORGANIGRAMAS

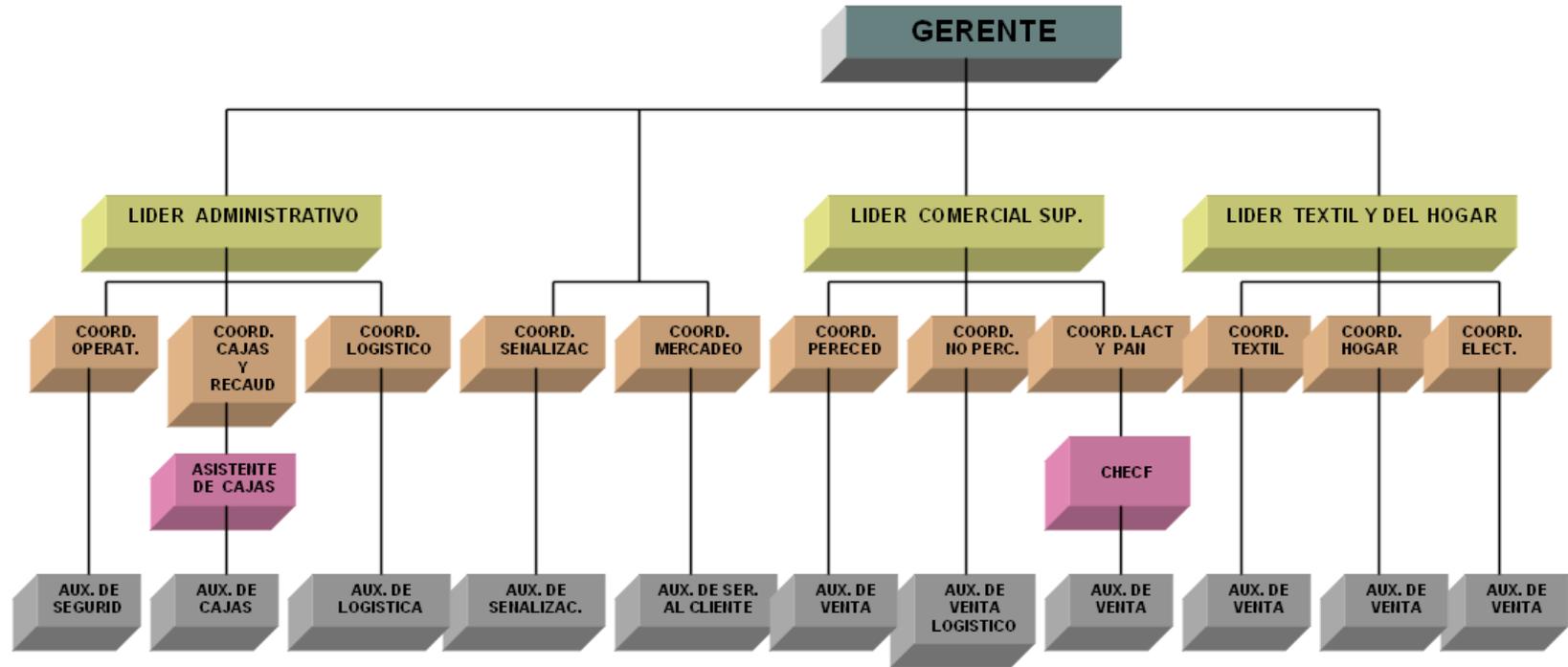
En el presente aparte se mostraran los organigramas o en su defecto los cargos que se manejan en cada uno de los supermercados bajo estudio con el fin de conocer cuales son los cargos a los que pueden ocupar las personas que entran a trabajar en los mismos. A continuación se muestran los diferentes organigramas correspondientes a las empresas:

Figura 32. Organigrama adaptado de Éxito



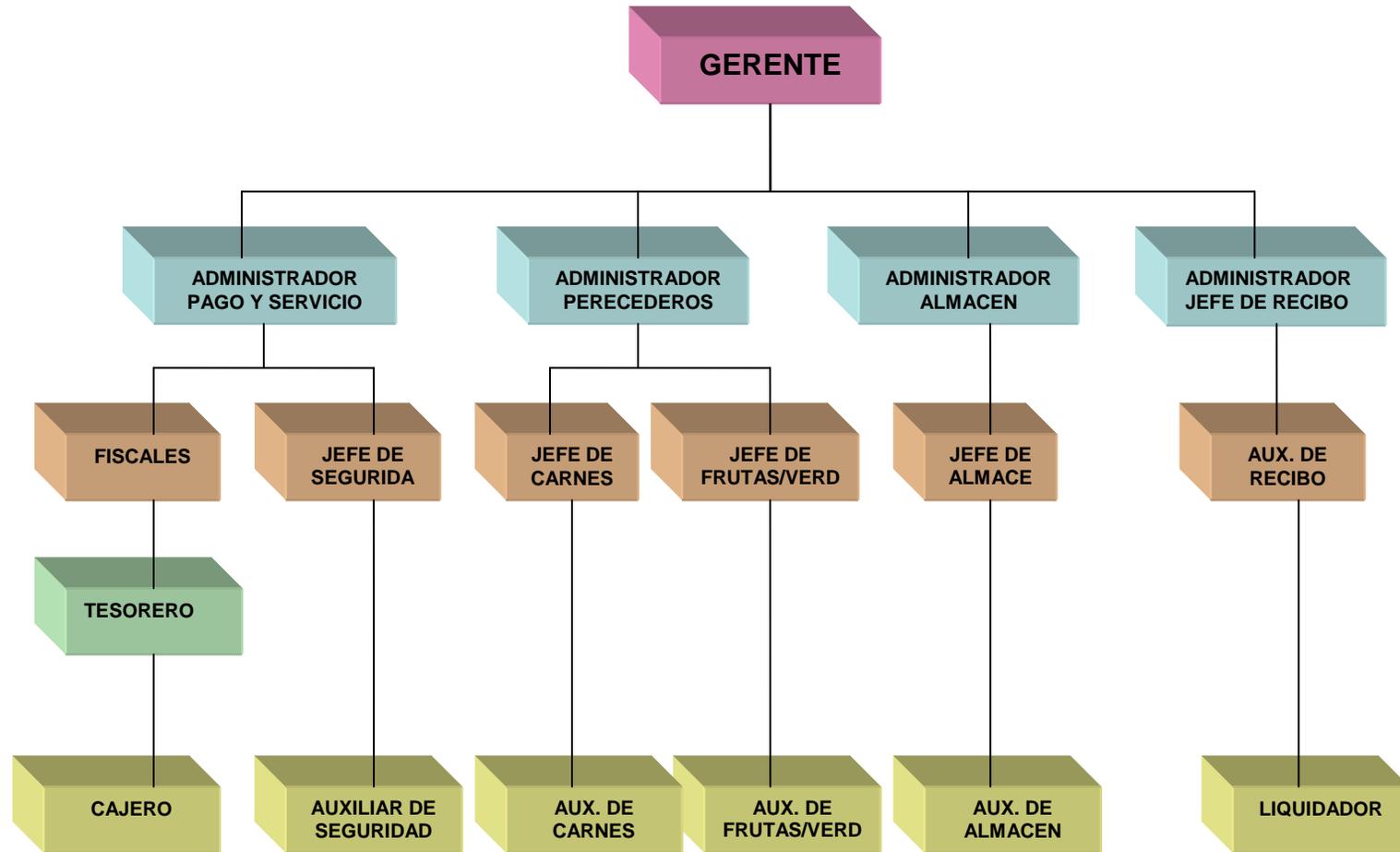
Fuente: Elaborado por los autores con base en entrevistas

Figura 33. Organigrama almacén Carulla Vivero



Fuente: Suministrado por la empresa

Figura 34. Organigrama almacén Sao



Fuente: Suministrado por la empresa

Considerando que la mayor parte del personal que labora en cada una de las empresas está concentrada en el área operativa, es lógico pensar que las mayores oportunidades de ocupar un cargo en cada uno de los almacenes es en esta área, y luego los mandos medios que por lo general lo conforman los jefes o los coordinadores de cada una de las secciones de los almacenes, le siguen en su orden de Jerarquía los líderes administrativos o administradores de las secciones y por ultimo en lo alto del organigrama el Gerente.

En el área operativa los cargos más frecuentes en los supermercados son:

- ✓ Auxiliar de ventas (que se desempeñan en cada una de las secciones de los supermercados)
- ✓ Auxiliar de cajas
- ✓ Auxiliar de servicio al cliente
- ✓ Auxiliar logístico
- ✓ Auxiliar de seguridad

5. CONTRIBUCIÓN LABORAL SEGÚN ZONA DE INFLUENCIA

“La expansión de los supermercados, y en especial los denominados grandes supermercados (aquéllos con cinco o más cajas de salida), facilitó la entrada de las grandes superficies en zonas urbanas. Su cercanía, mejores precios y amplitud de oferta constituyen la ventaja competitiva de estos establecimientos. De igual manera, la concentración urbana les permite gozar de economías de escala y poder de mercado”⁶⁵.

La concentración urbana de estos supermercados no sólo ha permitido estar más cerca de los consumidores y tener mayor poder de mercado sino que también ha dado la oportunidad para que las personas que se encuentren viviendo cerca de las zonas donde se ubican estas cadenas de almacenes sean considerados con mayor prioridad en la contratación del personal que realizan estas empresas. En el presente capítulo se analizará precisamente si los trabajadores que laboran en cada uno de los supermercados residen cerca de los mismos, y de esta manera poder determinar su contribución laboral de acuerdo a las zonas donde están establecidos.

5.1. PROCEDENCIA DE LOS EMPLEADOS

En este aparte se describirá la procedencia de los trabajadores que laboran en los almacenes, ya que es importante determinar si en realidad el establecimiento de estos almacenes de cadena en la ciudad permite la vinculación de las personas que hacen parte del mercado laboral local. En el siguiente cuadro se presenta en consolidado de la procedencia del personal tanto operativo como administrativo en cada uno de los almacenes:

Tabla 20. Procedencia del personal

| Procedencia | Número de empleados | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------|------------|-----------|
| | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
| Personal operativo | | | | |
| De Cartagena | 240 | 270 | 149 | 83 |
| Diferente de Cartagena | 15 | 66 | 27 | 3 |
| Total personal operativo | 255 | 336 | 176 | 86 |
| Personal administrativo | | | | |
| De Cartagena | 85 | 64 | 10 | 11 |

⁶⁵ ESCOBAR, Natalia; GUTIERREZ, Roberto. Responsabilidad social de las grandes superficies en Colombia. Iniciativa de Emprendimientos Sociales -IESO- de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes

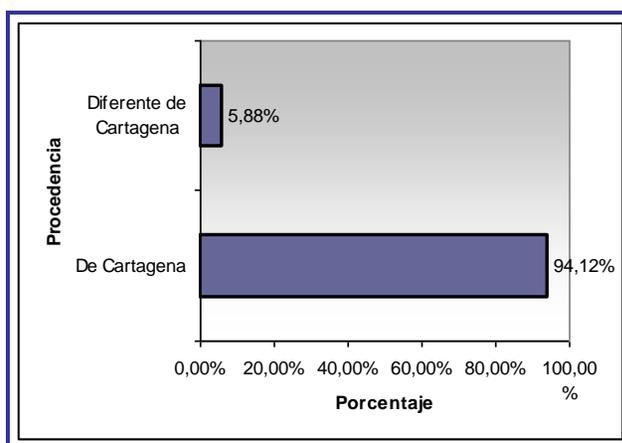
| | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|-----------|
| Diferente de Cartagena | 24 | 20 | 4 | 1 |
| Total personal admón. | 109 | 84 | 14 | 12 |
| Total | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

5.1.1. Personal operativo

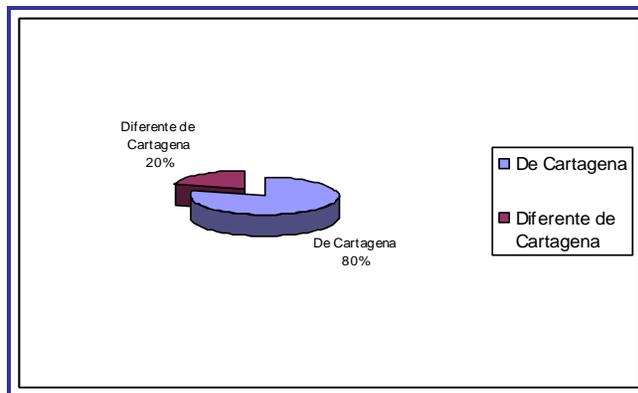
Los resultados que se muestran en el cuadro anterior indican que a nivel del personal operativo Makro es el almacén que presenta el mayor porcentaje de trabajadores procedentes de la ciudad de Cartagena con un 96%, le siguen en su orden Vivero(94,12%), Olímpica(84,66% y por ultimo Éxito(80%). En cuanto a número de empleados se refiere Éxito es el que cuenta con el mayor número de trabajadores procedentes de la ciudad, a pesar que en porcentaje ocupa el último lugar, esto se debe a que es el supermercado con el mayor número de empleados, le siguen en su orden Vivero, Sao y Makro, lo que significa que el tamaño de los supermercados en este caso es directamente proporcional al número de empleados con procedencia local. Los porcentajes que presentan cada uno de los almacenes se pueden apreciar en las siguientes figuras:

Figura 35. Vivero. Procedencia personal operativo



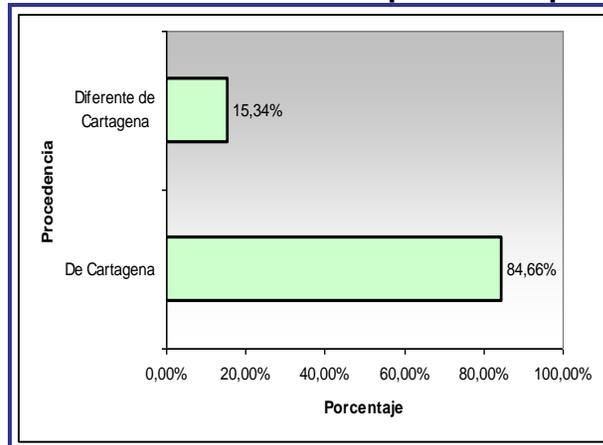
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 36. Éxito. Procedencia personal operativo



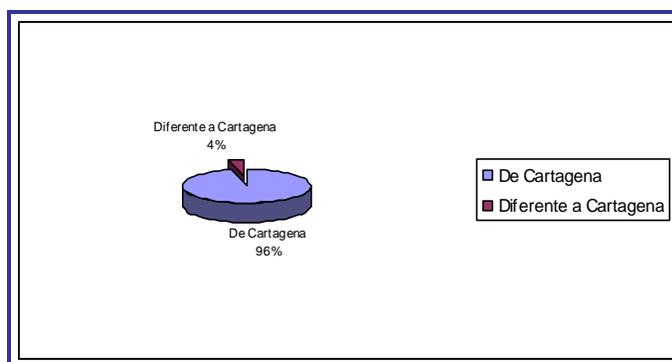
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 37. Sao. Procedencia personal operativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 38. Makro. Procedencia personal operativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

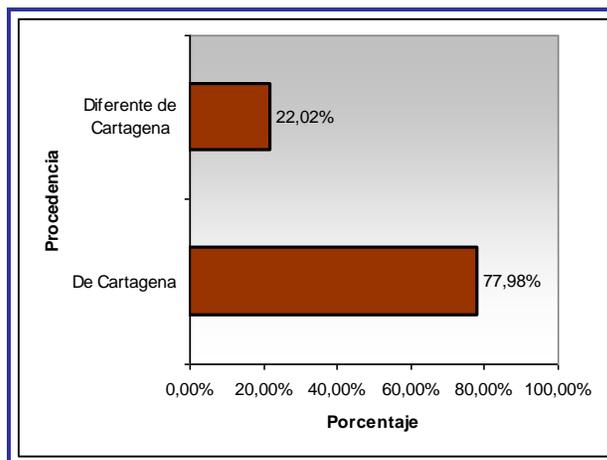
Podría decirse que en términos generales los porcentajes de personas del área operativa procedentes de la ciudad de Cartagena que presentan cada uno de los supermercados son significativos, teniendo en cuenta que el más bajo fue el de almacén Éxito con un 80% aproximadamente. Estas cifras son alentadoras y permiten decir con una mayor seguridad que el establecimiento de estos almacenes en la ciudad ha permitido tener en cuenta a la población cartagenera para la vinculación laboral, de esta manera se puede concluir que los supermercados tienden a contratar el personal operativo en su mayoría de la ciudad de Cartagena.

5.1.2. Personal administrativo

Con respecto al personal administrativo, es posible establecer que Makro figura como el almacén con mayor porcentaje de trabajadores procedentes de la ciudad (96%), continúan: Vivero (77,98%), Éxito (76%) y en el último lugar Olímpica (71,43%). Mientras que en términos de números, Vivero se consolida como el supermercado con el mayor número de trabajadores administrativos procedentes de la ciudad, le siguen Éxito, Makro y Olímpica; en este caso el tamaño de las empresas no es directamente proporcional con el número de empleados con procedencia local.

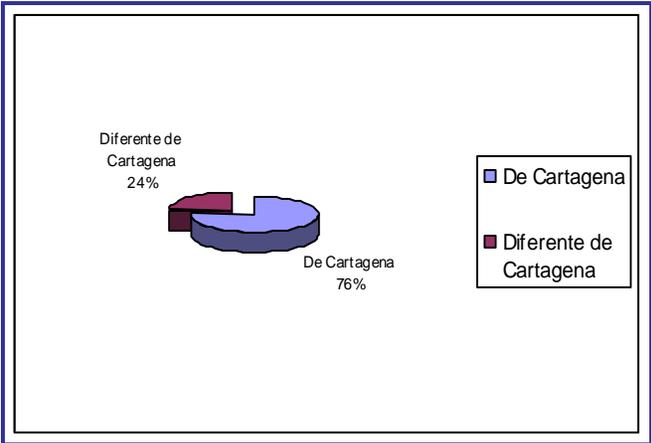
En las siguientes figuras se observan los porcentajes correspondientes a cada uno de los almacenes:

Figura 39. Vivero. Procedencia personal administrativo



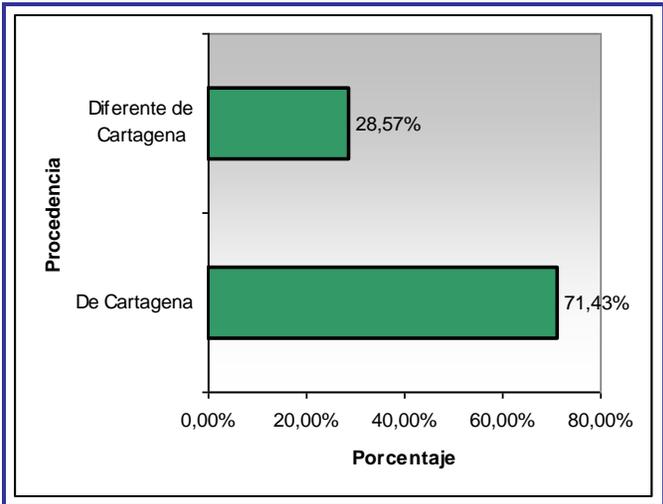
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 40. Éxito. Procedencia personal administrativo



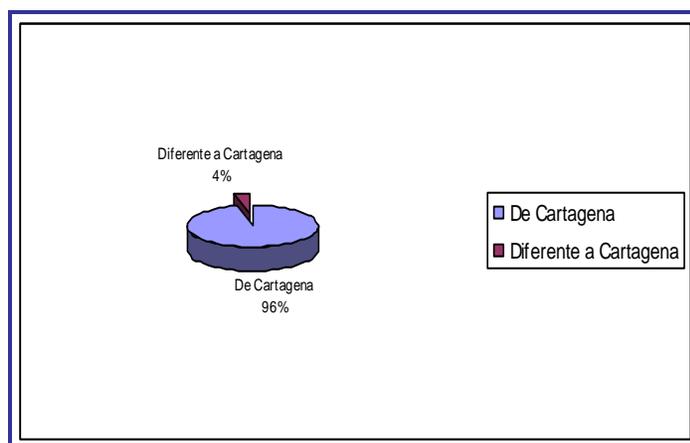
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 41. Sao. Procedencia personal administrativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Figura 42. Makro. Procedencia personal administrativo



Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Estos resultados reflejan que en relación a la procedencia del personal administrativo existe una tendencia a emplear un menor número de personas en esta área que sean procedentes de la ciudad de Cartagena, en comparación con el área operativa, excepto en el almacén Makro en donde los porcentajes se mantuvieron iguales para las dos áreas.

5.2. UBICACIÓN DEL PERSONAL EN CUANTO A BARRIOS

Tabla 21. Ubicación del personal

| Ubicación | Número de empleados | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------|------------|-----------|
| | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
| Personal operativo | | | | |
| Barrios cercanos | 184 | 235 | 145 | 80 |
| Porcentaje | 72,16% | 69,94% | 82,39% | 93% |
| Barrios no cercanos | 71 | 101 | 31 | 6 |
| Porcentaje | 27,84% | 30,06% | 17,61% | 7% |
| Total personal operativo | 255 | 336 | 176 | 86 |
| Personal administrativo | | | | |
| Barrios cercanos | 65 | 46 | 8 | 10 |
| Porcentaje | 59,63% | 54,76% | 57,14% | 83% |
| Barrios no cercanos | 44 | 38 | 6 | 2 |
| Porcentaje | 40,37% | 45,24% | 42,86% | 17% |
| Total personal admón. | 109 | 84 | 14 | 12 |
| Total empleados | 364 | 420 | 190 | 98 |

Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

Antes de realizar el análisis para cada uno de los supermercados es necesario determinar los barrios que se consideran cercanos y los que no:

▪ **Barrios cercanos**

Vivero castellana: Los angeles, Los Alpes, La castellana, Contadora, Las gaviotas, Chipre. Las delicias, San Pedro, Blaz de lezo, Villa Sandra, La Floresta, El carmen, y Camaguey.

Éxito: Los angeles, los Alpes, La Castellana, Contadora, Las Gaviotas, Chipre. Las Delicias, San Pedro, Blaz de Lezo, Villa Sandra, La Floresta, El Carmen y Camaguey.

Sao: Santa Lucia, La plazuela, San Pedro, Blaz de Lezo, El Socorro, El Recreo, Mayorca, Alameda La Victoria y La Concepción,

Makro: Los Ejecutivos, Camaguey, La Floresta, Los Angeles, Las Gaviotas, Villa Sandra, Los Calamares.

Los barrios no cercanos son considerados como aquellos sectores en donde se ubican los barrios diferentes a los mencionados anteriormente.

5.2.1. Personal operativo

En cuanto al número de trabajadores operativos que viven en barrios cercanos a sus sitios de trabajo, Éxito es el almacén con los mejores resultados con un total de 235, le siguen Vivero, Olímpica y Makro. Mientras que en términos de porcentaje Makro pasa a ocupar el primer lugar con un 93%, seguido de Olímpica (82,39%), Vivero (72,16%) y Éxito.

Es notable según estos resultados que el personal operativo de los diferentes supermercados se ubican en su mayoría en barrios cercanos a los mismos, se supone que para las empresas es más beneficioso que sea así debido a la comodidad en el transporte, lo cual les permite a los empleados llegar temprano a sus turnos de trabajo, el fácil acceso, entre otros aspectos.

5.2.2. Personal administrativo

A nivel administrativo Makro cuenta con el mayor porcentaje de trabajadores de esta área que viven cerca al almacén con un 83%, continúan en su orden: Vivero (59,63%), Olímpica (57,14%) y Éxito con un 54,76%.

Considerando el número de trabajadores, Vivero se ubica en el primer lugar con un total de 65 trabajadores administrativos que viven cerca de la empresa, y en segundo lugar se encuentra Éxito con 46 trabajadores.

Con respecto al personal administrativo se puede concluir que a nivel de todos los almacenes se presentan menores porcentajes de personas que viven cerca de los mismos si se contrasta con los resultados del personal operativo, sólo en el caso de Makro el porcentaje es de 83%.

6. BENEFICIOS DE LA GENERACIÓN DE EMPLEO

Una vez se han analizado las características laborales, la cobertura de los empleos según cargos, entre otros aspectos relacionados con el establecimiento de los supermercados en la ciudad, es importante determinar cuáles han sido los beneficios que se han generado, en términos de ocupación de la población, reducción del desempleo y también los beneficios para los empleados y sus familias.

6.1. BENEFICIOS RELACIONADOS CON EL AUMENTO DE POBLACION OCUPADA EN LA CIUDAD

La dinámica del funcionamiento de nuevos almacenes en la ciudad en los últimos años ha contribuido con el aumento de la población ocupada por el sector comercio, así se ve reflejado en los datos que se muestran en el siguiente cuadro:

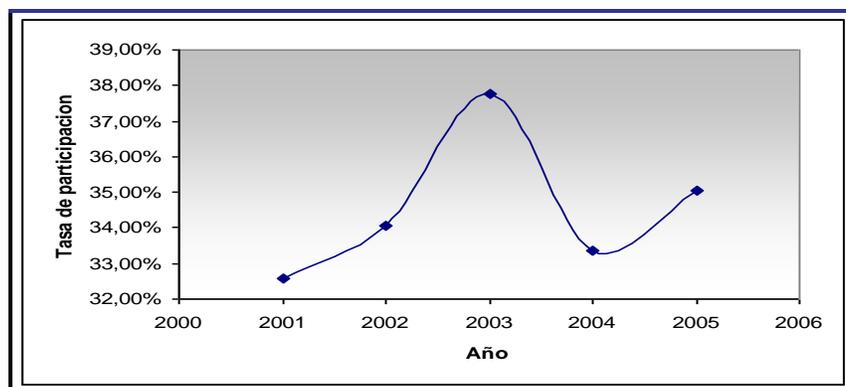
Tabla 22. Cartagena, Población ocupada en miles, sector comercio, 2000-2005 (octubre - diciembre)

| Ramas de actividad | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Total ocupados | 293.216 | 301.357 | 324.361 | 322.183 | 358.649 |
| Comercio | 95.549 | 99.923 | 110.730 | 97.867 | 102.776 |
| Participación | 32,59% | 34,08% | 37,76% | 33,38% | 35,05% |
| Variación % | | 4,58% | 10,82% | -11,62% | 5,02% |

Fuente: Cálculos de los autores con base estadísticas Dane

Según esta información la variación en la población ocupada por parte del sector comercio en la ciudad, ha presentado resultados positivos, solamente en el año de 2004 donde se presentó una disminución del 11.62%. De igual forma la participación del sector en el total de la población ocupada en Cartagena ha venido en aumento, excepto en el 2004, en donde se presentó una disminución en la participación del 4,39% comparado con el 2003.

Figura 43. Evolución tasa de participación población ocupada por el sector comercio, 200-2005



Fuente: Elaborado por los autores con base cifras Dane

Tabla 23. Tasa de crecimiento de la población ocupada Trimestre abril-junio, 2005-2006

| Ramas de actividad | Cartagena |
|---|-------------|
| Total ocupados | 9,9 |
| Industria | 4,8 |
| Construcción | 9,8 |
| Comercio, restaurantes y hoteles | 12,7 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 12,7 |
| Servicios | 6,2 |
| Otras ramas | 47,9 |

Fuente: Dane-ECH-Junio de 2006

En el año 2006, la tasa de crecimiento de la población ocupada por el sector comercio también arrojó buenos resultados si se contrasta con la tasa de crecimiento de otras actividades, de esta forma el sector comercio se convierte en una de las tres ramas con mayor tasa después de: Otras ramas (47,9) e igualando en cifras con Servicios (12,7).

6.2. BENEFICIOS COMUNES EN LOS SUPERMERCADOS

A nivel general los beneficios asociados con la generación de empleo de los supermercados en las familias de los empleados son:

- Estabilidad laboral y económica
- Programas de apoyo en cuanto a:
 - ✓ Educación
 - ✓ Salud

- ✓ Esparcimiento
- Descuentos especiales en los productos y servicios que benefician la economía familiar.
- Créditos especiales
- Otros beneficios

Existen unos beneficios para las familias de los empleados que son comunes en los diferentes supermercados objeto de estudio, estos beneficios son:

6.2.1. Estabilidad laboral

Los supermercados presentan una tendencia hacia el mantenimiento de sus empleados, lo que significa que una vez los aspirantes a los diferentes cargos de las empresas son seleccionados, se puede decir que las organizaciones conservan a sus trabajadores, siempre y cuando estos cumplan con sus funciones y obligaciones dentro de la empresa. Esto representa un beneficio para las familias de los empleados ya que en cada uno de estos hogares es posible contar con unos ingresos mensuales seguros, lo que contribuye al cubrimiento de sus gastos, entre otros beneficios.

Además la estabilidad laboral de la que gozan estos empleados en los almacenes mencionados permite que estos reciban todas sus prestaciones, con lo cual sus familias tienen un cubrimiento en salud y subsidios en educación.

De acuerdo a las entrevistas realizadas las tasas de antigüedad en promedio en cada uno de los almacenes son las siguientes:

Tabla 24. Tasa de antigüedad de los empleados

| Almacenes | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
|-----------------------------|--------|-------|--------|-------|
| Tasa promedio de antigüedad | 7 años | | 6 años | |

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas

Al observar los datos del cuadro anterior se puede notar que Éxito y Makro no tienen tasas de antigüedad, esto es debido a que son los almacenes más recientes que se han establecido en la ciudad, si embargo, en el caso de Éxito, los trabajadores manifestaron que esta empresa presenta una tasa promedio de antigüedad de 10 años. Por otro lado los trabajadores de Makro manifestaron que hasta el momento se ha mantenido el personal que fue seleccionado para el funcionamiento de este almacén en la ciudad.

Con respecto a Vivero y Sao hay que tener en cuenta que estas tasas son correspondientes a los empleados actuales, por lo tanto son conforme al año de inicio de actividades de estas empresas en la ciudad. En general los trabajadores

de estos almacenes explicaron que la permanencia de ellos en los supermercados depende directamente de su desempeño, es decir, mientras que los trabajadores realicen sus labores no hay causales de despidos. Entonces la desvinculación del empleado sucede por motivo de desempeño o porque este no se encuentra conforme con su turno o con la carga laboral y decide no continuar trabajando en la empresa.

6.2.2. Créditos especiales

Los créditos especiales que las empresas otorgan a sus empleados también se pueden considerar como beneficios que reciben las familias, ya de esta manera pueden atender necesidades como: educación, vivienda y también acceder a productos que se requieren en el hogar con unos plazos y tasas de interés cómodas para los trabajadores.

En el caso de Vivero, Olímpica y Makro los créditos a los empleados funcionan a través de las cooperativas de los trabajadores. Los montos de los créditos están estipulados de acuerdo al tiempo que lleven asociados a dicha cooperativa. Los trabajadores principalmente pueden acceder a los créditos para educación y Vivienda.

6.2.3. Descuentos y acceso a promociones

Al igual que en el caso de los créditos especiales los descuentos a los que tienen acceso los empleados contribuyen al bienestar de sus familias, teniendo en cuenta que los productos que se venden en cada uno de los supermercados son de primera necesidad y por lo tanto el hecho de contar con descuentos especiales representa un ahorro en los hogares de cada uno de ellos.

En los almacenes se manejan unas tasas de descuentos para las compras que realicen los trabajadores en los supermercados, estas tasas son:

Tabla 25. Tasa de descuentos para los empleados

| Almacenes | Vivero | Éxito | Sao | Makro |
|---------------------|--------|-------|-----|-------|
| Tasas de descuentos | 5% | 5% | 4% | ----- |

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas

En el caso de las promociones, los almacenes manejan la política de darles prioridad a los empleados cuando se realicen las promociones.

Un estudio realizado en Colombia acerca de la responsabilidad social de las grandes superficies, contiene un diagnóstico de las características generales de este sector del comercio, las tendencias en las prácticas de responsabilidad social de sus empresas, y las oportunidades existentes en el sector para generar un mayor valor social y económico. Según este estudio las iniciativas de responsabilidad social que emprenden las grandes superficies, con respecto a los empleados y sus familias son:

Tabla 26. Resumen de los emprendimientos sociales de las grandes superficies

| Alcance grupos de interés | Expectativas sociales | Innovación |
|---------------------------|---|--|
| Empleados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo a planes de carrera ▪ Programas de bienestar social para los empleados y sus familias. ▪ Becas para empleados y sus familiares. Fondo de empleados para capacitación, calamidades, vivienda y crédito. ▪ Programas de incentivos por cumplimiento de ventas. | Capacitación y asesoría en la creación de microempresas a familiares de los empleados y compra de alguno de sus productos. |

Fuente: ESCOBAR, Natalia; GUTIERREZ, Roberto. Responsabilidad social de las grandes superficies en Colombia. Iniciativa de Emprendimientos Sociales -IESO- de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

Aplicando este cuadro en la ciudad de Cartagena se obtuvo la siguiente información:

Tabla 27. Resumen de los emprendimientos sociales de las grandes superficies en Colombia que se manejan en los almacenes de Cartagena

| Alcance grupos de interés | Expectativas sociales(Colombia) | Cartagena |
|---------------------------|--|--|
| Empleados | Apoyo a planes de carrera | Aplica para almacén Éxito |
| | Programas de bienestar social para los empleados y sus familias. | Aplica para todos los supermercados bajo estudio |
| | Becas para empleados y sus familiares. | Aplica para éxito |
| | Fondo de empleados para capacitación, calamidades, vivienda y crédito. | Aplica para todos los supermercados |
| | Programas de incentivos por cumplimiento de ventas. | Vivero y éxito |

Fuente: Entrevistas y encuestas realizadas

Según esta información los almacenes de Cartagena en comparación con los emprendimientos sociales que se realizan a nivel del país, todavía les hace falta llevar a cabo programas que beneficien a sus empleados, ya que sólo Éxito figura en todos los ítems que se describieron en la tabla anterior.

La siguiente tabla presenta los programas más comunes y las iniciativas emprendidas por las grandes superficies en Colombia para sus empleados:

Tabla 28. Temas en los que se concentran los emprendimientos sociales

| Programas de bienestar social para los empleados y sus familias | |
|--|--|
| Empleados | Muchos almacenes, conscientes de que la responsabilidad social empieza desde su organización, ofrecen diferentes programas para el desarrollo humano de sus empleados y sus familias. Estos programas van desde actividades de bienestar, como celebración de fechas especiales, hasta capacitación para la formación de microempresas y préstamos para vivienda ofrecidos directamente por las grandes superficies. |

Fuente: ESCOBAR, Natalia; GUTIERREZ, Roberto. Responsabilidad social de las grandes superficies en Colombia. Iniciativa de Emprendimientos Sociales -IESO- de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes

Tabla 29. Emprendimientos sociales reportados por las grandes superficies

| | |
|---|---|
| Énfasis en la educación de sus empleados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra directa a través de centros de acopio para pequeños productores. ▪ Apoyo y comercialización a productos orgánicos de comunidades específicas. ▪ Desarrollo de alimentos orgánicos y saludables bajo marcas propias. ▪ Apoyo a Pymes a través del desarrollo de marcas propias. ▪ Programa ambiental interno para cumplir los estándares de calidad de la compañía. ▪ Proyectos para el desarrollo de algunos sectores y comunidades donde existen almacenes (temas ambientales, comunitarios, etc.). ▪ Programa de incentivos económicos para premiar la productividad laboral. ▪ Convenio con la Escuela de Administración de Negocios (EAN) para que los administradores de la compañía se profesionalicen. ▪ Programas educativos para que los empleados desarrollen un plan de carrera en la compañía a través de su Universidad Corporativa. ▪ Auxilios educativos para los empleados que deseen culminar sus estudios de cualquier nivel y desarrollar su carrera en la compañía. ▪ Programa de empacadores voluntarios con un plan de carrera en la compañía. ▪ Becas para los hijos de los empleados de escasos recursos y para hijos discapacitados de los empleados. ▪ Plan padrinos que otorga becas para niños de escasos recursos. ▪ Programa de donación de vueltos para vivienda de interés social. ▪ Apoyo a la campaña Tejido Humano, con el fin de recoger recursos para las víctimas de la guerra. ▪ Donaciones puntuales a algunas ONG. ▪ Alianza con el Ejército Nacional para que niños de zonas rurales conozcan los almacenes. |
| Énfasis en el trabajo con familiares de empleados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de capacitación a quienes no tienen trabajo entre los familiares de los empleados. ▪ Acompañamiento en la creación de microempresas para familiares de los empleados y compra de algunos de sus productos. ▪ Programa de bienestar social en capacitación, educación y recreación para los hijos de los empleados. ▪ Servicios de capacitación, validación, atención de calamidades, vivienda y crédito a través del Fondo de empleados. ▪ Apoyo a los bancos de alimentos de las diferentes ciudades. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Donaciones de regalos en las épocas navideñas para diversas fundaciones. |
|--|--|

Fuente: ESCOBAR, Natalia; GUTIERREZ, Roberto. Responsabilidad social de las grandes superficies en Colombia. Iniciativa de Emprendimientos Sociales -IESO- de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

De los emprendimientos sociales que se describen en el cuadro anterior en los supermercados de la ciudad se manejan los siguientes

- Apoyo a Pymes a través del desarrollo de marcas propias
- Proyectos para el desarrollo de algunos sectores y comunidades donde existen almacenes (temas ambientales, comunitarios, etc.).
- Programa de incentivos económicos para premiar la productividad laboral
- Programa de empacadores voluntarios con un plan de carrera en la compañía.
- Programa de donación de vueltos para vivienda de interés social
- Apoyo a la campaña Tejido Humano, con el fin de recoger recursos para las víctimas de la guerra.
- Programa de bienestar social en capacitación, educación y recreación para los hijos de los empleados.
- Servicios de capacitación, validación, atención de calamidades, vivienda y crédito a través del Fondo de empleados.
- Donaciones de regalos en las épocas navideñas para diversas fundaciones

A continuación se presentan los diferentes beneficios que favorecen a las familias de los empleados y que dependen de las políticas y la filosofía que maneje cada uno de los supermercados:

6.3. VIVERO CASTELLANA

- **Educación:** El almacén Vivero proporciona a sus empleados unos bonos educativos para que estos puedan adquirir todos los útiles escolares que requieran para la educación de sus hijos.
- **Bonificaciones por ventas:** La empresa realiza un balance o una evaluación de los resultados de las ventas trimestre y semestralmente, de acuerdo a estos resultados les hace efectivo a los empleados por concepto de las ventas del

almacén una bonificación, los montos de estas bonificaciones dependen de los incrementos en las ventas que se hayan logrado.

6.4. ALMACÉN ÉXITO

Los empleados de Almacenes Éxito S.A. y sus familias cuentan con un respaldo que se hace presente en los aspectos más importantes de su vida. Se trata del Fondo de Empleados PRESENTE, este fondo contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias; por esto, la compañía contribuye con recursos económicos, administrativos y logísticos que facilitan su funcionamiento en forma eficiente.

El fondo se sostiene por medio de aportes pequeños en forma solidaria, estos recursos son destinados a la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados (Ahorro, crédito, previsión social, recreación y descanso).

De esta manera los empleados y sus familiares se favorecen con programas de educación, recreación, salud, vivienda, protección, servicios financieros de créditos, ahorro y auxilios como se explica a continuación⁶⁶:

- **Ahorro:** 7 líneas para diferentes propósitos y con variadas cuotas. Excelente rentabilidad y seguridad del dinero. Tasas de interés entre el 10% y el 20% nominal anual.
- **Crédito:** 4 líneas de crédito que permiten satisfacer necesidades básicas. Tasas de interés bajas: Del 12% al 18% nominal anual. Seguro de vida gratuito durante la vigencia del crédito.
- **Centros vacacionales:** Seis hermosos y agradables centros turísticos ubicados en Coveñas, Santa Fe de Antioquia, Cerrito Valle, el Rodadero Santa Marta, Cartagena y Melgar. Posibilidad de financiación del alojamiento, gastos de transporte y alimentación.
- **Recreación y cultura:** Ofrecimiento de boletería para espectáculos artísticos y culturales con descuentos especiales y posibilidades de financiación.
- **Solidaridad:** Cubrimiento de todo el grupo familiar básico del asociado, brindando protección con el servicio exequial y posibilidad de proteger a otras personas en forma voluntaria. Apoyo económico para las familias en caso de fallecimiento del asociado.

⁶⁶RESTREPO, Gonzalo. Oportunidades de negocio con el sector privado para la economía: Un caso de Éxito

- **Seguros:** Protección para los asociados, su grupo familiar y sus bienes en diferentes eventualidades a través de las pólizas voluntarias de vida, vehículo e integral del hogar.
- **Medicina prepagada:** Amplio cubrimiento con planes complementarios de salud: planes complementarios de las cajas de compensación familiar, medicina prepagada y pólizas en salud.
- **Fondo educativo:** Becas semestrales para pregrado, postgrado y validación del Bachillerato. Escuela de Formación Solidaria y talleres juveniles

Adicionalmente, los estatutos sociales de la empresa facultan a la Junta Directiva para emitir acciones destinadas a ser suscritas de manera exclusiva por empleados de la sociedad o de sus compañías subordinadas en gracia a la antigüedad y excelencia de sus servicios. Para el efecto, la Junta Directiva podrá emitir y reglamentar hasta un diez por ciento (10%) de las acciones actualmente en reserva, y el mismo porcentaje de las que el futuro sean creadas para aumentar el capital autorizado⁶⁷.

6.5. SUPERALMACENES OLÍMPICA

▪ Programas deportivos, culturales y de salud

Uno de los aspectos más relevantes de la organización es que además de su servicio básico de ventas en todos los formatos, contribuye con acciones sociales, deportivas, culturales y de salud, lo que le demanda una destinación anual de unos 3.000 millones de pesos. Olímpica apoya la cultura, el deporte y todas las iniciativas tendientes a mejorar la calidad de vida de sus empleados y sus familias.

Olímpica entiende también el deporte como parte vital del ser humano y por eso promueve constantemente competencias y torneos en varias disciplinas como: fútbol, béisbol, atletismo, boxeo o softbol para lo cual cuenta con escenarios y torneos propios. También los niños son una preocupación de Olímpica, por eso apoya bancos de alimentos, la creación permanente de ludotecas y distintas parroquias, en su trabajo con la comunidad.

6.6. MAKRO

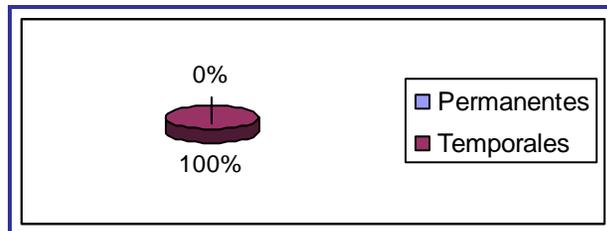
Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas puede decirse que algunos de los beneficios que este almacén brinda a sus empleados de igual forma repercuten en el bienestar de sus familias, como se describe a continuación:

⁶⁷ Código de buen gobierno. Almacenes Éxito S.A.

Estabilidad laboral: El almacén Makro presenta una tendencia hacia la contratación fija de sus empleados así lo refleja los resultados de la encuesta, donde el 100% (es decir 98 personas) de sus trabajadores son permanentes, con lo cual podría decirse que las personas que obtienen empleo en esta empresa gozan de estabilidad laboral, esto incide de manera positiva en el bienestar de cada una de sus familias, ya que si los empleados tienen seguridad con respecto a su estancia en la empresa, su familia puede contar con unos ingresos seguros, y por lo tanto su nivel de vida puede mejorar en la medida en que planifiquen sus gastos de acuerdo a los salarios recibidos.

Además también ofrece a sus empleados los beneficios comunes que fueron descritos anteriormente al principio del capítulo.

Figura 44. Makro. Porcentaje de empleados permanentes y temporales



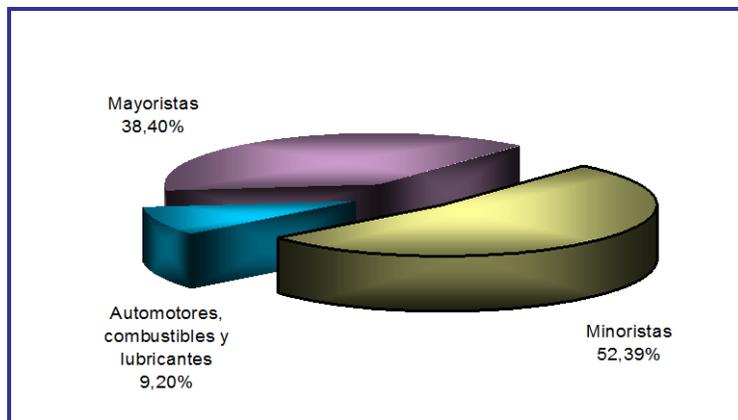
Fuente: Elaborado por los autores con base en las encuestas

7. RELACIÓN ENTRE LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y LA VARIACIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS

7.1. PANORAMA NACIONAL

Según la Encuesta anual de comercio realizada por el Dane en el 2005, las empresas comerciales ocuparon 782 521 personas, de las cuales el 52,39% estaba vinculado al comercio minorista, el 38,40% al comercio mayorista, y el 9,20% restante a empresas comercializadoras de vehículos, autopartes, combustibles y lubricantes⁶⁸, con lo cual se puede concluir que la mayor parte del empleo en el sector comercio es generado por el comercio minorista, como se observa en la figura:

Figura 45. Distribución del empleo en el comercio, según modalidad Total nacional 2005

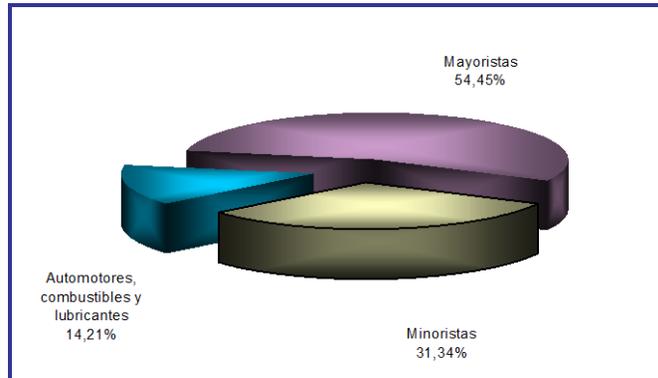


Fuente: Dane

Con respecto a las ventas, el comercio minorista presenta una contribución del 31,34% en el total de las ventas del sector:

⁶⁸ Encuesta Anual de Comercio 2005. Dane

**Figura 46. Distribución de las ventas del comercio, según modalidad
Total nacional 2005**

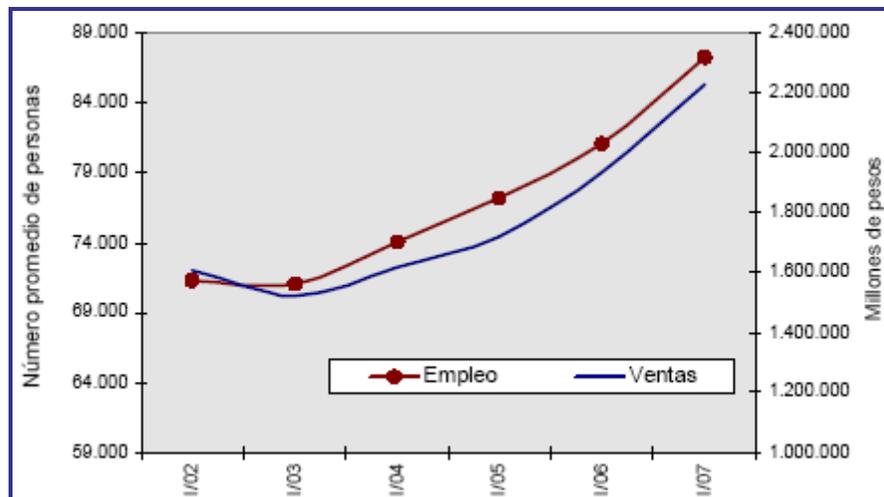


Fuente: Dane

▪ **Relación ventas y empleo**

Continuando con el análisis a nivel nacional, ahora se describirá la relación entre el comportamiento de las ventas y el empleo, tomando como referencia las variaciones presentadas en los últimos años y las más recientes de 2006-2007. En la siguiente figura se muestra la evolución que han tenido estas dos variables en el período 2002-2007:

Figura 47. Ventas reales y empleo en el comercio minorista. Total nacional I trimestre 2002-2007



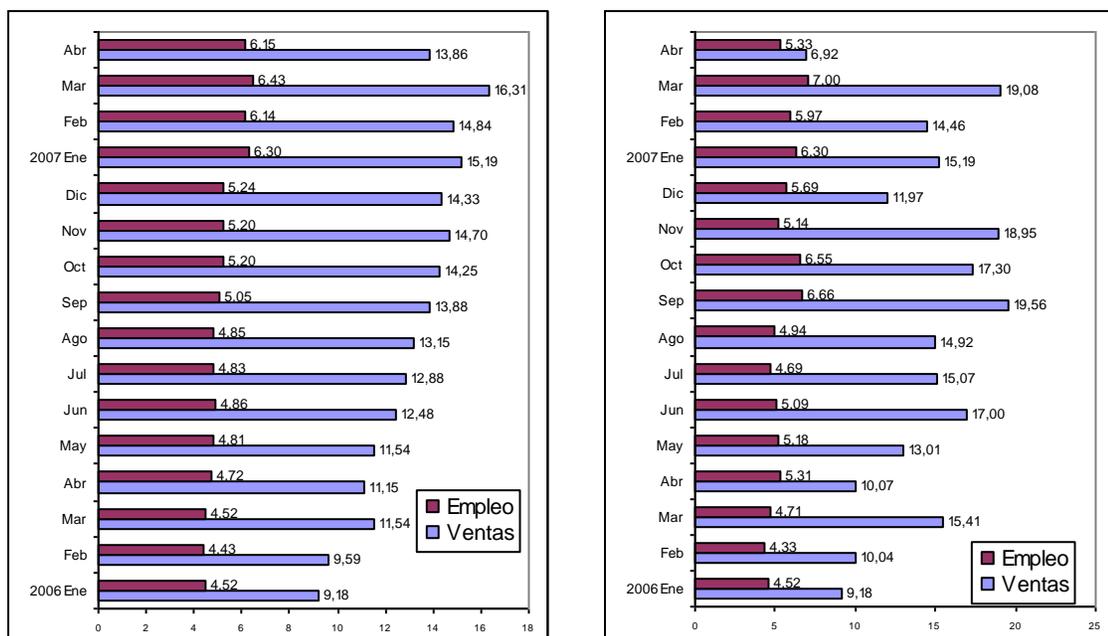
Fuente: Dane

Como se puede observar en la anterior figura la relación entre ventas y empleo ha sido proporcional en el sentido que los aumentos en las ventas se han traducido en aumentos en el número de personas empleadas por las empresas

pertencientes al comercio minoristas, en donde figura, los supermercados e hipermercados.

Los últimos reportes realizados por el DANE dan muestra de comportamientos altamente positivos en las ventas del comercio minorista, en las que se destacan varios aspectos de mucha importancia para la evolución del sector y su impacto en la economía, como por ejemplo: que el comercio crece en facturación a tasas superiores al 13,86% y el empleo a 6,15%; y si se tienen en cuenta los datos de los grandes hipermercados y almacenes se verifican también dichos comportamientos en esas variables y la continuidad en la expansión de los metros cuadrados del área comercial a tasas del 8%⁶⁹.

Figura 48. Variación porcentual de las ventas reales del comercio minorista. Total nacional. 2007 - 2006.



Fuente: Dane

Uno de los aspectos más favorables se evidencia en la expansión del empleo, variable estratégica para medir la evolución e impacto del sector en la economía. Los estudios de la coyuntura actual, muestran a un sector comercial generador de empleo, de más contratos a término indefinido y personal temporal contratado directamente por las empresas que los alcanzados el año anterior(2006), acompañados de una evolución positiva en los salarios reales. Las series

⁶⁹ FENALCO. Boletín económico. Accedido en: www.fenalcoantioquia.com.co/Boletin%5Cboletín%20económico3.doc

estadísticas, crecimiento de las ventas reales y variación en empleo de la actividad comercial, ratifican la estrecha relación entre estas dos variables⁷⁰.

De una u otra manera, lo que nos están diciendo estos informes del DANE sobre el comercio registrado, es que el empleo formal está creciendo, así mismo, también la Encuesta Continua de Hogares nos da los mismos indicadores, según datos disponibles en el año corrido de 2007, la actividad comercial sigue aportando positivamente más empleos en las trece áreas urbanas.

7.2. COMPORTAMIENTO CARTAGENA: EMPLEO Y VENTAS

La ciudad de Cartagena al igual que el comportamiento a nivel nacional ha presenciado también la gran dinámica que ha presentado el sector comercio en los últimos años, y específicamente el comercio al por menor, favorecido por la llegada de nuevos supermercados que han abierto sus puertas, contribuyendo de manera significativa a la generación de empleos directos e indirectos. Así lo demuestra la siguiente tabla que muestra la población ocupada en Cartagena según rama de actividad:

Tabla 30. Cartagena, Población ocupada en miles, según rama de actividad, 2000-2005 (octubre - diciembre)

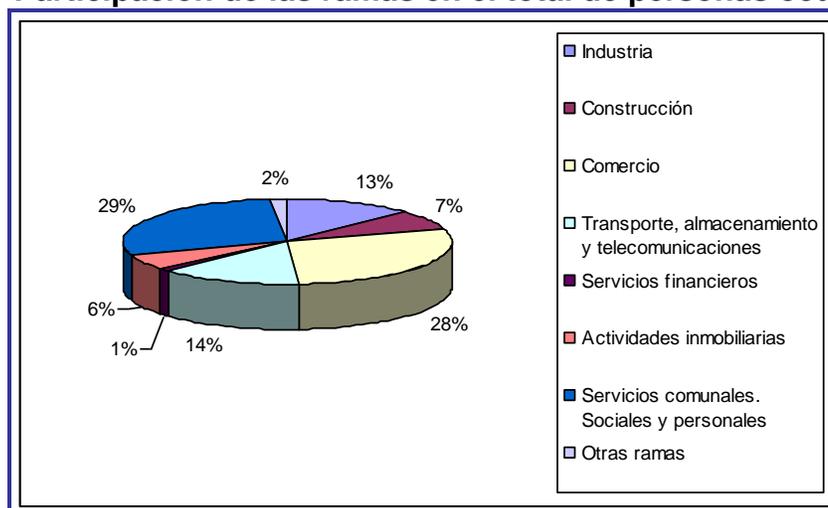
| Ramas de actividad | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Total ocupados | 293.216 | 301.357 | 324.361 | 322.183 | 358.649 |
| Industria | 31.459 | 38.707 | 38.833 | 39.574 | 45.486 |
| Construcción | 24.033 | 19.844 | 29.577 | 23.966 | 26.643 |
| Comercio | 95.549 | 99.923 | 110.730 | 97.867 | 102.776 |
| Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones | 30.265 | 29.234 | 31.047 | 38.502 | 49.982 |
| Servicios financieros | 3.140 | 4.832 | 5.607 | 4.726 | 4.758 |
| Actividades inmobiliarias | 17.180 | 12.178 | 15.372 | 18.338 | 20.189 |
| Servicios comunales, Sociales y personales | 81.465 | 86.867 | 86.158 | 89.865 | 102.369 |
| Otras ramas | 10.125 | 9.772 | 7.037 | 9.345 | 6.446 |

Fuente: Dane – ECH

De acuerdo a la tabla anterior el sector comercio en el 2005 presenta el mayor número de ocupados, lo que representa un aporte del 28, 66%, seguido por los servicios comunales, sociales y personales, como se puede apreciar en la siguiente figura:

⁷⁰ Ibíd.

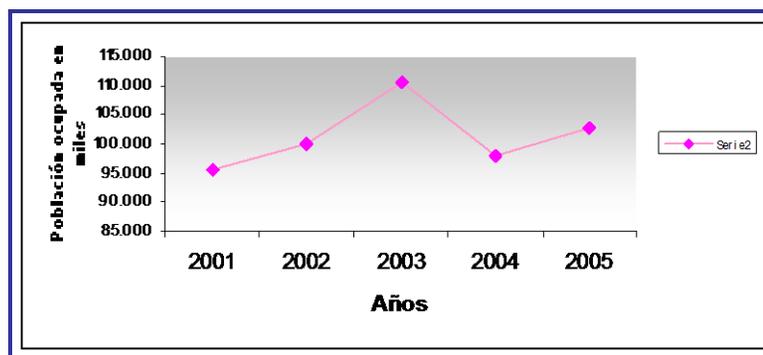
Figura 49. Participación de las ramas en el total de personas ocupadas 2005



Fuente: Elaborado por los autores con base en tabla

Si se observa la evolución en las personas ocupadas por el sector comercio en el periodo 2001-2005, se puede notar que el único año en donde se presentó una disminución fue en el 2004, volviendo a tener un repunte en el 2005 como se muestra a continuación:

Figura 50. Evolución población ocupada por el sector comercio. 2001-2005



Fuente: Elaborado por los autores con base en tabla

En 2005 se crearon en la ciudad cerca de 36 mil nuevos empleos, en contraste con 2004 cuando se perdieron cerca de dos mil empleos. Los sectores más dinámicos en la generación de empleo fueron el transporte y las comunicaciones y los servicios comunales, sociales y personales, donde se generaron dos terceras partes de los nuevos puestos de trabajo. Otros sectores que mostraron también un importante dinamismo fueron la industria y el comercio. Este último generó 4909 ocupando el tercer lugar después de las ramas mencionadas anteriormente⁷¹.

⁷¹ Cámara de Comercio de Cartagena. Indicadores económicos de Cartagena 2005.

Tabla 31. Población ocupada en Cartagena, según ramas de actividad Junio. 2005-2006

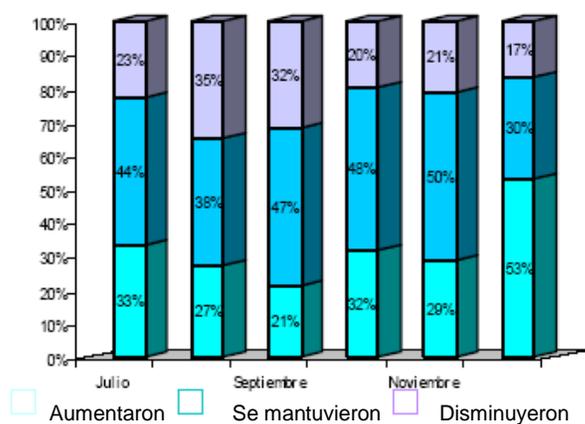
| | Total ocupados | Industria | Construcción | Comercio, restaurantes y hoteles | Transporte | Interm Financiera | Actividades inmobiliarias | Servicios | Otras ramas |
|---------------|----------------|-----------|--------------|----------------------------------|------------|-------------------|---------------------------|-----------|-------------|
| 2005 | 322 | 38 | 27 | 90 | 40 | 6 | 19 | 94 | 8 |
| 2006 | 354 | 40 | 30 | 101 | 45 | 4 | 23 | 100 | 12 |
| Var 2006-2005 | 32.049 | 1.845 | 2.622 | 11.391 | 5.000 | -1708 | 3.777 | 5.311 | 3.811 |

Fuente: Dane

Durante el primer semestre del 2006, el sector comercio volvió a figurar como uno de los sectores más dinámicos en la generación de empleo, ya que creó más de 11.000 nuevas plazas mientras que los otros dos sectores de mejor desempeño crearon 5.000.

Si ahora se hace un contraste con el comportamiento del comercio interno de la ciudad se observará que los resultados son conformes, considerando que el comercio interno en Cartagena a nivel general mantuvo sus ventas. De acuerdo a la evaluación de la Encuesta de Opinión y Expectativas (EOC) que realiza Fenalco, el gremio de los comerciantes. En el primer semestre de 2005 el comportamiento de las ventas se mantuvo en al menos el 30% de los sectores que componen el comercio interno de la ciudad, con excepción del mes de diciembre cuando las ventas aumentaron el 53% en la mayoría de los sectores comerciales.

Figura 51. Comportamiento de las ventas del comercio. Julio-diciembre de 2005



Fuente: FENALCO. EOC

7.3. ANALISIS EN LAS CADENAS DE ALMACENES

Si se analiza específicamente el comportamiento de las ventas y la generación de empleo por parte de los supermercados, se puede decir que existe una relación proporcional, ya que según los resultados publicados por el Dane, el país parece estar viviendo un auge de consumo, teniendo en cuenta que los indicadores de desempeño de las empresas y el registro de ventas en las grandes cadenas de almacenes, señalan que los consumidores se sienten tranquilos y que cada vez están dispuestos a comprar más.

El informe publicado por el Dane en donde se describe el comportamiento de las ventas en el tercer trimestre del 2005, señala que la demanda sigue disparada y esto se ve reflejado en los indicadores empresariales. El presidente de Éxito, Gonzalo Restrepo, confirmó que la cadena, ha experimentado un notable repunte en las ventas.

Al cierre del tercer trimestre el Éxito reportó ventas por \$2,42 billones, mientras que Carulla, otra de las grandes cadenas del país le informó a la Superintendencia de Valores que sus ventas fueron de 1,5 billones, con un incremento superior al 20% de las efectuadas hace un año (2004)⁷².

Restrepo dice que sus almacenes están registrando una recomposición en las ventas, pues los compradores vienen aumentando su preferencia por los denominados bienes durables, se están vendiendo más televisores, equipos de sonido y los alimentos se mantienen o disminuyen levemente.

Por su parte, Carulla Vivero evidenció un crecimiento del 28% en ventas al cierre del tercer trimestre. A septiembre de 2005, estas sumaron \$1,4 billones. En agosto de 2005, las ventas reales minoristas aumentaron en un 9,85% en comparación con el mismo mes de 2004. Si se excluyen las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas, en agosto del presente año las ventas totales del comercio minorista crecieron 8,09%⁷³.

El rubro que más creció en el último año en las ventas minoristas, según el DANE, fue el de muebles y equipo para oficina, con 47,88%, seguido de vehículos y motocicletas con 34,26%. En tercer lugar se ubicaron los muebles y electrodomésticos con 17,93%.

Continuando con el análisis en el año 2006, se puede decir que las ventas han seguido presentando un comportamiento positivo, teniendo en cuenta que los grandes almacenes e hipermercados minoristas, durante el primer trimestre del 2006, duplicaron porcentualmente los resultados del mismo período en los dos años anteriores.

⁷² RODRIGUEZ, Leonardo. El espectador. Se dispara el consumo. Boletín N° 127

⁷³ *Ibid.*

Según el informe del Dane, entre enero y marzo del 2006, las ventas de los grandes almacenes del comercio crecieron 12,46 por ciento en precios constantes, frente a 6,4 en el mismo período del 2005 y 6,37 por ciento en el 2004. En precios constantes (es decir, descontando la inflación), las ventas en el primer trimestre alcanzaron 1,9 billones de pesos. En pesos corrientes, esta cifra alcanzó los 3,7 billones entre enero y marzo⁷⁴.

El informe destaca el crecimiento del empleo generado por las grandes superficies, de 4,87 por ciento frente al mismo período del año 2005. Así mismo, anota que los 14 grupos de mercancías que analiza este informe reportaron variaciones positivas. También ayer se divulgó el informe sobre comercio de automotores nuevos al cierre del primer trimestre del año, que según el Dane tuvo un crecimiento de 26,5 por ciento.

De acuerdo a las cifras anteriores se puede decir que los aumentos en la demanda de bienes y servicios que se han presentado en los tres últimos años, y evidenciados por los incrementos en las ventas de los productos y servicios de los almacenes de cadena han beneficiado el aumento en la generación de empleo por parte de los mismos.

⁷⁴ Portafolio. Boletín N° 096. Balance de ventas de hipermercados

CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo se puede concluir que:

- En Colombia, el comercio es uno de las actividades que más contribuye a la economía nacional, teniendo en cuenta que aporta el 11% del PIB, es decir, es el cuarto sector con mayor participación después de Servicios, sociales, comunales y personales(20%); la industria(16%) y los establecimientos financieros(15%). Los datos más recientes de 2007, señalan que el comercio continúa expandiéndose, por encima de lo alcanzado en años anteriores, pero ahora está superado, en su respectivo orden por la construcción y la industria.
- El comercio interno del país se caracteriza por ser un sector muy heterogéneo, en el que se está produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado, se puede decir que está atravesando por un proceso de modernización para adaptarse a los continuos cambios del mercado.
- El negocio de los supermercados, supercentros e hipermercados en Colombia viene mostrando una evolución importante en los últimos años, en donde han entrado grandes competidores en el ámbito mundial al mercado local, los cuales se han aliado con inversionistas colombianos.
- El comercio, es uno de los sectores de la economía colombiana que agrupa la mayor parte del mercado laboral así como también la industria y el sector servicios, de ahí se desprende la importancia de este sector en la generación de empleo. En particular la contribución laboral por parte de los grandes detallistas es significativa, en el primer trimestre de 2007, el conjunto de los grandes almacenes e hipermercados minoristas vincularon laboralmente en promedio, 87.177 personas, cifra que significó un incremento en el empleo de 7,51%, si se compara con el empleo observado en el cuarto trimestre de 2006.
- Las características laborales encontradas en cada uno de los supermercados indican que la forma de contratación varía de acuerdo a las políticas adoptadas por cada supermercado, sin embargo podría decirse que a nivel general se ha evidenciado una tendencia hacia el aumento de trabajadores subcontratados por las empresas, de manera más acentuada en uno almacenes que en otros: Éxito maneja el mayor número de empleos indirectos (250), pero el mayor porcentaje de este tipo de empleados lo presenta Sao con un 63%, frente a un 59,52% correspondiente a Éxito, en donde este personal indirecto es contratado por consorcios, por proveedores o por operadores externos. Por su parte Vivero (29%) y Makro (24%) son los almacenes que manejan los porcentajes menores de empleos indirectos. Estos resultados sustentan la tendencia de los supermercados hacia la subcontratación, si se tiene en cuenta que los

porcentajes de empleos indirectos sobrepasan el 50% en Sao y Éxito, y los porcentajes más bajos, no son despreciables y podrían aumentar con el tiempo.

- Los turnos que se manejan en los almacenes pueden ser de medio tiempo o tiempo completo. Este último puede distribuirse de manera fraccionada o de manera continua. Los horarios de los turnos dependen de las secciones, las temporadas y las necesidades de los trabajadores.
- El personal de los supermercados se encuentra conformado en su mayoría por personal operativo, lo cual es justificable teniendo en cuenta que este tipo de empresas realizan actividades que necesitan mano de obra intensiva en áreas operativas como ventas. El almacén con el mayor porcentaje de personal operativo es Sao, con un 93% aproximadamente, seguido de Makro (88%) y Éxito (80%), pero en cuanto a números se refiere, Éxito pasa a ser el supermercado con el mayor número de trabajadores operativos, seguido de Vivero y Sao, lo que significa que entre mas grande sea el almacén, mayor es el número de empleados operativos que se vinculan.
- Con respecto al personal administrativo, Vivero presenta el mayor porcentaje de este tipo de personal (30%), seguido de Éxito con el 20%, es decir los dos supermercados más grandes son los que presentan los mayores porcentajes de personal administrativo.
- Los salarios que reciben los trabajadores en cada uno de los supermercados dependen de los cargos que desempeñan, presentándose una tendencia de mejores remuneraciones en los cargos administrativos y menores remuneraciones en los cargos operativos. A nivel operativo Éxito y Makro se consideran los almacenes en donde se remunera mejor a los trabajadores de esta área, si se tienen en cuenta que les brindan la oportunidad de ganar más de 500.000, mientras que en el Vivero solo pueden ganar el mínimo y en Sao solo pueden devengar entre el mínimo y \$500.000. El hecho de que Éxito sea uno de los almacenes que mejor remuneración brinda al compararlo con los otros supermercados, guarda relación con su condición de empresa líder en el mercado a nivel nacional
- A nivel administrativo, almacén Sao se ubica como el mejor almacén que remunera a los trabajadores en esta área, si se tiene en cuenta que el 100% de este personal gana un salario superior a los \$800.000, a pesar que almacén Vivero también presenta esta situación hay que considerar que este supermercado maneja un menor número de trabajadores administrativos (14) en comparación con Vivero que cuenta con 109.

- Los supermercados ofrecen a sus empleados programas de capacitación y también incentivos, bonificaciones que están relacionados con el desempeño del trabajador, y también otros beneficios que se relacionan con la antigüedad.
- El establecimiento de los supermercados en la ciudad no sólo ha contribuido con la generación de empleo sino que también ha beneficiado a las familias de los empleados, los beneficios que ofrecen estos almacenes a dichas familias están asociados con: Estabilidad laboral y económica, programas de apoyo en cuanto a: Educación, Salud, Vivienda, Esparcimiento a través de cooperativas; descuentos especiales en los productos y servicios que favorecen la economía familiar y Créditos especiales. Es necesario aclarar que a pesar de que los almacenes brindan estos beneficios, al contrastarlos con los que se otorgan a nivel nacional, estas empresas tienen que mejorar los programas para los trabajadores que manejan a nivel de la ciudad.
- Con respecto a la formación del personal, en términos generales los trabajadores que laboran en el área operativa son bachilleres y técnicos y los administrativos tienen una formación técnica y profesional. Tanto en el área operativa como en la administrativa, Éxito se destaca como el almacén que cuenta con los trabajadores mejores formados, ya que comparándolo con los demás supermercados es la única empresa en la cual todos los trabajadores operativos tienen una formación técnica, además el 100% de sus trabajadores administrativos son profesionales, mientras que en los demás supermercados este personal se caracteriza principalmente por tener una formación técnica y profesional.
- De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, los empleados de las empresas presentan deficiencias en sus perfiles y competencias, exceptuando a Éxito que manifestó estar conforme con respecto a este tema. Entonces puede decirse que el establecimiento de estos supermercados en la ciudad supone nuevas necesidades formativas y de calificación profesional en los empleados de este sector, teniendo en cuenta que otros almacenes están próximos a llegar a la ciudad.
- Las mayores oportunidades de ocupar un cargo en cada uno de los almacenes, se presenta en el área operativa, considerando que la mayor parte del personal que labora en cada una de las empresas está concentrada en esta área, le siguen en su orden los mandos medios que por lo general lo conforman los jefes o los coordinadores de cada una de las secciones de los almacenes, los líderes o administradores de las secciones y por último el Gerente. En el área operativa los cargos más frecuentes en las organizaciones son: Auxiliar de ventas, Auxiliar de cajas, Auxiliar de servicio al cliente, auxiliar logístico, auxiliar de seguridad.
- Al analizar la procedencia del personal de los almacenes se encontró que los porcentajes de personas del área operativa procedentes de la ciudad de

Cartagena son significativos, teniendo en cuenta que el más bajo fue el de almacén Éxito con un 80% aproximadamente, mientras que con el personal administrativo existe una tendencia a emplear un menor número de personas que sean procedentes de la ciudad de Cartagena que en la operativa, excepto en el almacén Makro en donde los porcentajes se mantuvieron iguales para las dos áreas.

- Según los resultados de las encuestas el personal operativo de los diferentes supermercados se ubican en su mayoría en barrios cercanos a los mismos, se supone que para las empresas es más beneficioso que sea así por la comodidad en el transporte que les permita llegar temprano a sus turnos de trabajo, el fácil acceso, entre otros; mientras que el personal administrativo se puede presentar menores porcentajes de personas que viven cerca de los mismos, sólo en el caso de Makro el porcentaje es de 83%.
- La relación entre ventas y empleo ha sido proporcional en el sentido que los aumentos en las ventas se han traducido en aumentos en el número de personas empleadas por las empresas pertenecientes al comercio minoristas, en donde figura, los supermercados e hipermercados. Los últimos reportes realizados por el DANE dan muestra de comportamientos altamente positivos en las ventas del comercio minorista, en las que se destacan varios aspectos de mucha importancia y su impacto en la economía, como por ejemplo: que el comercio crece en facturación a tasas superiores al 13,86% y el empleo a 6,15% frente a igual cuatrimestre del año anterior y si se tienen en cuenta los datos de los grandes hipermercados y almacenes se verifican también dichos comportamientos en esas variables y la continuidad en la expansión de los metros cuadrados del área comercial a tasas del 8%.
- La ciudad de Cartagena al igual que el comportamiento a nivel nacional ha presenciado también la gran dinámica que ha presentado el sector comercio en los últimos años, y específicamente el comercio al por menor, contribuyendo de manera significativa a la generación de empleos directos e indirectos. Este sector en el 2005 presenta el mayor número de ocupados, lo que representa un aporte del 28,66%, seguido por los servicios comunales, sociales y personales, lo que corresponde aun total de 102.776 personas empleadas. En este mismo año se crearon en la ciudad cerca de 36 mil nuevos empleos, en contraste con 2004 cuando se perdieron cerca de dos mil empleos. El comercio generó 4909 ocupando el tercer lugar después de las ramas mencionadas anteriormente.
- Los aumentos en la demanda de bienes y servicios que se han presentado en los tres últimos años, y evidenciados por los incrementos en las ventas de los productos y servicios de los almacenes de cadena han beneficiado el aumento en la generación de empleo por parte de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almacenes Éxito S.A. Noticias y novedades. Accedido en:
<http://www.exito.com.co/AmpliarPublicacion.aspx?id=532>
- ANDRADE, Luz Marlene y HERRERA, Iris Maria. Incidencia Económica de la Creación de nuevos centros comerciales en la ciudad de Cartagena. Cartagena. 1997, Vol. 1. Trabajo de grado. Universidad de Cartagena. Ciencias Económicas. Programa de Economía.
- ARANDA, Evangelina, CASARES, Javier y MARTIN, Víctor. El Tejido Social del Comercio, Contribución al mercado laboral. Distribución y consumo. No. 44. España. 2004.
- ARIAS, Francisco. Economía y negocios. Empresas exitosas. Accedido en:
www.eluniversal.com.co/noticias
- BANCO DE LA REPÚBLICA. Cuadernos de Coyuntura Económica, Cartagena de Indias, Informe de Coyuntura Económica de Cartagena y Bolívar. Segundo semestre. 2002.
- Boletín Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas y Comercio de Vehículos Automotores Nuevos, IV trimestre de 2005, DANE, Bogotá D.C., 23 de marzo de 2006.
- BUNGE, Mario. La ciencia, su método y su filosofía. 2001 Quinta Edición. Editorial Sudamericana S.A.
- BUSTAMANTE, Adriana. Investigaciones Económicas. Sector Comercio. Accedido en:
www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo299.pdf
- Cámara de comercio de Cartagena. Indicadores económicos de Cartagena 2005
- CICCONE, Antonio. Efectos de la Aglomeración en Europa y en EE.UU. (online). (Generalitat de Catalunya i Universitat Pompeu Fabra), Septiembre. 2001. (Visitado 9 de mayo., 2006).
<http://www.econ.upf.edu/crei/research/opuscles/op9cas.pdf>
- COLOMBIA, Departamento Nacional de Estadísticas (DANE). Base de Datos “Encuesta Contigua de Hogares” [CD-ROM]. Cartagena. 2006

- Crecimiento económico sostenible y generación de empleo. Reactivación económica. Accedido en:
www.sdp.gob.hn/Documentos/Memorias/Dia_Nac/Apoyo/05%20Crecimiento.pdf
- CHAPADEU, Gilles. Diagnóstico del sector comercio en Colombia, y la situación de los trabajadores
- Encuesta anual de comercio 2004. Dane
- ESCOBAR, Natalia; GUTIERREZ, Roberto. Responsabilidad social de las grandes superficies en Colombia. Iniciativa de Emprendimientos Sociales -IESO- de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes
- FENALCO. Boletín económico. Accedido en:
www.fenalcoantioquia.com.co/Boletin%5Cboletín%20económico3.doc
- FURIO BLASCO, Elies. La importancia de la demanda y del corto plazo económico: John Maynard Keynes (online).
<http://www.eumed.net/libros/2005/efb/9g.htm>. 2005
- Historia Makro. Ventas a la holandesa. Accedido en:
<http://www.hiperventas.com/detalle.asp?id=106>
- Nuestra historia. Almacenes olímpica. Accedido en:
<http://www.olimpica.com.co/historia.asp>
- Nuestras marcas. Almacén Olímpica. Accedido en:
<http://www.olimpica.com/marcaO.asp>
- Organización Carulla vivero S.A. Accedido en:
http://www.carullavivero.com/org_resena_org.htm
- Perfil de la empresa. Accedido en: www.makro.com.co/makro_perfil.htm
- ¿Por qué trabajar con nosotros? Accedido en:
www.exito.com.co/Archivos/AlmacenesExito
- Portafolio. Boletín N° 096. Balance de ventas de hipermercados
- Reseña Histórica Carulla vivero. Accedido en:
http://www.carullavivero.com/org_resena_vivero.htm
- RESTREPO, Gonzalo. Oportunidades de negocio con el sector privado para la economía: Un caso de Éxito

I

- Revista Dinero. “Combatir el Desempleo”. Hugo López
- Resultados Makro. Accedido en: <http://www.makro.com.co/periodico.htm>
- RODRÍGUEZ CABALLERO, Juan Carlos. Oferta y Demanda de Trabajo en la Economía Clásica (online). Junio. 2004. (Consultado 23 de abril, 2006). <http://www.eumed.net/tesis/jcrc/>
- RODRIGUEZ, Leonardo. El espectador. Se dispara el consumo. Boletín N° 127
- SMITH, Adam y RICARDO, David. Adam Smith y el liberalismo económico; David Ricardo: contexto del surgimiento de la teoría valor (online). http://www.partidoliberal.cl/liberalismo/ADAM%20SMITH_y_el_libe.doc

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
ENCUESTA A LA SECCION ADMINISTRATIVA**

Objetivo: Características laborales e identificación de beneficios para los empleados

1. DATOS BASICOS DE LA EMPRESA

| | | | |
|-----------------------------------|--|-----------------|--|
| 1.1.1 Nombre de la empresa: | | 1.1.2 N.I.T: | |
| 1.1.3 Dirección de la empresa: | | 1.1.4 Teléfono: | |
| 1.1.5 Nombre y Cargo Entrevistado | | Cargo | |

1.2. ACTIVIDAD ECONÓMICA Y CARACTERÍSTICAS GENERALES

| | |
|---|--|
| 1.2.1 Sector económico al que pertenece la empresa | |
| 1.2.1.1 Agropecuario, Silvicultura y Pesca | |
| 1.2.1.2 Sector industrial | |
| 1.2.1.3 Construcción | |
| 1.2.1.4 Comercio | |
| 1.2.1.5 Hoteles, Restaurante y similares | |
| 1.2.1.6 Transp. Almacén. y Comunic. | |
| 1.2.1.7 Servicios Financieros | |
| 1.2.1.8 Administración Pública | |
| 1.2.1.9 Actividades de servicio a la empresa | |
| 1.2.1.10 Otro. ¿Cual? | |

| | |
|---|--|
| 1.2.2 Actividad específica de la empresa (CIU) | |
| Código | |
| Actividad | |

| |
|--|
| 1.2.3 Cual es el tamaño de la Empresa |
| 1.2.3.1 Microempresa |
| 1.2.3.2 Pequeña |
| 1.2.3.3 Mediana |
| 1.2.3.4 Grande |

1.2.4. Años de funcionamiento _____

1.2.5. Personería jurídica _____

1.2.6. Composición del capital

| | |
|----------------|--|
| Privado | |
| Nacional | |
| Extranjero | |

| Publico | |
|------------|--|
| Nacional | |
| Extranjero | |

2. ASPECTOS GENERALES LABORALES

2.1. Número de empleados de la empresa

| | |
|------------------|--|
| 2.1.1 Directos | |
| 2.1.2 Indirectos | |

2.2. Número de empleados de la empresa

| | |
|------------------|--|
| 2.2.1 Permanente | |
| 2.2.2 Temporales | |

2.3. Estructura laboral de la empresa

| | |
|--------------------------------------|--|
| 2.3.1 Operarios y Personal de planta | |
| 2.3.2 Administrativos | |

2.4. Procedencia del personal de la empresa

| | Cartagena | F. de Cartagena |
|--------------------------------------|-----------|-----------------|
| 2.4.1 Operarios y personal de planta | | |
| 2.4.2 Administrativos | | |

2.5. Salario de los empleados

2.5.1. Operativo

| | |
|------------------------------------|--|
| 2.5.1.1. Mínimo legal | |
| 2.5.1.2. Entre el mínimo y 500.000 | |
| 2.5.1.3. Mas de 500.000 | |
| 2.4.1.4. Otro ¿cual? | |

2.5.2. Administrativos

| | |
|----------------------------------|--|
| 2.5.2.1. 600.000 | |
| 2.5.2.2. Entre 600.000 y 800.000 | |
| 2.5.2.3. Mas de 800.000 | |
| 2.5.2.4. Otro ¿Cuál? | |

2.6. Formación de los empleados de la empresa

2.6.1. Operativos

| |
|-------------------------|
| 2.6.1.1. Bachiller |
| 2.6.1.2. Técnico |
| 2.6.1.3. Tecnólogo |
| 2.6.1.4. Profesional |
| 2.6.1.5. Otros ¿Cuáles? |

2.6.2. Administrativos

| |
|--------------------|
| 2.6.2.1. Bachiller |
| 2.6.2.2. Técnico |

2.6.2.3. Tecnólogo
2.6.2.4. Profesional
2.6.2.5. Otros ¿Cuáles?

2.7. ¿Encuentra usted deficiencia en los perfiles y competencias de sus empleados?

2.7.1 Si
2.7.2 No

2.8. ¿La empresa contrata servicios con alguna asociación, empresa o unidad productiva?

2.8.1 Si
2.8.2 No

2.9. ¿Que tipo de incentivos ofrece la empresa a sus empleados?

| | |
|------------------------------|--|
| 2.9.1. Bonificaciones | |
| 2.9.2. Descuentos en compras | |
| 2.9.3. Créditos especiales | |
| 2.9.4. Premios | |
| 2.9.5. Otros. ¿Cuales? | |

3. OTROS ASPECTOS

3.1. ¿Cual son los beneficios que usted y su familia considera han obtenido al trabajar en esta empresa?

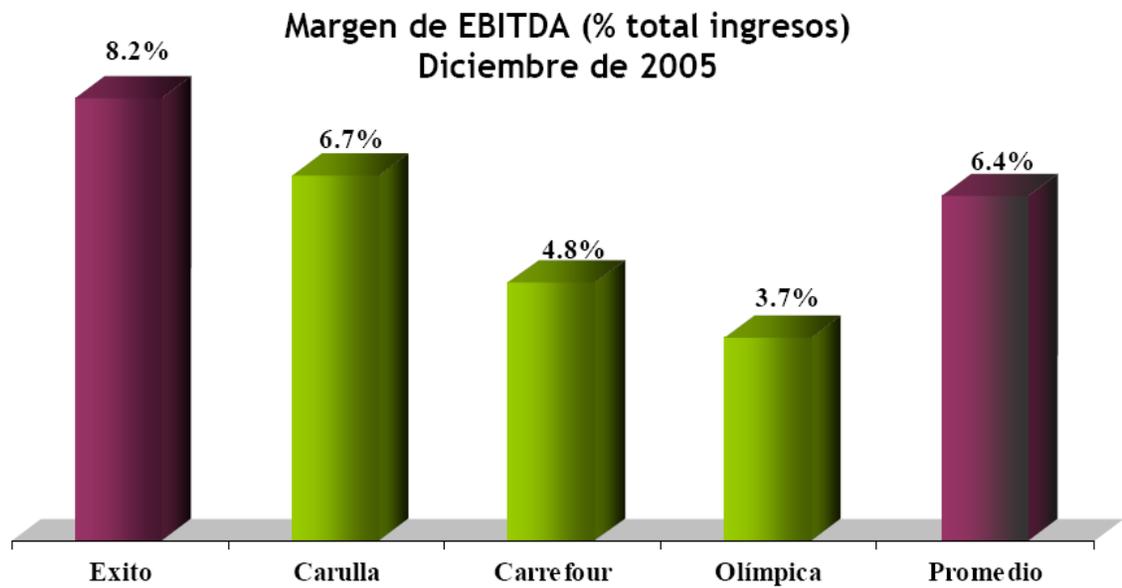
Estabilidad laboral
Buena remuneración
Buenas prestaciones
Otros ¿Cuáles?

3.2. Ubicación de los empleados (barrios)

| | Cercanos a la empresa | No cercanos |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 3.2.1. Operarios y personal de planta | | |
| 3.2.2. Administrativos | | |

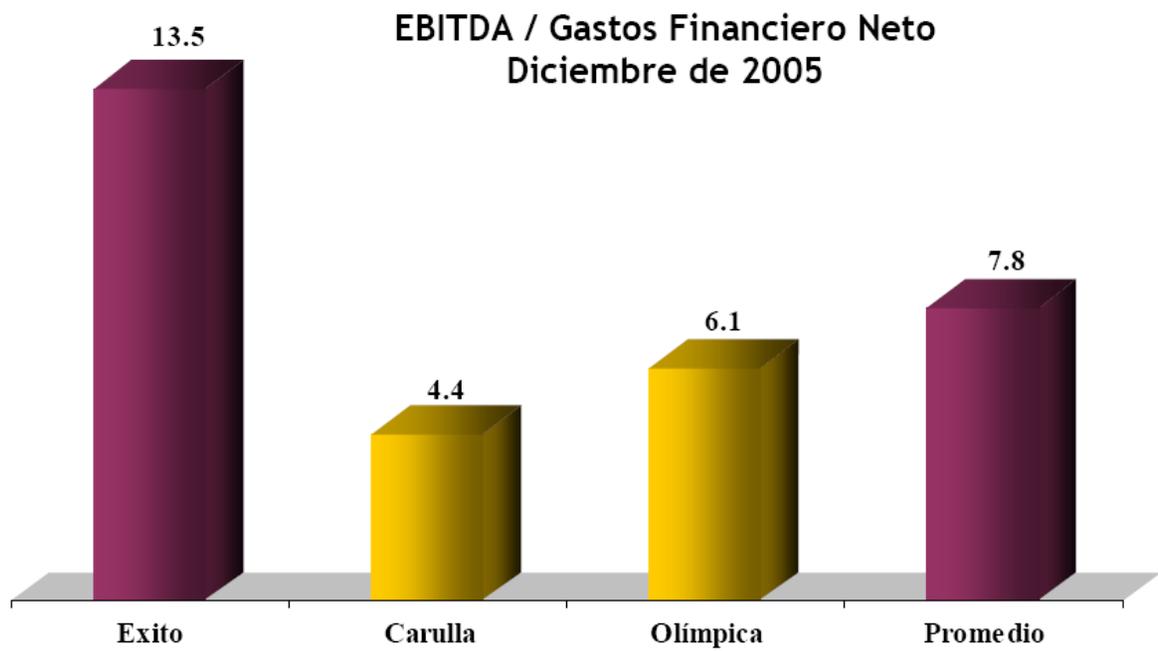
OBSERVACIONES

**Anexo B. Margen EBITDA de las principales cadenas de almacenes de
Colombia. Diciembre de 2005**



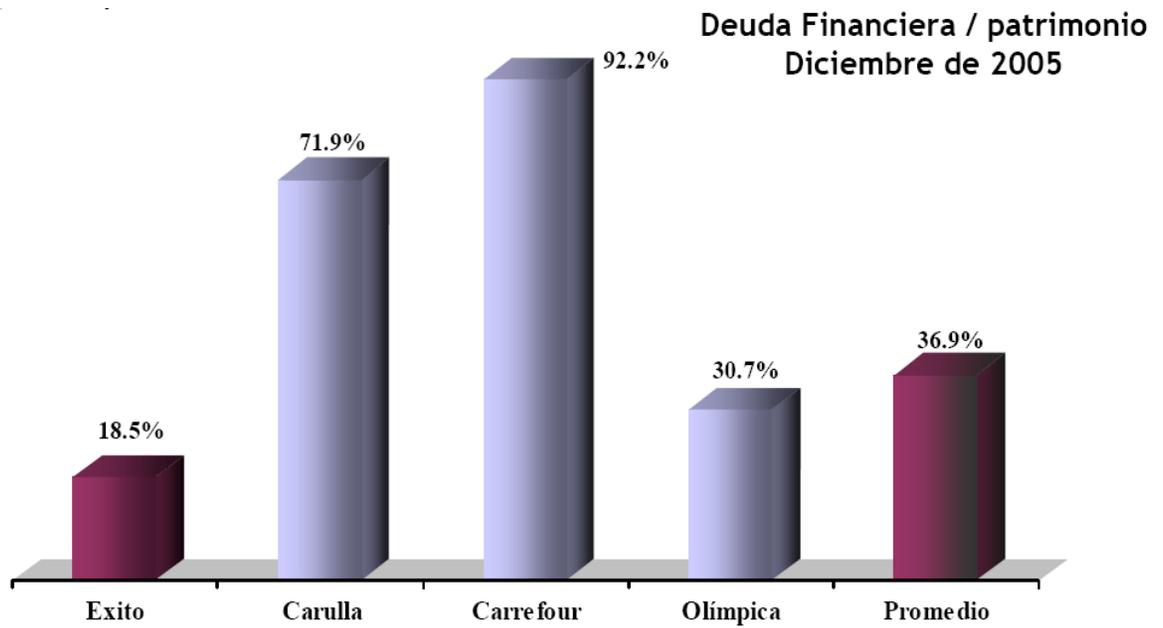
Fuente: Estados Financieros Auditados para Éxito, Supervalores para Carulla y Olímpica y Supersociedades para Carrefour.

**Anexo C. Margen EBITDA/Gastos financiero neto de las principales cadenas
de almacenes de Colombia. Diciembre de 2005**



Fuente: Estados Financieros Auditados para Éxito, Supervalores para Carulla y Olímpica y Supersociedades para Carrefour.

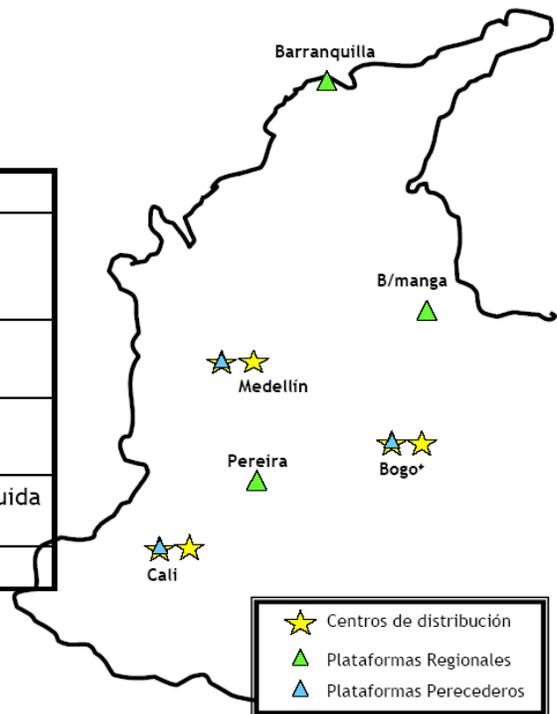
**Anexo D. Deuda financiera/patrimonio de las principales cadenas de
almacenes de Colombia. Diciembre de 2005**



Fuente: Estados Financieros Auditados para Éxito, Supervalores para Carulla y Olímpica y Supersociedades para Carrefour.

Anexo E. Red Nacional de distribución de Éxito

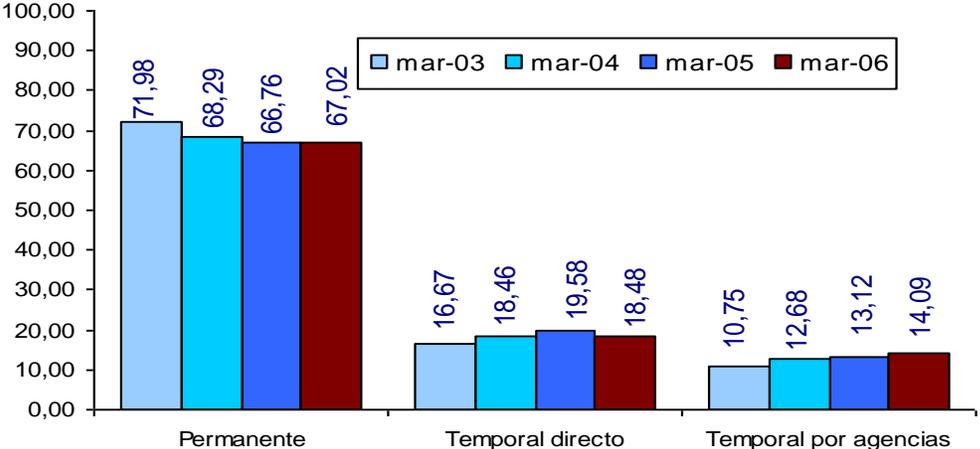
| | |
|--------------|---|
| Barranquilla | Plataforma regional seca. |
| Medellín | Centro nacional de textiles en Envigado. Nuevo CEDI Las Vegas. |
| Bogotá: | 2 Instalaciones, incluida una Plataforma de Frescos. |
| Cali | 2 Instalaciones, incluida una Plataforma de Frescos. |
| Bucaramanga | Plataforma regional seca, incluida la operación de Fruver. |
| Pereira | Plataforma regional seca. |



Fuente: Almacenes Éxito S.A. Emisión de bonos 2006

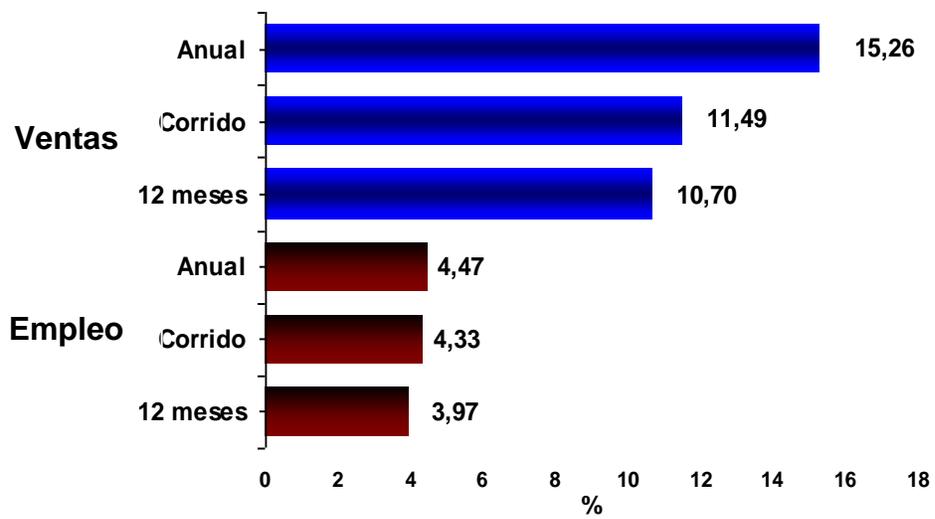
**Anexo F. Evolución de la participación del empleo por tipo de contratación
2003-2006**

Evolución de la participación del empleo por tipo de contratación 2003-2006



Fuente: Dane

Anexo G. Variaciones anuales de las ventas y el empleo. Comercio al por menor. Marzo de 2006



Fuente: Dane

Anexo H. Ubicación de almacén Makro en Cartagena



Fuente: http://www.makro.com.co/tienda_cartagena.htm