

**Caso: La importancia de las Pymes en la promesa comercial de
Almacenes La 14 S.A**

Diana Carolina Moreno Suarez

Andrés Ovidio Muriel Chávez

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas.**

Director del Trabajo de Grado:

Andrés Manzano Díaz

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Diciembre 2011

ABSTRACT

At the end of 2010 Mauricio Alzate, the corporate governance advisor of the company Almacenes LA 14 S.A, a local family business that will open a big store in Bogota, Colombian capital city, with totally different characteristics from the cities where the company had already its stores. Alzate held a management committee and wondered how and why it was possible to become the # 61 of the billion pesos sales company in the country. To this question, all the board members agreed that this success was because of the commercial promise of Almacenes La 14, based on the strong relationship that had been with the segment of SMEs in the region, which had provided, variety in assortment, pricing, quality and delivery. All these virtues enabled the company to be the number one supermarket chain of the vallecaucanos.

The discussion raised by Mauricio was not looking for something different than having absolute clarity about the processes and details that had made it successful and symbiotic relationship, if it was clear, they could replicate it in their expansion projects and ensure acceptance of the company not only in the new markets but also to ensure the sustainability in today's markets. In this way the space was opened for research basically qualitative, through interviews and data provided by the company, sector information and bibliographic research, allow additional information to this strategy through its regional sense.

This strategy with its regional sense had been forged on the basis of offering its customers the best selection at the best prices. This was based on a strategic mix of suppliers, which could be from large multinationals with mass production to the small family businesses with completely handmade manufacturing. This family business acts as their main support for the implementation of the strategy and its growth is tied to the organization. These are engaged companies whose priority in production and shipping is totally to Almacenes La 14, also their products offer variety, called the attention of consumers and above all, they play the role of bond products, as their locations within the store are promoting the consumer to carry more than one product, all this positive things help the company to discover the importance of SMEs in their development as a complement of supply. Could this strategy be replicated in different regions of the country and especially can it make the Almacenes La 14 competitive, and nationally accepted that fulfills its commercial promise of the best selection at the best prices by recognizing the

important role SMEs play in the development of the company and the national economy?

KEY WORDS

Strategic, Symbiotic, development, SMEs and commercial promise.

INTRODUCCION

A finales del año 2010 Mauricio Alzate¹, asesor para el gobierno corporativo de Almacenes La 14 S.A, empresa vallecaucana familiar que estaba próxima a abrir un almacén en Bogotá, capital Colombiana, ciudad con características totalmente diferentes a las de las ciudades donde la empresa tenía sus almacenes, celebraba un comité de gerencia y se preguntaba cómo había sido posible convertirse en la empresa número 61 de las empresa billonarias en todo el país (Ver **Anexo 1**); ante ésta pregunta, todos los integrantes estuvieron de acuerdo en que esto fue gracias al cumplimiento de la promesa comercial de Almacenes La 14, basado en la fuerte relación que había logrado con el segmento de las PYME de la región, las cuales le habían brindado, variedad en surtido, precios calidad, y cumplimiento en entregas, de tal manera que todas éstas virtudes se pudieron trasladar a los clientes convirtiendo a Almacenes la 14 en la cadena de supermercado favorita de los vallecaucanos

La discusión que planteaba Mauricio no buscaba otra cosa que tener absoluta claridad acerca de los procesos y detalles que habían hecho posible ésta relación simbiótica triunfante, pues si estaba clara, la podrían replicar en sus proyectos de expansión y garantizar la aceptación de la compañía no solo en nuevos mercados sino garantizar la perdurabilidad en los mercados actuales. De ésta forma se abrió espacio para una investigación básicamente cualitativa, que mediante entrevistas y datos brindados por la compañía, por información del sector y por investigaciones bibliográficas, permitiera obtener información adicional de ésta estrategia que gracias a su sentido regional se había forjado con base en ofrecer a

¹ Mauricio Alzate se desempeña desde el año 2009 como asesor para el gobierno corporativo de Almacenes La 14 S.A, liderando el tema de responsabilidad social empresarial dentro de la compañía entre otros programas.

sus clientes “el mejor surtido a los mejores precios” fundamentada en una combinación estratégica de sus proveedores, que podían ser desde las grandes multinacionales con producciones en masa hasta las microempresas familiares con fabricaciones totalmente artesanales, que son su principal apoyo para el cumplimiento de la misma ya que su crecimiento va atado al de la organización, son empresas comprometidas que tienen como prioridad en su producción y despacho a los Almacenes la 14, sus productos brindan variedad, llaman la atención del consumidor y sobre todo, juegan el papel de productos enlace, pues sus ubicaciones dentro del almacén promueven al consumidor a llevar más de un producto, características que permitieron descubrir por parte de la compañía la importancia de las Pymes en su desarrollo. ¿Podría ésta estrategia replicarse en las diferentes regiones del país y sobre todo hacer que Almacenes la 14 sea una empresa competitiva y aceptada a nivel nacional que cumple con su promesa comercial de “el mejor surtido a los mejores precios” mediante el reconocimiento de la importancia del papel que juegan las pymes en el desarrollo de la compañía y de la economía?

PALABRAS CLAVES

Estrategica, Simbiotica, Desarrollo, Pymes y Promesa comercial.

Historia de Almacenes La 14 S.A

Almacenes La 14 S.A. nace en la Calle 14 en el centro de la ciudad de Cali a mediados de la década de los 50 bajo el nombre de “La Gran Cacharrería”, como fruto de la sociedad conformada entre el Sr. *Antonio Villegas* y el Sr. *Abel Cardona*. Pasado un año con un negocio dando perdidas como la mayoría de los negocios cuando comienzan, uno de los socios el Sr. Villegas se desanima y decide vender su parte al Sr Abel Cardona Franco, quedando este último como único dueño de la empresa. Tiempo después, este sector denominado actualmente como comercio minorista se fue acreditando y nacieron varias cacharrerías, entre ellas: La Popular, YA, Eléctrica, Nueva y Cacharrería LA 14 propiedad del Sr. Benicio Mejía Gómez que a principio de los años 60 pasó a ser propiedad del Sr. Abel Cardona Franco; surgiendo así, una nueva oportunidad de negocio a principios de la década de los 60.

La adquisición y fusión de dicho negocio con “La Gran Cacharrería”, sumado a la constancia por alcanzar los objetivos trazados sin desfallecer frente a las adversidades fomentaron las bases para dar paso al crecimiento de la empresa. Seguido a esto, el Sr Cardona opta por el cambio del nombre inicial de “Gran Cacharrería” por el de CACHARRERÍA LA 14 LTDA, nombre con el cual se crea el Logo Institucional que aunque ha sufrido pequeñas variaciones es el que actualmente conserva y por el cual la organización es reconocida por la comunidad. En ése momento y bajo el liderazgo de su actual presidente el Sr Jaime Cardona Parra² y su hermano el Sr Gustavo Cardona Parra empieza la empresa a encarrilarse por la senda de un camino duro pero lleno de triunfos a lo largo del mismo.

Convirtiéndose en la cacharrería que ofrecía a sus clientes diferentes líneas de productos de consumo y el hogar, haciéndose reconocida por la atención cálida y casi familiar que permitía a las personas sentirse como en casa; lo cuál era posible ya que conservaba un aire a provincia y la gente se conocía entre sí, generando el grado de confianza que en aquel entonces era suficiente para generar negocios. En consecuencia, la empresa fue calando en la preferencia, pero sobre todo en el corazón de la comunidad caleña; “hasta que era casi imposible decir que se había ido “*Al centro*”, sin entrar a LA 14”. Afirma Mauricio Alzate.

Poco a poco pasó el tiempo y el progreso llegó en la década de los 70, convirtiendo a Cali en una bella ciudad y con una sociedad que demandaba más productos y servicios, a la vez que almacenes innovadores, que ofrecieran además de las condiciones cómodas una alternativa de encontrar todo bajo un mismo techo. El desarrollo de Almacenes LA 14 ha estado muy ligado al progreso de la ciudad de Cali, la cual experimentó un importante avance impulsado por la realización de los Juegos Panamericanos. A partir de ese momento se empezaron a introducir nuevos conceptos comerciales tales como las *Tiendas por Niveles*³ que se presentaban como formatos⁴ revolucionarios, las cuales suponían una

² El señor Jaime Cardona Parra es el actual presidente de Almacenes la 14 S.A, lleva más de 40 años liderando el desarrollo de la compañía.

³ Tiendas caracterizadas por la distribución de sus productos de acuerdo a su categoría en determinado piso o nivel.

⁴ Estilo de presentación de una tienda, sus espacios arquitectónicos, la distribución de los departamentos, la integración del mobiliario y el acomodo de la mercancía constituyen la personalidad visual de la tienda y le agregan valor a la marca.

segmentación más definida, y como respuesta Almacenes LA 14, que en ese momento obedecía a la Razón social de “Cacharrería LA 14”, ofreció a finales de la década del 70 el Almacén del Centro, el cual aún continúa con su operación.

Durante los años 80, la empresa alcanzó un significativo crecimiento comercial, e incursionó en el mercado de los Centros Comerciales con proyectos como Cosmocentro y posteriormente en la misma década apertura un Centro Comercial Propio llamado “Calima Centro Comercial” donde actualmente funcionan sus oficinas y que en ese momento fue el eje para el crecimiento del Nor-Oriente de la ciudad. Para esta década el Señor Jaime Cardona buscó desarrollar y llevar al mercado otras alternativas de tiendas en cuanto a tamaño y servicio diferentes a lo que se ofrecía en ese momento, por lo que decide diversificar un poco el tamaño de sus almacenes y realiza la apertura de la Rapitienda Santa Elena en el corazón de un sector tradicional por ser una plaza de mercado con mucha afluencia de clientes.

Hacia finales de los años ochenta y durante los 90, el concepto de los Centros Comerciales se consolida, adicionalmente se abren otros puntos de venta de la Cadena, ubicados estratégicamente, de tal forma que abarcaran casi todos los rincones de la ciudad, estos fueron los almacenes del Limonar, y Sameco, comenzando así la “aventura” por conquistar nuevas ciudades, y es cuando en el año 1990 llegan a la ciudad de Manizales con el primer almacén fuera de Cali, ésta expansión fuera de la ciudad natal continuó con éxito en las ciudades de Buenaventura, Pereira, Jamundí, Tulúa logrando un cubrimiento importante de todo el sur-occidente colombiano.

En la primera década del siglo XXI la compañía percatándose del acelerado crecimiento urbano y la necesidad de cercanía que expresaban sus consumidores, y continuó creciendo el número de almacenes e incursionando en ciudades intermedias del Valle del Cauca, naciendo así el centro comercial Llano Grande y recientemente en Dapa corregimiento de Yumbo. Explorando éste nuevo concepto comercial de *Cercanía*, continuó con la apertura de nuevos puntos de venta, Centenario, Centrosur, que le permitirían llevar los productos de manera más cómoda a diferentes sectores, ofreciendo el mejor surtido a los mejores precios de manera seleccionada de acuerdo a las costumbres del consumidor del sector, es pertinente resaltar los almacenes actuales de la 14 con fecha de inauguración y tamaño en metros cuadrados. (Ver Anexo 2)

Como se observa a través de la historia, almacenes LA 14 ha tenido un crecimiento constante en ventas, activos, utilidades y Ebitda. Esto se puede

observar claramente en los estados financieros de la compañía desde el año 2007 hasta el 2010 (Ver **Anexo 3**). Esto respaldado por el cariño de toda la gente que ha crecido con la organización, pues orgullosamente los administradores más antiguos se privilegian de atender, a la tercera generación de clientes fieles permitiéndoles vivir la experiencia que disfrutaron sus padres y abuelos.

En la Actualidad, la compañía se conoce como Almacenes LA 14 S.A, una Cadena de Supermercados 100% Vallecaucana, líder en el Sur Occidente del país y con proyección nacional, que cuenta con 18 Puntos de Venta en Cali, y 6 más distribuidos en el Valle del Cauca y el eje cafetero (Jamundí, Palmira, Buenaventura, Tulúa, Pereira y Manizales), alcanzando en el año 2010 ventas por \$1.037.991 millones de pesos. Todo esto ha sido posible para esta compañía gracias al apoyo de un equipo de colaboradores comprometidos y el respaldo de socios comerciales que han creído en la cultura institucional como forma valiosa de hacer negocios.

Almacenes LA 14 fiel a su slogan “**Siempre te da Más**”⁵, se prepara para hacer presencia en mercados nacionales; inaugurando próximamente un Almacén en Bogotá de gran formato, el cual estará ubicado dentro del Centro Comercial “Calima”, con más de 400 locales en 270.000 m² de construcción, con 3 locales comerciales principales: Almacenes LA 14, Home Center y Cinépolis, además de muchísimas compañías más, todo por el sistema de arriendo. Igualmente se está proyectando abrir almacenes en otras capitales del país, con diversos formatos que respondan a las necesidades puntuales de los mercados; entre estas ciudades están Armenia en el eje cafetero y Palmira en el Valle.

Para el año 2010 la empresa cuenta con 4592 colaboradores directos y más de 8000 aliados, considerados como la principal fortaleza de la compañía en el cumplimiento de su promesa de servicio al cliente y por ende se convierten en una prioridad. De acuerdo a esto si los estudios reflejan que un almacén se atiende con 300 empleados, Almacenes La 14 duplica ésta cifra para cumplir con su promesa comercial; Siendo conscientes que no es suficiente únicamente la cantidad, Almacenes la 14 implementa una política organizacional que concibe de manera integral el desarrollo de sus empleados y les impulsa hacia su crecimiento personal y laboral. En este proceso ha sido fundamental la labor adelantada por la Fundación LA 14, organismo que ha asumido la capacitación para el trabajo y la formación desde el ser, como una estrategia constante para forjar seres humanos

⁵ La compañía tiene 2 slogan comerciales con los que comunica su estrategia, “El mejor surtido a los mejores precios” y “siempre te da más”.

íntegros y preparados para dar respuesta a los requerimientos de un mercado laboral cambiante y exigente, mejorando así sus condiciones laborales.

Pero el compromiso social que asume La 14 no se detiene aquí, adelantándose al auge de la Responsabilidad Social Empresarial, Almacenes LA 14 S.A ha venido trabajando desde los valores propios de su cultura organizacional, en el “Mejoramiento de la calidad de vida de las familias que integran sus diferentes Grupos de Interés”⁶, y formaliza su compromiso desarrollando una estrategia de Responsabilidad Social.

El excelente nivel de servicio que ha caracterizado a la empresa, el cual se viene desarrollando a partir de sus promesas comerciales como son “El Mejor Surtido a los Mejores Precios” y “LA 14 Siempre te da Más” le representan a la compañía una ventaja competitiva en el sector donde participa.

Comercio minorista en Colombia.

Para el año 2010 el sector comercio en general vivió una muy buena racha, con datos positivos en ventas y otros indicadores financieros impulsados principalmente por el crecimiento de la economía nacional (Ver **Anexo 4**). En el negocio del comercio minorista en Colombia se libra una batalla sin precedentes por conquistar clientes y ganar participación de mercado. Es una disputa que ha obligado a los supermercados del país a modernizar sus puntos de venta, abrir nuevos locales, lanzar agresivas estrategias comerciales e incluso disminuir sus márgenes de ganancia en contra de sus propias utilidades.

Esta competencia ha convertido a este sector en uno de los más dinámicos de la economía nacional y además se evidencia un cambio en las negociaciones con los proveedores. Las cadenas de almacenes locales han replanteado su relación con estos últimos según estándares internacionales que otras cadenas internacionales como Carrefour han puesto en marcha desde su llegada al país. Los comerciantes han utilizado el poder que les otorga el hecho de manejar volúmenes muy grandes para negociar precios más bajos con los proveedores. En el país se presentó una transformación en el negocio, ya que las grandes cadenas

⁶ Año 2009, Programa de desarrollo de Responsabilidad Social en Almacenes LA 14, donde destacan los diferentes grupos de interés.

han tenido que ganar en eficiencia y conocimiento del consumidor para contrarrestar la caída de los márgenes y la pérdida de fidelidad de un cliente que, con la crisis de finales de la década de los 90, se convirtió en un caza ofertas. El menor valor de los productos, a su vez, se ha transmitido al consumidor final, según lo evidencian los estrechos márgenes del comercio.

Competidores en el sector minorista

Actualmente en el país existen competidores muy fuertes participando en el mercado minorista que tienen presencia en las principales ciudades del país y que compiten con Almacenes la 14 S.A a nivel regional. Estas cadenas de tiendas tienen diferentes formatos e iniciaron al igual que la compañía siendo empresas regionales que poco a poco se fueron expandiendo a nivel nacional y algunas de ellas permitieron la entrada de inversionistas extranjeros a su interior, a diferencia de Almacenes la 14 que es 100% conformada por capital local.

El competidor más grande del sector es Almacenes Éxito de la ciudad de Medellín, la cual inicio sus operaciones como una empresa familiar que poco a poco fue creciendo y consolidándose en el mercado regional para después expandirse agresivamente por el territorio nacional. Para el año 2010 ya se había convertido en el Grupo Éxito a través de adquisiciones de otros supermercados como Carulla, Almacenes Ley, Surtimax, Cafam, Pomona y Éxito express. Con presencia en más de 54 municipios del país, más de 62.000 empleados y con ventas por \$7.5 billones de pesos cerró el año 2010. El crecimiento de esta compañía se apalanco principalmente en la inyección de capital extranjero de un grupo económico llamado Casino de Francia, quienes tienen amplio conocimiento del negocio en los mercados internacionales. (Ver **Anexo 5 y Gráfica 3**)

Según el nivel de ventas el competidor que sigue en tamaño es la multinacional Francesa Carrefour con ingresos en el año 2010 de \$4,0 billones de pesos, que desde su entrada al mercado Colombiano en el año 1999 en Bogotá no ha parado de crecer con más de 30 almacenes en el país. En el año 2005 el presidente de esta compañía llamado Noël Prioux afirmaba *"Geográficamente, podríamos abrir en todas las ciudades intermedias, pero nuestra prioridad no es una ciudad donde solo podamos abrir una tienda. Queremos abrir al menos dos por ciudad, tres*

estaría muy bien y con más de 3, somos los mejores" ⁷ mostrando claramente su estrategia de expansión. (Ver **Anexo 5 y Gráfica 3**)

El tercer competidor más fuerte de este sector es Supertiendas Olímpica de la ciudad de Barranquilla y con características similares a las de Almacenes La 14 cuenta con una participación 100% de capital nacional, las ventas obtenidas en el 2010 fueron de \$2.8 billones de pesos a nivel nacional. Otro gran participante del comercio minorista que tiene un nivel de ventas superior al de Almacenes La 14 es la cadena Alkosto, la cual vendió en el año 2010 \$2.0 billones de pesos. (Ver **Anexo 5 y Gráfica 3**)

La competencia es considerada por Almacenes La 14 S.A como un impulso a su desarrollo y así lo expresa su actual presidente, Don Jaime Cardona cuando le preguntaron sobre la competencia y afirmó lo siguiente "Para nosotros como empresa es muy importante que haya competencia sana, pues ella nos impulsa a mejorar y brindar lo máximo a nuestros clientes, que son la verdadera razón de ser de la empresa, para lo cual fue creada"⁸.

PROVEDORES

En la actualidad Almacenes LA 14 S.A. cuenta con 3697 proveedores activos, de los cuales 67 son Multinacionales, 285 son Grandes Empresas, 3345 pertenecen al sector MIPYME.

Descripción del perfil de proveedor actual en Almacenes La 14

La compañía bajo una política de equidad, más que un perfil específico de vinculación, tiene establecidos unos requisitos generales para todas aquellas empresas ó personas naturales que deseen vincularse como proveedores a la compañía. Todos estos requisitos pueden variar de acuerdo a la normatividad vigente que rija según el producto ó servicio que ofrezcan dichos proveedores. Almacenes la 14 S.A tiene como compromiso con el desarrollo empresarial del

⁷ Año 2005, *entrevista a Noël Prioux* presidente de Carrefour Colombia en la *revista dinero edición 5000 empresas*.

⁸ Año 2011. *entrevista al señor Jaime Cardona Parra* "Pymes en cifras" www.supertiendas.com.co

departamento del Valle realizar vinculación de proveedores legalmente constituidos, garantizando que el empresario se organice por más pequeño e informal que este sea.

En términos generales el departamento de compras, encargado de este proceso solicita la información general del Proveedor, posteriormente se verifica la calidad de los productos y se analiza la oferta por parte del comité de productos nuevos, conformado por miembros de la sección a la que pertenezca dicho producto dentro de las unidades de negocio. El producto puede ser seleccionado para ser codificado, sin embargo algunos productos no pasan la prueba debido a que no son atractivos para la oferta que pretende tener los almacenes. Esta negativa puede ocurrir por varios motivos como por ejemplo que el producto ya exista, ofrecido por varios proveedores y ya no soporta más competidores o por otra parte que la empresa no tenga la capacidad de responder por los aspectos legales básicos que exige Almacenes la 14. Los demás requisitos están sujetos a las exigencias legales en cuanto al Producto (información del producto, fabricante, importador, instrucciones de uso, etc...), la constitución legal (matriculado en Cámara de Comercio), y la Información tributaria (Rut, Facturación registrada). Sin embargo, la estructura familiar que tienen la mayoría de las PYME proveedoras de Almacenes LA 14, permite que la mayoría de los productos ofrecidos, tengan muy buen nivel de aceptación por el consumidor pues son creados por personas que también son consumidoras. Adicionalmente, las PYME enfocan la creación de un producto en la aceptación del consumidor puesto que tiene en riesgo la sostenibilidad de su empresa.

Dentro de este contexto, Almacenes LA 14 mantiene un principio de Favorabilidad hacia las MIPYMES, lo que ha permitido que el 80% de la base de proveedores de LA 14 con aproximadamente 3345 pertenezcan a éste sector, y a su vez permita contar con un portafolio de productos incomparable en su variedad y cumplir con la propuesta comercial de ofrecer el mejor surtido, obteniendo la posibilidad de captar clientes, mediante su variedad de productos, pero a su vez ayudar a las compras adicionales de los demás productos. Adicionalmente ésta variedad de productos ayuda en el cumplimiento de la promesa comercial de precio, pues ayuda a nivelar el mercado, para cumplir con esta promesa aparte de las pymes son necesarios grandes superficies comerciales que puedan albergar toda esta variedad de surtido, según Mauricio Alzate "la 14 S.A cuenta con la dos tiendas más grandes en el país. Estas son el almacén en el centro comercial Calima en Cali con una superficie de 33000 mt² y el nuevo almacén ubicado en la ciudad de Bogotá que cuenta con 24000 mt² donde es posible contar con una gran variedad de productos. El promedio del tamaño de los almacenes en el sector

del comercio en el país es de hasta una superficie de 12000 mt² lo que le permite a la 14 diferenciarse claramente con la variedad que ofrece, permitiendo que en varios casos un cliente puede encontrar en la misma góndola tres marcas nacionales, 2 marcas regionales y hasta la más artesanal producida por una pyme⁹.

Segmentación de Proveedores

Aunque en número el mayor número de proveedores está constituido por las Pymes, éste comportamiento no se mantiene si se clasifica por el nivel de ventas, donde las Multinacionales representan un 34.51%, las grandes empresas un 46.69%, las MIPYMES 16.98% y la Marca Propia 1.83%.

La segmentación de los Proveedores de LA 14 está dada de acuerdo a las UNE (Unidad de Negocio Estratégico), que en éste caso integra 8 unidades de negocio, siendo más representativas en número de proveedores MIPYME, FRUVER y Mercado.

- FRUVER (Frutas y Verduras)
- Farmacia
- Mercado
- Confecciones y Calzado
- Electrodomésticos y electrónica
- Papelería- Juguetería y Temporadas
- Hogar e Importados
- Ferretería.

LA IMPORTANCIA DE LA PYME EN LA ECONOMÍA

En los años 90, cuando la mayor atención en la economía de los países estaba centrada en las grandes empresas, los estudios reflejaron que la contribución que daban las Pymes a la economía era muy importante, sobre todo por la

⁹ Entrevista realizada al Dr Mauricio Alzate actual asesor para el gobierno corporativo, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en Cali. Agosto 16 2011.

contribución a la generación de empleo dado que en a éste tipo de empresas por razones de inversión le es más difícil reemplazar el capital humano por tecnología.

En general, se comprendió que las pymes contribuyen al progreso económico de la comunidad, de tal forma que se convierten en un integrante fundamental de la economía mundial y a quien se deben enfocar los esfuerzos para su propagación, crecimiento y solidez, si se desea una economía creciente y sostenible; Adicionalmente, la globalización obligó a cada una de las naciones a trabajar en su competitividad, si deseaban que sus economías perduraran. Por éstas razones, empieza a tomar importancia el papel de las Pyme en la economía mundial, donde a pesar de que su tamaño podría asumirse como una debilidad, por el contrario, era la mayor fortaleza , pues se convirtió en el mayor factor de competitividad dada la flexibilidad y facilidad de reacción al cambio que brinda.

A nivel mundial, la importancia de las PYME se puede ver en ejemplos como la economía de Europa, donde en 1996 las PYME representaban el 99.8% del sector privado, por lo que generaban el 65% del empleo del sector, en el Japón las PYME del sector de manufactura en 1994 representaban el 99.1% del total de las empresas y el 78% del empleo total. El papel de las PYME es un escenario global del cambio. Colombia solo participa en aproximadamente el 0.3% del mercado total internacional, con un promedio anual de US\$270 de exportaciones per cápita. El promedio mundial es de US\$600 per cápita.

De acuerdo con las cifras del Dane (2005), en Colombia las microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0%, las medianas el 0,5%, y las grandes 0,1%. Por personal ocupado, las microempresas representan el 50,3% del empleo, las pequeñas el 17,6%, las medianas el 12,9%, y las grandes el 19,2%

A nivel geográfico se presenta una alta concentración en determinadas ciudades, de empresas de todos los tamaños, en la que se evidencia la existencia de importantes brechas de desarrollo entre las regiones. Cinco departamentos concentran el 79% de las grandes empresas, el 62% de las microempresas y las pymes del país:

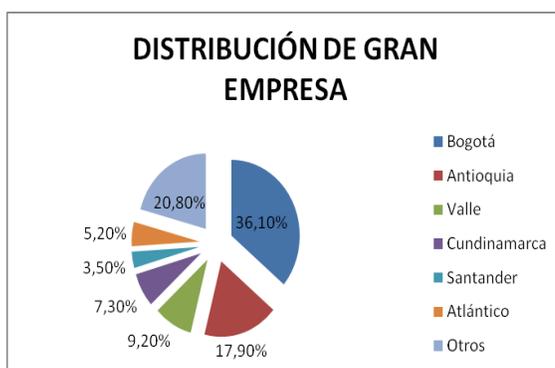
Tabla 1. Participación de las empresas según tamaño y ubicación geográfica

CIUDAD	MIPYME	GRAN EMPRESA
Bogotá	22,8%	36,1%
Antioquia	13,5%	17,9%
Valle	9,6%	9,2%
Cundinamarca	6,3%	7,3%

Santander	5,9%	3,5%
Atlántico	4,2%	5,2%
Otros	3,7%	20,8%

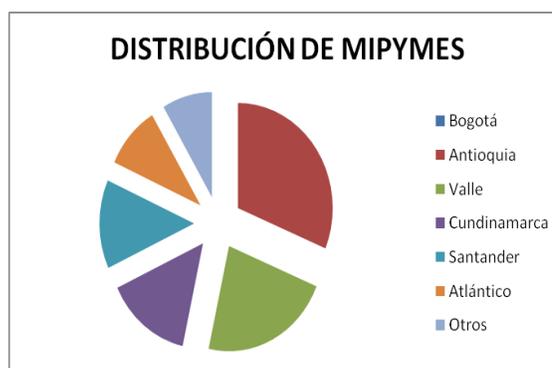
Fuente. Año 2008. Pymes en cifras. Recuperado 7 de Mayo de 2011
www.misionpyme.com

Grafica 1: distribución gran empresa Pymes



Fuente. Año 2011. Los Autores

Grafica 2: distribución geográfica



Fuente. Año 2011. Los Autores

Tabla 2. Clasificación de Pymes colombianas por tamaño y sector.

SECTOR	PEQUEÑA		MEDIANA	
	Empresas	%	No Empresas	%
Servicios	14956	37	2861	37
Comercio	14039	35	2096	27
Industria	8414	21	1958	25
Agro	2554	6	871	11
TOTAL	39963	99	7786	100

Fuente. Rodríguez, A. Año 2005 La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo, Fundes, 2007.

Teniendo en cuenta las cifras anteriores, se puede decir que las PYMEs hacen un aporte muy importante a la economía colombiana, es por esto que el gobierno ha diseñado planes, estrategias y leyes tales como la ley 590 de 2000, que posteriormente se modificara en la ley 905 de 2003 donde se promueve y se incentivan los programas para el desarrollo de las PYME, estimulando de ésta forma la conformación de mercados altamente competitivos.

Este tipo de programas no pueden desarrollarse de manera genérica o nacional, porque cada región del país tal como se muestra en la siguiente tabla, a pesar de

tener un porcentaje de composición muy similar de PYMES, posee fortalezas diferentes, sus mercados y productos estrella son diferentes, y están influenciados por el clima, la cultura y las políticas de desarrollo particulares de la región.

Tabla 3. Numero de PYMES en las principales ciudades de Colombia

CIUDAD	PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	No Empresas	%	No Empresas	%	No Empresas	%
Bogotá	20316	84	3882	16	24198	100
Barranquilla	2086	84	308	16	2484	100
Cali	4341	85	767	15	5108	100
Medellín	4953	83	1030	17	5983	100
Bucaramanga	1448	86	228	14	1676	100

Fuente. Rodríguez, A. Año 2005 La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo, Fundes, 2007.

Teniendo en cuenta éstas diferencias regionales, en la región del Valle del Cauca, se desarrolló el programa Seky, creado para el desarrollo y crecimiento de las Pyme, un programa creado con el fin de apoyar la promoción de la oferta exportable de las empresas en los mercados internacionales, donde los empresarios cuentan con información con respecto a los países que demandan sus productos, qué precios manejan otras naciones, en dónde tienen preferencias arancelarias, condiciones de acceso y tamaños de los mercados, entre otros asuntos de comercio exterior. Este centro se pone en funcionamiento mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport – Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Universidad Autónoma de Occidente, Bancoldex y la Cámara de Comercio de Cali.

Tal como se mencionó anteriormente, en Colombia únicamente el 1% de las empresas están clasificadas como Gran empresa, éste porcentaje disminuye si se realiza la clasificación por región, sin que el Departamento del Valle sea la excepción de la tendencia; de ésta manera, resulta casi imposible que la economía Colombiana sea competitiva, sostenible y creciente, y mucho menos la economía del Valle, es por esto que las PYME cobran una gran importancia para el desarrollo de las grandes empresas, dado que les permiten obtener cierto grado flexibilidad, variedad, calidad y oferta, reflejadas en el aumento de la competitividad que permiten reaccionar a las necesidades del mercado, proporcionando un alto posicionamiento de las compañías dentro del mercado Colombiano a pesar, de la introducción de empresas internacionales y la fuerte competencia que esto genera.

Un claro ejemplo de éste triunfo basado en la solidez, se puede observar en el mercado de los almacenes de cadena¹⁰, donde Almacenes La 14 S.A empresa Vallecaucana nacida en Cali está ubicada en el puesto número 6 en el ranking de las 20 empresas más grandes de la ciudad según su nivel ventas (Ver **Anexo 6**). Esta es una posición privilegiada para una compañía ubicada en esta ciudad, aportándole positivamente a la región del Valle del Cauca en cuanto al crecimiento de la economía. (Ver **Anexo 7 y 8**).

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social toma importancia a partir de la constitución de 1991 donde se introduce el principio de función social de la propiedad, donde garantiza a los individuos el derecho a la propiedad privada, y que ésta esté al servicio de la sociedad (Ver **Anexo 9**).

La responsabilidad social es definida por la Asociación Nacional de Industriales ANDI como “El compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”.

Figura 1: Relación empresa comunidad.



¹⁰ Empresa dedicada a la venta detallista en el sector comercio, con más de dos sucursales o almacenes. Se busca conseguir economías de escala debido al volumen de compra.

La R.S.E Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en unos de los temas de mayor importancia para el presente siglo, a medida que se ha aceptado que no es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano, si no se tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio, especialmente, en países donde el gobierno no puede atender todas las necesidades de la población la empresa debe transmitir sus ganancias en beneficio de la comunidad, de tal forma que lo utiliza como una herramienta de aceptación de la empresa.

Almacenes LA 14 S.A, actuando en coherencia con sus valores corporativos, los cuales fueron definidos por los Principios Éticos y Morales de sus Fundadores, y anticipándose al auge de la Responsabilidad Social Empresarial, empieza por asumir una actitud responsable frente a sus colaboradores suscribiendo a principios de los años 80'S el Pacto Colectivo¹¹; después, trabajando en línea de la solidaridad, crea el FONDO DE EMPLEADOS FONEM LA 14 en el año de 1984, para subsidiar por medio del ahorro, proyectos de crecimiento familiar en línea de vivienda y estudio principalmente.

Posteriormente, comprometidos aún más con la formación y capacitación como estrategia de desarrollo; se crea, en 1994 la Fundación LA 14; siendo la gestora del Instituto de Capacitación para ofrecer capacitación técnica para el trabajo, no sólo a colaboradores Directos y Aliados, sino también a la comunidad. Estos ejercicios son el origen de la actitud socialmente responsable de una empresa que piensa en grande.

Por último, la empresa se involucra con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de la ciudad, para el apoyo en proyectos específicos a nivel social, económico y ambiental, y desde el año 2009, se ha integrado al Sistema para La Responsabilidad Social del Valle del Cauca; donde participa con un importante grupo de empresas de la región. Esta unión empresarial estratégica, que responde a un interés común de la sociedad por empezar a garantizar la sostenibilidad, en beneficio de las futuras generaciones, se suma a una actitud de respeto genuino por la Dignidad de las Personas; para afianzar mucho más la madurez que en términos de comprensión orgánica, tiene Almacenes LA 14 frente a su Responsabilidad Social.

Siendo Almacenes LA 14 S.A. Una empresa orientada por su objeto social a la realización de una actividad comercial reconocida en el medio; se ha pensado

¹¹ Acuerdo entre la empresa y los empleados, donde estos últimos buscan beneficios adicionales al salario.

desde su R.S.E, como una organización de personas que rebasa la instancia funcionalista y económica, para concebir a los seres humanos que integran sus grupos de interés, bajo una óptica de bienestar integral, que articula los aspectos sociales, económicos y ambientales, logrando que su operación comercial se desarrolle en beneficio común.

Por ello la lectura que Almacenes LA 14 S.A, hace de la Responsabilidad Social, comprende la relación intrínseca que debe existir entre los valores éticos y morales, la economía y la empresa; entendiéndola como una actitud ética y responsable frente al desarrollo de su objeto social, trascendiendo los niveles filantrópicos y evolucionando hacia un compromiso que genere verdadera transformación de entornos en garantía de la sostenibilidad.

De esta forma se ha llevado a instancias Gerenciales y Administrativas los aspectos fundamentales que integran su Responsabilidad Social, y desde allí se ha definido la Planeación Estratégica que la desarrolla, a través del Comité de Responsabilidad Social, creado en el 2009 con el fin de diseñar dicha estrategia, orientar su implementación y analizar su desarrollo, encontrando las oportunidades de mejoramiento.

Este Comité, integrado por altos Directivos de la Organización, cuenta para su labor con el apoyo de la Coordinación de Responsabilidad Social, quien canaliza y documenta la gestión, y la Jefatura del Área de Gestión Ambiental, que lidera la relación con el Medio Ambiente y el Desempeño Ambiental de la Compañía; así como también de los Líderes de grupos de interés que ejercen una tutoría sobre los programas y actividades que integran los Planes de acción para cada grupo.

El desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial se cimienta en el cumplimiento y apoyo a los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas y para ello se ha definido desde su Junta Directiva, el Objetivo Estratégico en esta línea, sus Grupos y subgrupos de Interés, al igual que los focos temáticos que originan los Planes de Acción encaminados al alcance del objetivo previsto.

Figura 2: RSE



Fuente. 2009. Departamento de Responsabilidad Social Almacenes LA 14

TABLA 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ALMACENES LA 14

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPOS	FOCOS TEMÁTICOS
Socios en clave de Familia	* Nuevas Generaciones	- Buen Gobierno
Colaboradores	* Directos * Aliados * Familias	- Empleabilidad - Clima Laboral - Bienestar Integral
Clientes	* Población Infantil y Juvenil * La Familia	- Cultura de Salud Preventiva - Consumo Responsable
Proveedores	* PYMES Específicamente	- Emprendimiento - Favorabilidad

Fuente. Alzate. Año 2009 Programa de desarrollo de Responsabilidad Social en Almacenes LA 14.

El diseño de los Planes de Acción de Almacenes La 14 obedece a la identificación de los temas relevantes para cada grupo de interés. En esta identificación, se cuenta en el año 2008 y 2009 con la Asesoría de la consultora chilena AXIS RSE y el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar COMFANDI; con este apoyo se prepararon y aplicaron encuestas de Opinión y Caracterización, que complementadas con otras instancias de interacción internas tales como la Asamblea General de Accionistas, el Comité de Conciliaciones Laborales, e instrumentos como los buzones de sugerencias para clientes internos y externos, los formatos de PQR y las encuestas de Clima Organizacional, entre otras; permitieron establecer los focos temáticos a partir de los cuales, se definieron los Planes de acción para cada grupo de interés, como aparece registrado en el cuadro anterior; así como también para algunas áreas

estratégicas como la Relación con la Comunidad y la Relación con el Medio Ambiente.

Revisión de la responsabilidad social e impacto en el crecimiento de las PYME vinculadas al Almacenes La 14.

Uno de los indicadores más satisfactorios que tiene Almacenes La 14 S.A es contar de manera permanente con un volumen de cerca de 3345 proveedores pertenecientes al segmento PYME, es decir, empresas que empezaron bajo el sistema POS donde se mantiene inventario en consignación, pero que sus niveles de ventas y aceptación en el mercado permitieron la consolidación del producto y por ende de la PYME, y que gracias a campañas de formalización y legalización que brinda Almacenes La 14 cuentan con un mejor nivel de sostenibilidad. Adicionalmente, Almacenes La 14 cuenta como sus proveedores a todas las Pymes agrícolas de la región y les compra toda la producción.

Estas son algunas empresas del Sector que durante mucho tiempo han sido proveedores de Almacenes LA 14, y han crecido con la empresa:

1. MANITOBA
2. VALFRUTH
3. PAPAS COLOMBIA
4. PRODUCTOS EL JARDIN
4. PALL (Productos Alimenticios La Locura).

Dentro de los lineamientos de la RSE de Almacenes LA 14 se ha trabajado hacia:

- Favorabilidad de las PYMES. La 14 le facilita a las pymes ampliamente el canal para su distribución.
- Emprendimiento: La 14 no solamente le compra los productos a estas pymes sino que las va induciendo por medio de capacitación y de acompañamiento permanente para que mejoren el producto, su presentación, normas internacionales de calidad. Esto con el fin de que la pyme se desarrolle cada día más y continúe la relación con la empresa. Brindando las condiciones necesarias para que el mercadeo de las PYME sea desarrollado en un ambiente óptimo y en el canal mejor calificado de la región.

- Políticas de pago: Las cadenas de supermercados normalmente manejan periodos de pago cercanos a los 120 días, Almacenes La 14 tiene estipulado un periodo máximo de 45 días, en el cual está incluido el periodo de legalización de las facturas, esto lo hace pensando en las restricciones de capital que éstas empresas poseen, y sobre todo, teniendo claro que su utilidad no está basada en el financiamiento con sus proveedores sino en su propuesta comercial de surtido y precios.
- Mantener una promesa a los proveedores. La promesa de la 14 hacia sus proveedores es que la empresa les brinda todo el ejercicio de mercadeo para que el producto se venda con el sello de calidad de la 14, que brinda mucha confianza en el consumidor final, generando un valor muy fuerte para el proveedor, según Mauricio Alzare, en el sector es muy común que los almacenes cobren dinero extra a los proveedores para que los dejen ingresar, sin embargo en la 14 no se presenta esta situación, simplemente porque va en contravía con su RSE y por ende con su promesa comercial.

En el negocio de comercio minorista en Colombia se observa con frecuencia que las grandes cadenas “abusan” de sus proveedores por el gran poder de negociación que ha obtenido este canal de distribución¹². Los proveedores deben de asumir los descuentos que se les ofrecen a los clientes, cubrir los gastos de publicidad en las publicaciones que sacan los almacenes, contratar personal para impulsar sus productos en los puntos de venta y otra serie de actividades para impulsar la venta. La 14 S.A no pretende sacar provecho del proveedor, por el contrario como afirma Mauricio Alzate “El almacén le coloca el escenario para el baile, pero cada uno debe armarlo a su manera, esto con la mezcla de mercadeo adecuada para cada producto ajustado al presupuesto de cada pyme. La 14 es el mejor escenario local para mostrar un producto, sin embargo no es algo mágico que el producto tenga éxito por solo tocar el almacén, se debe ayudar al producto con actividades de mercadeo independientemente que sea una multinacional o una pyme”¹³.

¹² Canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.

¹³ Entrevista realizada al Dr Mauricio Alzate actual asesor para el gobierno corporativo, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en la ciudad de Cali. Septiembre 16 2011.

Uno de los casos de éxito que muestra el trabajo en conjunto y el apoyo de la empresa es el de Manitoba, una PYME que empezó la venta de mani en colegios y universidades, que ahora tiene una buena participación de mercado. Según Gustavo Llano uno de sus directivos en entrevista de la revista semana afirmo “en el año 1985, una nueva oportunidad cambio la historia de Manitoba. Jaime Cardona, empresario, fundador del popular hipermercado La 14, nos abrió las puertas y nos presto las vitrinas de su negocio. Desde aquel momento, empezó la temporada de cosechas. Ante el crecimiento en las ventas dinamizamos la producción, pasando del maní dulce y salado al maní picante, con ajonjolí, pasas y coco. Luego a la nueces y más tarde a los frutos deshidratados”¹⁴. La empresa ahora tiene 26 años de fundada, con un equipo humano de 190 persona y una oferta que alcanza los 150 productos con exportaciones a mas de 12 países.

Teniendo en cuenta que la distribución de los proveedores de La 14 maneja una relación de 70% multinacionales (por su volumen de ventas) y 30% PYME, se puede inferir que el crecimiento de éstas últimas está relacionado directamente al crecimiento de La 14, pues su compromiso es mantener y cumplir su promesa comercial de variedad en todos sus almacenes, por tanto, cuando se ve que Almacenes La 14 crece en su número de almacenes las PYME deben hacerlo en el volumen de ventas para acompañarla en el nuevo proyecto. El aumento en el dinamismo de aperturas de nuevos almacenes, reduciéndose a 18 meses le permite a las pymes crecer a un ritmo acelerado debido a la posibilidad de contar con más “canales de distribución” y así ver reflejado un crecimiento en sus ventas.

Sin embargo, como se ha dicho anteriormente la decisión final de aceptación de los productos y las empresas la tiene el consumidor, y es por esto que así como existen pymes que le venden a la 14 desde hace más de 30 años y han crecido de la mano con la empresa, y son proveedores exclusivos para la cadena o le brindan la prioridad a los almacenes de la 14 en cuanto a surtirlo, este es el caso de Manitoba que según Elcy Mena directora comercial afirma “Almacenes La 14 representa para la empresa una venta del 30% aproximadamente en el canal supermercado a nivel regional y un 15% a nivel nacional”¹⁵. Por otra parte también existen PYMES temporales que manejan productos de temporada (Octubre, Diciembre) y pymes que por su poca estructuración o por sus falta de asertividad

¹⁴ Año 2011, *entrevista* Gustavo Llano ejecutivo y socio fundador de Manitoba en la *revista semana edición especial somos pacífico*.

¹⁵ Entrevista realizada a la Sra Elcy Mena Escobar actual Directora comercial de Manitoba, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en la ciudad de Cali. Diciembre 13 2011.

en los productos solo permanecen por un año, situación que se sustenta con las estadísticas nacionales que muestran que más del 90% de las pymes desaparece durante el primer año.

La oportunidad que tiene la pyme para entrar a ser proveedor de la 14 es mayor debido a que lo más importante para el almacén es que el producto sea atractivo para exhibirlo y no su estructura (tamaño de la pyme). Lo primero que llega es el producto y la pyme debe luchar por que se anuncie para que se venda y no perder la oportunidad de estar en la cadena. La inversión en publicidad y promoción por parte de la pyme va directamente relacionada al éxito que este tenga. Según Mauricio Alzate “los proveedores afirman que entrar a la 14 es muy difícil, pero es más difícil salirse, debido a que la oportunidad que tienen sus productos de tener éxito es mayor en los almacenes de la 14.”¹⁶ Elcy Mena afirma “la 14 permite presentarle un plan de trabajo a su area de mercadeo y conjuntamente se toman desiciones de publicidad en revistas, se realizan rifas y promociones para buscar mayores niveles de venta. La flexibilidad en este tipo de situaciones diferencian a la 14 de las demás cadenas, quienes no permiten un trabajo tan cercano”.¹⁷

Sin embargo, el hecho de que las PYME mantengan su perdurabilidad no solo las beneficia a ellas, también beneficia a Almacenes LA 14, pues a medida que sus productos permanezcan exhibidos en sus góndolas le permiten ofrecer y mantener la propuesta comercial a sus clientes, de el mejor surtido, entendiendo que el cliente local empieza a demandar las marcas locales de los productos que normalmente consumen, y la posibilidad de incorporar éstos productos es debido a la facilidad con que se trabaja con las pymes y sus modelos, que además de dar la oportunidad de cumplimiento, son producto enlace, pues el consumidor entra a la tienda por determinado producto pero también lleva los productos complementarios u otros que aunque no tiene nada que ver con la compra inicial el cliente los adquiere por oportunidad, generando esto mayor consumo en Almacenes la 14, y recordando la estructura de composición de proveedores, se puede concluir que el 30% constituidos por PYMES no solo jalona el consumo de los productos de las PYME sino que también jalona el consumo del 70% restante, por tanto el crecimiento en las ventas de Almacenes La 14 se debe a la adopción de una estrategia sostenible, con la mezcla perfecta de los dos tipos de

¹⁶ Entrevista realizada al Dr Mauricio Alzate actual asesor para el gobierno corporativo, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en la ciudad de Cali. Septiembre 16 2011.

¹⁷ Entrevista realizada a la Sra Elcy Mena Escobar actual Directora comercial de Manitoba, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en la ciudad de Cali. Diciembre 13 2011.

proveedores (Ver **Anexo 10**). Según lo afirma Elcy Mena “La 14 tiene en cuenta primero a los proveedores regionales en las invitaciones para desarrollar programas comerciales, buscando beneficiar principalmente a los pequeños empresarios que están vinculados desde hace varios años”.¹⁸

La competencia que participa en el mercado local no tiene basada su estrategia apoyándose en el amplio surtido que le puede brindar los proveedores como las PYMES, sin embargo queda el interrogante de la competencia internacional que puede llegar al país, podrá incluir en su portafolio los productos de las PYMES?. La entrada de un competidor mundial como Wal-Mart¹⁹ al mercado Colombiano está latente y su estrategia está basada básicamente en precios bajos. Esta empresa maneja economías de escala muy altas con alto poder de negociación, lo que indicaría que las pymes por su bajo nivel de producción no serian atractivas para vender sus productos por medio de este canal, sin embargo puede existir una asociación de varias pymes que alcancen a producir un volumen aceptable para que así le puedan vender a esta cadena. Las PYMES no están preparadas para esto lo que le permite a Almacenes La 14 S.A conservar a mediano plazo su ventaja al trabajar exclusivamente con ellos, sin embargo la idea de que las PYMES algunas vez se unan está presente.

El reto para Almacenes la 14 S.A es muy grande si quiere continuar en el mercado con los buenos resultados alcanzados a nivel regional hasta el momento. Se debe tener en cuenta la entrada de más competidores locales y sobretodo internacionales para fortalecer su estrategia y modelo de negocio, siendo consciente de los posibles cambios que deberá adoptar para sobrevivir. Según Mauricio Alzate “Si Wal-Mart llegara al mercado del retail colombiano ocurrirían dos cosas, o se demuestra que el trabajo con las PYMES era la mejor opción para La 14 y demuestra la diferencia y seguimos en el mercado, o simplemente caemos en la realidad de que la operación del retail se basa únicamente en el precio más bajo y no en la mejor atención y mejor calidad”²⁰

¹⁸ Entrevista realizada a la Sra Elcy Mena Escobar actual Directora comercial de Manitoba, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en la ciudad de Cali. Diciembre 13 2011.

¹⁹ Wal-Mart es la principal cadena detallista a nivel mundial, tiene como estrategia el liderazgo en costos y su posicionamiento es: “Siempre precios bajo, siempre”

²⁰ Entrevista realizada al Dr. Mauricio Alzate actual asesor para el gobierno corporativo, en los cuarteles generales de la compañía ubicada en la ciudad de Cali, Septiembre 16 2011.

ANEXOS

Anexo 1: Ranking de las empresas billonarias en Colombia año 2011

Ranking de las empresas billonarias en Colombia año 2011			
Posición	Empresa	Ventas (millones)	Variación % 2010
1	Ecopetrol	41.986.311	38
2	EEPPM	8.426.165	12
3	Almacenes Éxito	7.507.132	7,7
4	Organización Terpel	7.033.719	16,7
5	Comcel	6.270.009	7,2
6	Inversiones Argos	5.409.150	20,4
7	Avianca-Taca	5.321.601	52,2
8	Exxon Mobil	5.017.193	2,4
9	Bavaria	4.850.716	-6,7
10	Carbones del Cerrejón	4.471.605	-10,6
11	Grupo Nutresa	4.458.858	-2,8
12	Carrefour	4.050.435	8,8
13	Telefónica Colombia	3.894.856	1,9
14	Drummond	3.672.069	12,9
15	Isa	3.513.617	6,2
16	Pacific Rubiales	3.154.740	129,2
17	Chevron	3.059.152	15,9
18	Carvajal Internacional	3.048.827	-0,2
19	Cementos Argos	3.023.069	-12,4
20	GM Colmotores	2.982.706	32,2
21	Olímpica	2.894.194	5,4
22	Codensa	2.787.215	0,6
23	Nueva EPS	2.491.596	6,4
24	Saludcoop EPS	2.467.384	12,1
25	Electricaribe	2.190.160	7,8
26	Alkosto-Corbeta	2.060.121	22,5
27	Petrominerales Col	1.963.096	107,2
28	Coomeva	1.932.611	5,6
29	Postobon	1.929.566	4,6
30	Emgesa	1.886.779	-2,2
31	C.I Prodeco	1.809.271	6,9
32	Colinversiones	1.803.939	189,8

Ranking de las empresas billonarias en Colombia año 2011

Posición	Empresa	Ventas (millones)	Variación % 2010
33	Equion Energia	1.775.192	22,5
34	Colsubsidio	1.773.195	8
35	Inversiones Mundial	1.710.472	-12
36	Panamco Indega	1.638.154	6,5
37	Sodimac	1.616.897	16,6
38	Colanta	1.509.572	11,6
39	Promigas	1.483.027	10,3
40	ETB	1.467.027	2
41	Isagen	1.465.120	3,9
42	Telmex Colombia	1.463.655	32,1
43	Emcali	1.413.325	0,2
44	Caprecom	1.411.193	20,7
45	Petrobras	1.409.205	1,4
46	Grupo Aval	1.340.603	142,2
47	Compensar	1.339.960	18,3
48	Cafam	1.314.475	0,2
49	Productos Familia	1.251.260	8,9
50	EAAB	1.238.759	2,2
51	Sofasa	1.201.234	49,5
52	Solla	1.169.669	-5,3
53	Epsa	1.153.744	12,3
54	Alpina	1.142.356	1,8
55	Gas Natural	1.130.355	-4,8
56	Nestle Colombia	1.108.384	5,5
57	Salud Total	1.107.470	14,4
58	Colombina	1.090.689	-3,3
59	Cemex	1.044.854	-3,3
60	Copidrogas	1.041.612	10,9
61	Cacharrería La 14	1.037.991	3,8
62	Gecelca	1.025.006	20,8
63	Colombia Movil	1.022.068	20,9
64	Gecolsa	1.014.725	10,3
65	LG Electronics	1.009.941	28,5
66	Cerromatoso	1.001.994	24,6

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Anexo 2: Relación actual de los principales puntos de venta.

RELACIÓN ACTUAL PRINCIPALES PUNTOS DE VENTA DE LA CADENA

ALMACEN	CIUDAD	APERTURA	METROS CUADRADOS
CENTRO	Cali	1977	6863
AVENIDA SEXTA	Cali	1979	2683
COSMOCENTRO	Cali	1981	10050
COSMOCENTRO (2ª FASE)	Cali	2003	ND
SANTA ELENA (Rapitienda)	Cali	1984	ND
CALIMA	Cali	1987	15992
LIMONAR	Cali	1990	2972
BUENAVENTURA	Buenaventura	1993	4884
SAMECO	Cali	1996	2537
MANIZALES	Manizales	1990	1047
PEREIRA	Pereira	1995	11084
ALFAGUARA	Jamundí	1997	4256
TULUÁ	Tuluá	1998	5939
PASOANCHO	Cali	2001	9423
PALMIRA	Palmira	2004	3083
BENJAMÍN HERRERA (Rapitienda)	Cali	2005	ND
VALLE DEL LILI	Cali	2005	14934
CENTENARIO	Cali	2009	1280
CENTRO SUR	Cali	2010	ND
DAPA	Yumbo	2011	ND
BOGOTA	Bogotá	2011	ND

Fuente: Almacenes La 14 S.A división administrativa.

Anexo 3: Estados financieros Almacenes La 14 S.A

ALMACENES LA 14 S.A
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS
CIFRAS EN (\$000.000)

	2007	2008	2009	2010
VENTAS	973.662	1.006.221	1.025.268	1.087.000
COSTO DE VENTA	785.041	785.979	792.604	823.906
GASTO ADMINISTRACION	142.090	155.444	178.384	201.125
UTILIDAD OP ANT DEPREC	46.531	64.798	54.280	61.969
DEPRECIACION	17.181	15.863	14.674	14.674
AMORTIZACION	3.592	4.871	5.117	5.379
UTILIDA OPERACIONAL	25.758	44.064	34.489	41.916
INGRESOS FINANCIEROS	929	4.184	2.232	2.567
GASTOS FINANCIEROS	11.242	32.811	20.103	25.316
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	19.844	15.249	26.248	13.410
UTILIDAD ANT IMPUESTO	35.289	30.686	42.866	32.577
IMPUESTOS	11.173	10.040	11.763	11.741
UTILIDAD NETA	24.116	20.646	31.103	20.836

Fuente: Area financiera Almacenes La 14 S.A

ALMACENES LA 14 S.A
BALANCE GENERAL
CIFRAS EN (\$000.000)

	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS:				
CAJA Y BANCOS	79.817	62.287	75.135	10.870
INV TEMPORALES	39.318	18.707	58.613	34.740
CARTERA	4.615	4.732	2.478	2.579
INVENTARIOS	132.624	118.476	121.561	128.434
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	20.673	22.859	30.611	25.323
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	277.047	227.061	288.398	201.946
ACTIVOS FIJOS BRUTOS	416.078	385.260	370.855	595.575
DEPRECIACION ACUMULADA	(121.648)	(124.003)	(126.424)	(138.438)
ACTIVOS FIJOS NETOS	294.430	261.257	244.431	457.137
INV PERMANENTES	4.033	2.632	2.683	2.649
ACTIVOS DIFERIDOS	38.391	64.953	32.492	49.720
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	75.397	141.050	150.206	15.324
VALORIZACIONES	124.122	152.073	147.841	147.808
TOTAL ACTIVO	813.420	849.026	866.051	874.584
PASIVOS:				
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	58.598	114.199	102.548	37.127
PROVEEDORES	145.081	143.979	149.205	156.863
OTROS PASIVOS CORRIENTES	50.745	43.864	51.708	50.166
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	254.424	302.042	303.461	244.156
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	218.266	172.450	168.757	226.317
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	5.110	5.250	4.800	1.624
TOTAL PASIVO	477.800	479.742	477.018	472.097
PATRIMONIO:				
CAPITAL PAGADO	40.974	40.974	40.974	40.974
OTROS SUPERAVIT DE CAPITAL	2.746	-	-	-
RESERVA LEGAL	12.330	14.741	16.806	19.916
OTRAS RESERVAS	13	53.609	86.241	110.769
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	71.898	68.110	64.324	60.535
VALORIZACIONES	124.122	152.073	147.841	147.808
UTILIDADES RETENIDAS	59.421	19.131	1.744	1.651
UTILIDAD DEL PERIODO	24.116	20.646	31.103	20.835
TOTAL PATRIMONIO	335.620	369.284	389.033	402.488
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	813.420	849.026	866.051	874.585

Fuente: Area financiera Almacenes La 14 S.A

ALMACENES LA 14 S.A
EBITDA
CIFRAS EN (\$000.000)

	2008	2009	2010
UTILIDAD OPERACIONAL	44.064	34.489	41.916
+ DEPRECIACION	15.863	14.674	14.674
+AMORTIZACION ACTIVOS	4.871	5.117	5.379
+/- INGRESOS/EGRESOS RECURRENTES	(6.473)	(6.771)	(8.589)
= EBITDA	58.325	47.509	53.380
MARGEN EBITDA	5,8%	4,6%	4,9%

Fuente: Area financiera Almacenes La 14 S.A

Anexo 4: Análisis del sector comercio en Colombia

ANALISIS DEL SECTOR COMERCIO		
RESULTADOS (\$millones)	2010	var %
Ventas	116.199.249	12,4
Activos	67.478.882	11,3
Patrimonio	31.522.075	9,4
Utilidad Operacional	4.871.468	26,5
Utilidad neta	3.484.287	41,6
Obligaciones financieras	12.806.688	10,7
Concentracion (%)	0,73	n.a

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Anexo 4: Análisis del sector comercio en Colombia

ANALISIS DEL SECTOR COMERCIO		
VIABILIDAD	2010	2009
Ebitda (\$millones)	5.986.185	4.834.993
Ebitda/Ventas (%)	5,2	4,7
Obligaciones financieras/Ebitda(veces)	2,1	2,4
Ventas/Activos(veces)	1,7	1,7
Pasivos/Activos (%)	53,3	52,5
Utilidad/Patrimonio (%)	11,1	8,5

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

ANALISIS DEL SECTOR COMERCIO		
DESEMPEÑO	2010	2009
Margen bruto (%)	19,3	19
Margen operacional (%)	4,2	3,7
Margen neto(%)	3,0	2,4
Utilidad/Activos(%)	5,2	4,1
Rot cta x cobrar (días)	49,5	53,2
Rot cta x pagar (días)	40,7	43
Rot inventarios (días)	50,1	52,3

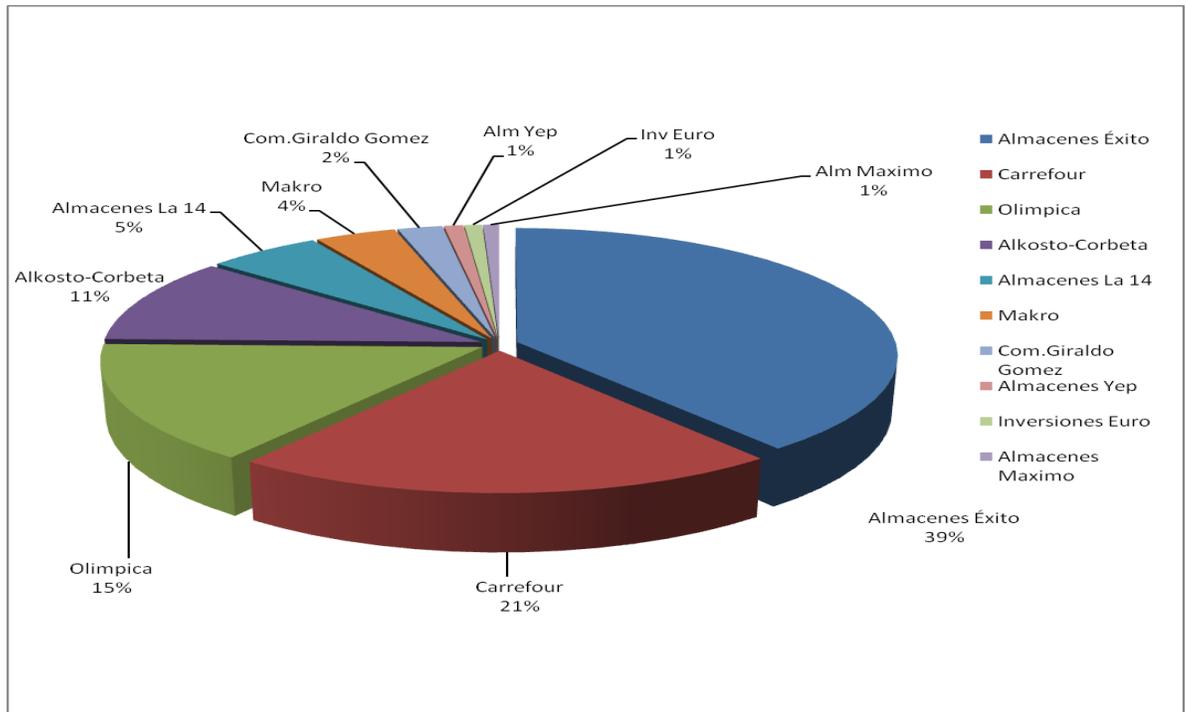
Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Anexo 5: ranking de las empresas que participan en el sector del comercio minorista en Colombia año 2011.

Ranking Comercio al por menor en Colombia								
Posición	Empresa	ventas (\$millones)	variación %	Activos (\$millones)	Utilidad neta (\$millones)	Utilidad neta /Patrimonio 2010 (%)	Ebitda/Ventas (%)	Ob,Financieras/ Ebitda (veces)
1	Almacenes Éxito	7.507.132	7,7	6.640.338	254.834	5,8	4,2	1,1
2	Carrefour	4.050.435	8,8	3.727.971	85.498	3,7	6,6	1,7
3	Olímpica	2.894.194	5,4	1.640.803	74.252	9,3	4,5	2
4	Alkosto-Corbeta	2.060.121	22,5	144.950	76.824	9,3	5,2	1,5
5	Almacenes La 14	1.037.991	3,8	936.421	62.597	14,4	0,6	50,5
6	Makro	735.623	18,2	360.223	385	0,9	-4,2	-2,5
7	Com.Giraldo Gómez	406.291	45,6	92.832	4.704	18,4	1,3	4,1
8	Almacenes Yep	176.562	1,8	99.278	1.532	5,3	-0,5	-30,9
9	Inversiones Euro	160.445	18,9	34.294	3.332	27,3	5,6	1
10	Almacenes Máximo	141.566	12,6	152.389	4.123	5,2	2,6	14,4

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Grafica 3. Participación en el mercado de Almacenes la 14 S.A en el sector de comercio minorista en Colombia año 2011.



Fuente. Los Autores.

Anexo 6: Ranking de las 20 empresas caleñas con mayor niveles de venta en el año 2011.

Ranking de las 20 empresas caleñas con mayores ventas. Año 2011		
Posición	Empresa	Ventas (millones)
1	Carvajal Internacional	3.048.827
2	Coomeva	1.932.611
3	Emcali	1.413.325
4	Epsa	1.153.744
5	Colombina	1.090.689
6	Almacenes La 14 S.A	1.037.991
7	Manuelita	914.799
8	Tecnoquimicas	827.065
9	Conalvias	754.060
10	Comfandi	748.425
11	Carton de Colombia	744.891
12	Rica Rondo	694.662
13	Colombina	680.199
14	Riopaila industrial	676.090
15	Jhonson & Jhonson	661.504
16	Incauca	615.026
17	Assenda	585.147
18	Centelsa	566.727
19	Propal	548.273
20	Baxter	547.375

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Anexo 7: Datos generales de las empresas caleñas que participan en el sector empresarial colombiano.

Datos generales empresas caleñas	
Ventas conjuntas	\$ 49 billones
Equivalente al PIB nacional	11%
Activos conjuntos	\$62 billones
Utilidad neta conjunta	\$2.1 billones

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Anexo 8: Clasificación por sectores de las empresa caleñas que participan en el ranking de las 5000 empresas mas grandes del país.

Empresas caleñas entre las 5000 empresas más grandes de Colombia	
Tipo empresa	Cantidad
Industria	176
Comercio	156
Servicios	72
Construcción	30
Agropecuarias	19
Telecomunicaciones	4
Transporte	3
Hidrocarburos	1
Medios	1
Total	462

Fuente: Revista Dinero edición especial 5000 empresas 2011

Anexo 9: Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

“Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable.” Centro Mexicano de Filantropía

Se entiende como una empresa socialmente responsable aquella:

- Cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad,
- Que su comportamiento va mas allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado.

Continuación Anexo 10

- Su equipo directivo tiene un comportamiento ético, realiza actividades respetuosas con el medio ambiente,
- El desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

En otras palabras, nos referimos a una empresa que se preocupa por:

- El desarrollo humano sostenible de sus colaboradores.
- La productividad de su operación para mejorar su competitividad,
- El manejo ambiental resultante de su actividad productiva, y
- La comunidad sobre la cual se asienta la empresa.

FRENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



Beneficios Internos de la RSE

- Mayor productividad del personal y la empresa
- Ambientes de trabajo motivadores, amables y estimulantes
- Capacidad de atraer y retener a un personal de calidad
- Aumento en el compromiso, pertenencia, empeño y lealtad del personal
- Disminución de ausencias y tardanzas del personal
- Personal más capacitado y entrenado
- Mejor imagen ante los empleados

Los beneficios de la RSE ambiental:

- Aumento del rendimiento económico y financiero
- Reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, entre otros.
- Mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación
- Estimula la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente conscientes.
- Aumenta la reputación

Los beneficios de la RSE en el mercado:

- Protección y fortalecimiento de imagen, reputación y marca
- Diferenciación y distinción de marca en el mercado
- Atracción y retención de nuevos consumidores
- Fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia la marca del producto o servicio
- Aumento de ventas

- Implementar métodos para comunicar -eficientemente- la misión corporativa de la empresa
- Mejor imagen ante los clientes, proveedores y accionistas

Beneficios financieros

- El hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social puede favorecer su cotización y aportarle beneficios a la hora de solicitar un préstamo o cotizar en la bolsa.
- En Colombia se exigen a las empresas inscritas en la Bolsa tener y hacer público su “Código de Buen Gobierno”.

Algunas Herramientas

- Inversión Social: Financiación o cofinanciación de proyectos
- Alianzas Estratégicas Intersectoriales y sectoriales
- Marketing con causa social: unir la marca a una causa social.
- Voluntariado Técnico Corporativo.
Ángeles de negocios
- Plan Padrinos (empleados-empresa)
- Triple Balance Social

Rectitud de Intención

La empresa privada, tiene intereses privados, su principal Responsabilidad Social es sobrevivir, no dejar de existir. Por lo tanto se puede aceptar que una inversión social bien emprendida y que ha cambiado algo la realidad de una comunidad, le agregue valor a la imagen de la empresa, pero como un resultado de la inversión, no como un objeto de ella. O sea que el foco de la acción social o de la inversión social no es el donante, ni siquiera el beneficio, sino la transformación social que propicia.

Anexo 10: Ranking de los almacenes según las ventas con corte al mes de Agosto del 2011.

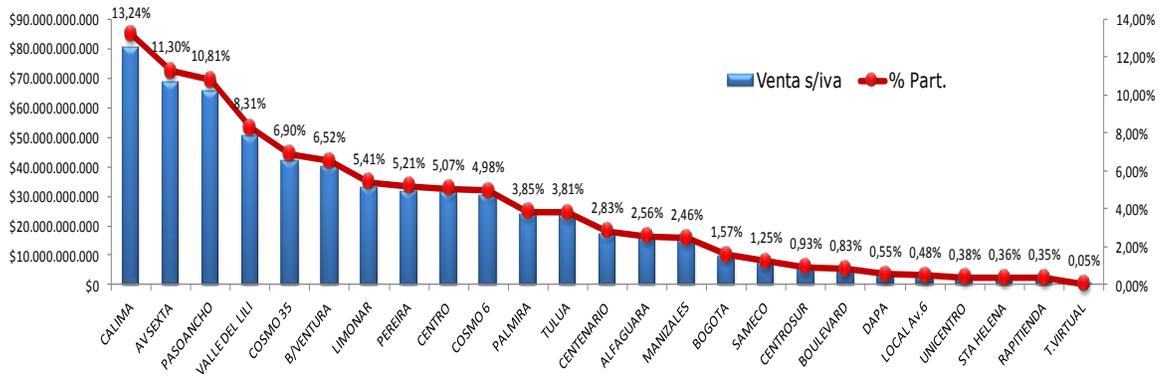


**ALMACENES LA 14 S.A.
RANKING DE VENTAS ENTRE ALMACENES
ACUMULADO DEL 01/ENERO AL 31/AGOSTO DE 2011**

ALMACEN	Venta 2011					Ranking de Venta	A cuanto \$
	Unid	Costo s/iva	Venta s/iva	% Part.	Marg.		
8 LA 14 # 8 CALIMA	19.527.597	\$69.032.751.478	\$80.120.784.466	13,24%	13,84%	1	
5 LA 14 # 5 AV SEXTA	17.290.399	\$58.463.166.991	\$68.362.404.608	11,30%	14,48%	2	\$11.758.379.858
33 LA 14 # 33 PASOANCHO	14.916.593	\$55.773.434.945	\$65.439.251.216	10,81%	14,77%	3	\$2.923.153.392
38 LA 14 # 38 VALLE DEL LILI	11.550.091	\$43.193.627.651	\$50.298.102.799	8,31%	14,12%	4	\$15.141.148.417
35 LA 14 # 35 COSMOCENTRO	9.993.860	\$35.579.588.994	\$41.741.711.811	6,90%	14,76%	5	\$8.556.390.988
15 LA 14 # 15 B/VENTURA	11.670.192	\$33.209.809.910	\$39.486.081.617	6,52%	15,89%	6	\$2.255.630.194
11 LA 14 # 11 LIMONAR	9.251.418	\$28.294.686.724	\$32.713.124.517	5,41%	13,51%	7	\$6.772.957.100
23 LA 14 # 23 PEREIRA	7.379.246	\$26.217.305.467	\$31.542.552.792	5,21%	16,88%	8	\$1.170.571.724
4 LA 14 # 4 CENTRO	8.306.148	\$26.219.106.333	\$30.698.561.955	5,07%	14,59%	9	\$843.990.837
6 LA 14 # 6 COSMOCENTRO	7.702.033	\$25.435.731.838	\$30.122.649.366	4,98%	15,56%	10	\$575.912.589
34 LA 14 # 34 PALMIRA	4.734.497	\$19.566.965.276	\$23.290.282.528	3,85%	15,99%	11	\$6.832.366.838
27 LA 14 # 27 TULUA	4.425.243	\$19.297.346.858	\$23.036.035.226	3,81%	16,23%	12	\$254.247.303
45 LA 14 # 45 CENTENARIO	4.226.798	\$14.727.283.125	\$17.112.794.965	2,83%	13,94%	13	\$5.923.240.260
25 LA 14 # 25 ALFAGUARA	3.779.146	\$13.266.044.017	\$15.502.442.659	2,56%	14,43%	14	\$1.610.352.306
22 LA 14 # 22 MANIZALES	3.207.731	\$12.517.913.784	\$14.918.456.380	2,46%	16,09%	15	\$583.986.279
36 LA 14 # 36 BOGOTA	1.698.727	\$8.136.413.066	\$9.487.141.761	1,57%	14,24%	16	\$5.431.314.619
20 LA 14 # 20 SAMECO	2.515.396	\$6.528.447.374	\$7.544.434.543	1,25%	13,47%	17	\$1.942.707.218
44 LA 14 # 44 CENTROSUR	1.703.570	\$4.856.463.698	\$5.606.572.759	0,93%	13,38%	18	\$1.937.861.785
10 LA 14 # 10 BOULEVARD	431.261	\$4.207.567.268	\$5.014.003.118	0,83%	16,08%	19	\$592.569.641
46 LA 14 # 46 DAPA	853.348	\$2.839.378.443	\$3.335.283.964	0,55%	14,87%	20	\$1.678.719.154
12 LA 14 # 12 LOCAL Av.6	312.802	\$2.491.157.991	\$2.891.667.484	0,48%	13,85%	21	\$443.616.481
9 LA 14 # 9 UNICENTRO	218.468	\$2.051.515.444	\$2.329.418.346	0,38%	11,93%	22	\$562.249.138
7 LA 14 # 7 SANTA HELENA	755.085	\$1.945.809.932	\$2.181.045.425	0,36%	10,79%	23	\$148.372.921
37 LA 14 # 37 RAPI TIENDA	830.704	\$1.868.410.833	\$2.131.064.264	0,35%	12,32%	24	\$49.981.161
30 TIENDA VIRTUAL	50.342	\$279.994.830	\$327.964.736	0,05%	14,63%	25	\$1.803.099.528
Total general	147.330.697	\$515.999.922.269	\$605.233.833.305	100%	14,74%		

Fuente: División administrativa de Puntos de Venta Almacenes La 14 S.A

Grafica 4: Participacion de ventas por almacen con corte Agosto 31 2011.



Fuente: División administrativa de Puntos de Venta Almacenes La 14 S.A

Anexo 12: Logotipo institucional de Almacenes LA 14 S.A

Logotipo institucional.



Fuente. Almacenes La 14 S.A. Año 2011.

Anexo 13: misión y visión.

Misión

Somos una empresa comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.

Estamos comprometidos con el desarrollo y progreso social del país, por lo que promovemos el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y su familia, en cuanto a superación personal y profesional y también impulsamos la innovación tecnológica y el desarrollo de nuestras sedes, asegurando un constante progreso de la empresa.

Visión

Ser reconocida como una de las mejores organizaciones del sector comercio a nivel nacional, ofreciendo el mejor surtido, el mejor servicio, a los mejores precios.

BIBLIOGRAFIA

Philip Kotler, Gary Armstrong (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*, decimoprimer edición, Pearson-Prentice Hall.

Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*, quinta edición, Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2005) *La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*, Fundes, 2007.

Alzate Mauricio, (2011), Agosto 16 2011 *Entrevista realizada al asesor para el gobierno corporativo de Almacenes LA 14 S.A*, Cali.

Alzate Mauricio, (2011), Septiembre 16 2011 *Entrevista realizada al asesor para el gobierno corporativo de Almacenes LA 14 S.A*, Cali.

Mena Escobar Elcy, (2011), Diciembre 13 2011 *Entrevista realizada a la Directora comercial de Manitoba*, Cali.

Alzate Mauricio, (2009) *Programa de desarrollo de Responsabilidad Social en Almacenes LA 14 S.A*.

Revista Dinero Mayo 27 de 2011 No 374, edición especial *5000 empresas 2011*.

Revista Portafolio Abril de 2010, edición especial *1001 compañías del año en Colombia*.

Revista Semana año 2011, edición especial *Somos Pacifico*.

Año 2008. Pymes en cifras. Recuperado 7 de Mayo de 2011 disponible en [http:// www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com)

Ley 590 de 2000, que posteriormente se modificara en la ley 905 de 2003, disponible en la página de la cámara de comercio de Cali, <http://www.ccc.org> .

Año 2011, entrevista al señor Jaime Cardona Parra “Pymes en cifras” disponible en <http://www.supertiendas.com.co>

Septiembre 2011, Información proporcionada por las áreas de Responsabilidad Social, Financiera y Administrativa de Almacenes La 14 S.A.