

# De cara a los expertos

Sadoth Giraldo Acosta  
Haidy Johanna Moreno Ceballos  
Jaime Andrés Reyes Paéz



# Re-nacimiento: «El nuevo concepto del *retail*» Experiencias para la formación de emprendedores

Sadoth Giraldo Acosta  
Universidad EAN  
sgiraldoa@universidadean.edu.co

Haidy Johanna Moreno Ceballos  
Universidad EAN  
hjmoreno@universidadean.edu.co

Jaime Andrés Reyes Páez  
Universidad EAN  
jareyes@universidadean.edu.co

## 1. Introducción

El Departamento de Mercadeo de la Universidad EAN, con el apoyo de sus estudiantes, desarrolló un encuentro de expertos del *retail* buscando construir puntos de discusión sobre las tendencias de la industria y las diferentes metodologías de gestión estratégica del sector, que contribuyera a la formación de nuestros universitarios emprendedores. Teniendo en cuenta que las grandes empresas han empezado a actuar, Falabella, por ejemplo, inició un proceso de capacitación en transformación digital de la mano de la Universidad

EAN. Paralelamente, otro movimiento interesante de esta empresa fue la adquisición de Linio, unos de los *e-commerce* más reconocidos en el mercado, lo cual es una muestra de cómo los jugadores tradicionales incursionan en el mundo digital. Homecenter, otro gran protagonista del sector *retail*, ha implementado cajas que no requieren la presencia de un empleado. Pan Pa Ya! también se viene reinventando, capacitando a sus mensajeros para que sean ellos quienes operen los drones que en el futuro próximo lleven los pedidos

de su clientela a domicilio. Estos son solo algunos ejemplos de cómo las empresas sacan provecho de la tecnología y se preparan para las nuevas condiciones del entorno.

Sin duda, en el sector *retail*, podemos hablar de una nueva concepción de la industria en la que, gracias a la incursión de las nuevas tecnologías, aspectos fundamentales como la empatía, paradójicamente, vuelven a ser relevantes. Los roles cambiarán en las empresas y muchas funciones serán ahora desarrolladas por las máquinas. No tiene sentido entonces competir con ellas en memorizar los precios o las características de un producto, por ejemplo. No obstante, aquellos aspectos humanos como la amabilidad, el liderazgo, los valores o la ya mencionada empatía se convierten en diferenciadores que permiten generar las tan anheladas experiencias memorables. Volver a lo básico, a lo humano, como consecuencia de la incursión de la tecnología, es lo que nos invita a pensar en un renacimiento del *retail* y desde luego de muchas otras industrias. Se trata de una nueva forma de entender el negocio, de una apuesta integral basada en la experiencia, la conveniencia y la rapidez para el consumidor («La agonía del *retail*: cuando solo los grandes sobreviven», 2019).

A continuación, conoceremos la mirada de nuestros expertos invitados, alrededor de la nueva concepción del sector *retail*. Todo, por supuesto, para contribuir especialmente a la academia y a la formación de nuevos emprendedores y de sus docentes.

### Hard Discount o retail de bajo costo

Juan Sebastián

Gerente de Distrito Dollarcity

#### — ¿Cuánto llevas?

Llevo cuatro meses en Dollarcity

#### — Hoy hablamos del «renacimiento del retail». ¿De qué se trata?

Básicamente, para mí, el renacimiento del *retail* consiste en el cambio que se está viendo por parte del consumidor en el cual tenemos un consumidor mucho más racional, un consumidor que puede comparar mucho mejor la relación calidad y precio. Hace muchos años, la propuesta de valor de un *retail* podía ser: «ofrecemos productos de primera calidad». Hoy en día, el factor de calidad es un factor higiénico, cuando hablo de factor higiénico es que nadie espera comprar algo de mala calidad. Lo primero es que, si me lo están vendiendo, sea de buena calidad. Entonces eso de «mejor calidad» se sale de toda propuesta de valor. Lo que sí puede generar valor es decir yo le estoy ofreciendo la misma calidad que el mercado le ofrece, pero a un precio más justo, usted no tiene por qué pagar las ineficiencias de los procesos de la compañía, usted no tiene por qué pagar los sobrecostos en publicidad, en comunicación y demás. Esto entró a generar una disrupción supremamente fuerte que generó que el cliente empezara a pensar diferente y a los actores existentes del mercado los ha obligado a reinventarse y a reinventar sus estrategias de expansión, de penetración, de comunicación, de logística y demás.

### —¿Aún existen barreras del retail al consumidor?

Creo que nosotros tenemos que darle un enfoque y creo que los nuevos actores del mercado lo estamos haciendo al *retail*. Muchas veces se mencionaba que el *retail* tiene una mala fama y un lastre que está arrastrando de tiempo atrás y es que es un sector muy inhumano con sus colaboradores. Yo no puedo pretender que, en una tienda de mi cadena, si alguien lleva trabajando veinte horas, pues vaya a atender con la mejor disposición, con el mejor carisma, con toda la información necesaria a nuestro cliente. Creo que se tiene que organizar un cambio organizacional en cuanto a crear «cultura humana» dentro de las empresas de *retail*. Es decir, es crear una forma de trabajo que sea eficiente y disciplinada y que, en ocho horas de un turno de trabajo normal, la gente pueda hacer su trabajo muy bien hecho de manera disciplinada, pero que esto adicional le permita tener una vida después del trabajo. ¿Lo anterior qué va a hacer? Va a hacer que tengamos colaboradores felices y un colaborador feliz va a cuidar de nuestro cliente, va a hacer su trabajo por amor y por convicción, mas no por obligación. Creo que ahí está la piedra filosofal de todo este cambio de concepción en el *retail* y de no generar ese tipo de barreras para los clientes, que en últimas termina dañando todos los esfuerzos que la compañía viene haciendo para generar una experiencia de impacto en el cliente.

### —¿Qué otros elementos deberían generar cambio?

Mira. Yo creo que hay un tema superimportante y es el manejo del tiempo. Desafortunadamente, los colombianos no tenemos una educación formal y estructurada en el manejo del tiempo. Por eso es que el colombiano puede empezar a

trabajar a las siete de la mañana, trabajar a las ocho de la noche en una oficina, pero ¿por qué? Porque durante todo el día se toma el cafecito, charla sobre lo que le pasó ayer con la compañera, se ríe de un chiste de acá, etc. Cosa diferente los alemanes que, por ejemplo, es de donde viene el modelo del *hard discount* o del *retail* de bajo costo. ¿Por qué? Ellos tienen una disciplina: si voy a trabajar, voy a trabajar seis horas o siete horas, pero son totalmente enfocadas y con unos resultados esperados que debo cumplir al final de mi jornada. Es un tema cultural que tenemos que trabajar muy fuerte, en las organizaciones y en la academia.

### —¿Eso es parte del éxito de Dollarcity?

El éxito de las compañías de bajo costo está hecho en la simplicidad, está en quitar todas las arandelas que no le agregan valor al cliente. Antes pensábamos que, por tener una tienda divina, hermosa con un montón de publicidad, eso iba a hacer que la gente comprara más. Y no. Realmente, lo que hace que el cliente compre más es que su decisión de compra sea simple. Si tú vas a un *hard discount* es muy sencillo comprar, porque tienes tres detergentes. No te pones a pensar mucho: o es este, o este, o este. Vas a un supermercado normal y tienes ocho mil opciones, al final nadie te explica qué tiene la una o qué tiene la otra, te terminas confundiendo hasta el punto de que terminas comprando cualquiera que no necesariamente es la mejor, o hasta llegas a un punto en el que dices: "no me llevo nada y regreso después de que tenga más tiempo para seleccionar con mayor criterio". Ese es uno de los aspectos exitosos del *discount*.

### —¿Qué otras cosas son clave?

Para mí es totalmente clave los procedimientos, porque el *retail* de hoy en día está enfocado en la proximidad, y la proximidad va de la mano de la expansión agresiva. Formatos como tiendas D1, tiendas Zara, tiendas Justo & Bueno, incluso como el mismo Tostao y otras más, por no nombrarlas acá, pero básicamente abren una tienda cada dos días, cada tres días y demás. Cuando yo tengo este nivel de expansión, yo necesito estandarizar, porque si no va a pasar que tengo un Justo & Bueno por acá divino y tengo otro a cuatro cuadras que parece una empresa diferente y es totalmente distinto. Entonces, para evitar eso, necesitamos tener procedimientos muy sólidos, muy sencillos, muy estructurados que nos permitan estandarizar toda la operación de una cadena de *retail*. Pero los procedimientos en sí solos, bien constituidos, no sirven de nada si no hay un proceso de entrenamiento fuerte, y por eso, de hecho, las empresas de *retail* tradicional están interesadas en contratar gente que venga de estos nuevos *retailers* porque le imprimen uno, dos, tres, hasta seis meses de entrenamiento al personal. Entonces, ese entrenamiento es tan valioso que, cuando otro *retail* se lleva a este tipo de colaboradores, se está llevando es un tesoro porque lleva los procedimientos, casi que marcados en la piel y ayuda a la estandarización de la expansión.

Otro tema superimportante para mí es el de ajustarse a la ley. Es decir, en Colombia, todavía tiene mucho poder y mucha participación de mercado el *retail* tradicional. Cuando te hablo de *retail* tradicional es la tiendita del barrio; pero, más allá de la tiendita del barrio, es, por ejemplo, los municipios. El señor, que es el que normalmente tiene más plata en el pueblo,

montó su supermercado, cada vez es más grande, pero no cumple casi que ninguna de las normas de ley: hace trabajar más a la gente, no les paga horas extras, la Superintendencia de Comercio para él no existe, mil cosas que hacen que al final el negocio no sea sostenible. Es superimportante que las cadenas que nazcan, nazcan apegándose totalmente a la ley. Eso les va a dar continuidad en el tiempo, y les va a permitir seguir creciendo de manera estable y sostenible.

### —De estas compañías, nacionales o internacionales, ¿cuál es la mejor?

No me atrevo a decir eso, pero te voy a decir un caso que me parece muy interesante y es el caso de Mercadona en España. Es un caso supremamente exitoso, por lo que ha logrado hacer con sus marcas propias. De hecho, hay una marca de ellos que se llama El Hacendado que tal vez es una de las marcas más populares en el país; es decir, vende más que las marcas reconocidas de ese tipo de productos. Y el éxito de Mercadona es que ha venido trabajando de la mano, hombro a hombro, de sus proveedores, desarrollándolos hasta un punto en el que el producto que están desarrollando desde cero termina con mejores características que el que viene de atrás con mucha historia en el mercado. Eso está siendo muy positivo. Pero también han sido inteligentes en invertir en la tecnología que requieren, y ellos invierten, según lo que he leído del caso, es en todo el tema logístico, muy ligado a la eficiencia que tiene que ver con la reducción de costos, y esto les permite tener una oferta de valor a un muy bajo costo.

### —¿Y la tecnología qué papel desempeña?

La tecnología es un tema que se debe manejar con pinzas en las organizaciones, y más en el *retail*. Es más, casi que te podría decir que lo que ahora está generando impacto en el mercado, que son estos *hard discount*, no invierten mucho en tecnología. Tú vas a un D1 y la persona que hace el pedido lo hace con un formático a mano, lo anota, lo escanea y se lo envía, y esa es la forma de hacer un pedido. Realmente, uno dice, si la tecnología es totalmente necesaria en este cambio de *retail*, entonces porqué un *retail* que está haciendo cosas sin tecnología está generando tanto impacto, y es porque ahí confundimos la tecnología con innovación. Realmente, la innovación se ataca más desde los procesos y los procedimientos. Si uno innova en los procesos, necesariamente está creando innovación de fondo. Lo que pasa es que muchas de estas innovaciones sí requieren acompañamiento de la tecnología. Pero la tecnología *per se* no es innovación y por ende no es garantía de que mi negocio va a ser menos costoso o de que va a ser más eficiente. Por eso, es importante hacer una sinergia entre la capacidad de implementación de tecnología con la capacidad de adaptar mis procedimientos y necesidades a dicha tecnología, o viceversa.

### —¿Y el tema de logística?

En Colombia, puede superarte el 50 % de todo el negocio el tema de logística, pues no tenemos infraestructura vial que nos permita tener unos costos bajos en logística.

### —¿Qué es Dollarcity?

Dollarcity es una empresa que tengo el honor de integrar el equipo de operación hace unos meses. Es un *retail* diferente, totalmente diferente, no existe nada igual en Colombia, porque ofrecemos unos productos, una variedad de producto bastante amplia de diferentes departamentos: encuentras del hogar, encuentras productos de aseo, encuentras de cuidado personal, encuentras temas de celebraciones, encuentras temas de cerámica, ahora estamos en temporada y encuentras todos los temas de Navidad, pero con una característica y es que tenemos un costo muy bajo.

Si vas a nuestra tienda, no encontrarás un producto más costoso de diez mil pesos, que es el precio máximo que tenemos dentro de la tienda. Y es algo muy importante que no solamente lo hace Dollarcity sino todo este concepto de democratizar el *retail*: si usted no tiene unos ingresos altos, usted también tiene derecho a tener unos productos muy buenos, de buena calidad y a un precio justo.

Dollarcity tiene una premisa y es que quiere que todos sus colaboradores sean felices. El negocio del *retail* no es un negocio de vender cosas, el negocio del *retail* es un negocio de manejar gente, y el manejo de gente es un tema humano. Si no hay manejo de gente, si no hay ese factor humano, el *retail* tiende a fracasar.

Gracias.

Figura 1. Nube de palabras *hard discount*



Fuente: Elaboración propia.

## Visual Merchandising

Blanca Margarita Sánchez  
Gerente de Visual Merchandising  
Falabella Colombia

### —¿Qué es *visual merchandising*?

*Visual merchandising* son todas las estrategias que se generan dentro del piso de venta para poder exhibir bien el producto y lograr que por medio de esta exhibición del producto

en piso de venta se genere esa atracción del cliente hacia nuestras tiendas y hacia la venta. Eso lo que permite es que dé mayor venta dependiendo de la exhibición que esté dándole al producto en el piso de venta.

### —¿Como dice el dicho, «el que no muestra no vende»?

El que no muestra no vende, y hay que mostrar bien, no solamente el visual es algo estético, es algo bonito que realmente tiene una relación de los colores y es mucho más profundo de lo que muchas personas creerían, sino que, al final, es un visual que tiene que vender; o sea, el *visual merchandising* de hoy en día es un visual que tiene que ser comercial, en donde la exhibición de producto, la carga del producto en las mesas, cómo coordinas el producto en la tienda, cómo generas los *outfit* completos para los hombres, las mujeres, los niños y a todo tipo de consumidor, hace, precisamente, que se genere toda esa interacción entre la tienda y el cliente, y que, obviamente, se pueda vender.

### —¿Cómo ha ido evolucionando el *visual merchandising*?

Antes teníamos un *retail*, digamos que tranquilo, estábamos los mismos competidores, no pasaba nada. Hoy día, ya llegan las grandes marcas a Colombia como es Forever21, H&M todo el grupo Inditex y, obviamente, generan una revolución en la industria y también dentro de nuestro país. Antes, tenía uno que salir a comprar ese tipo de marcas, ya hoy día están aquí. Obviamente, hemos tenido que evolucionar porque ellos son compañías también que tienen y traen mucha tecnología al país. Son tiendas con más wow, tienen un tema de infraestructura diferente con tecnología

led, con temas de sus pantallas, de comprar en línea dentro de sus tiendas. Y entonces ¿qué le hizo hacer esto al *retail* colombiano? Evolucionar al ritmo del que ellos venían, de un *retail* de afuera. Lo que hace eso es ponernos a nosotros en otra sintonía y empezar a desarrollar nuevas estrategias, precisamente para poder generar esa competencia y que el cliente nos prefiera a nosotros, al igual que a ellos. Eso ha sido una evolución: la evolución se da más en que hemos tenido que romper paradigmas, nos hemos tenido que salir de las cajas de lo que es lo habitual en el visual, y tenemos ahora que entrar a como una parte competitiva con estas marcas que nos restaron mucha participación del mercado.

### —¿Desde qué formación académica podemos comprender el *visual merchandising*?

Yo soy atípica en el mercado porque soy administradora de empresas y mi formación arranca con números y con compras. Por cuestiones de la vida terminé en el área de mercadeo y empecé a desarrollar todo este tema del visual y de exhibición del producto en el piso de venta. Entonces, que yo te diga que es una profesión que necesitan para... Las profesiones afines son diseño de modas, diseño de interiores, interioristas, publicistas... Digamos que cualquiera que tenga sensibilidad con la moda, creería yo que puede entrar o aterrizar —vulgarmente hablando—, dentro del mundo del *visual merchandising*. Es un tema de sensibilidad de producto, sensibilidad de color, sensibilidad, para mí es la sensibilidad que tenga esa persona con respecto al espacio, a las texturas, a muchas cosas que tienen que ver con visual. También es importante tener el «número» inmerso dentro del *visual merchandising*, porque no es solamente lo estético,

hay que hacer planeación de producto, tener el tema de las capacidades que es cómo se carga el punto de venta, hasta qué nivel yo voy de carga en piso de venta; además, la persona que va dentro del visual debe tener un manejo de *layout*, de planimetría, entonces, también debe tener otro tipo de estructura, no solamente la estructura del publicista o del interiorista o del diseñador. Entonces, yo pienso que para visual es un campo muy abierto. ¿Qué es lo esencial? Tener sensibilidad.

### —¿Cuál es la categoría, el segmento o el producto más difícil de presentar o ser más atractivo y cuál es el más fácil?

Considero que el más difícil puede ser todo el tema de textil, el tema de vestuario. ¿Por qué? Porque vestuario tiene texturas, siluetas, el tema del colorido, el tema del *styling* o de cómo «lookea» uno el maniquí, y no todo el mundo es experto en eso. Entonces, es una persona que debe tener mucha sensibilidad, y más en tiendas como las de nosotros, que son tiendas tan grandes con áreas tan profundas, porque tú vas a una tienda, a una marca, y todo se ve con armonía porque es una unidad. Mientras que tú vas a Falabella y ves mil marcas para todo tipo de consumidor. Entonces, es saber cuál es ese perfil de consumidor, para poderlo generar. Yo creería que el vestuario puede ser como la [categoría] más difícil, de alguna manera.

Y la más fácil, no creo que haya una más fácil. Pero la más «tranquila», por decirlo de alguna manera, es la parte de «electro» que manejamos en la tienda, porque son más

de forma, es más de apilar, organizar y de tenerlo bien comunicado, en términos de comunicación, precio, y ese tipo de cosas.

### —¿Cuál es el **target** de Falabella en el caso de Colombia y de Suramérica, si es posible?

De Colombia, nosotros estamos alrededor del [estrato] 3, que ese es como el foco de nosotros. Chile y Perú, están en el 3 y 4 también. Se orienta hacia esos estratos, siendo Chile como casa matriz y como tan empoderado de su región, de mayor preferencia para los chilenos con un estrato más alto: tienen marcas diferentes, marcas exclusivas. Es muy diferente allá. Pero también es por el entorno del país y porque Falabella es de allá, nace allá, son cuarenta y algo de tiendas y tienen construido todo el tema del *retail* dentro de su grupo empresarial porque no es solo Falabella, sino más marcas. Considero que Chile tiene una estratificación de un *target* mucho más alto que lo que podemos tener nosotros acá. En Colombia, es diferente porque nos toca ser más competitivos.

### —¿En qué países de Suramérica se encuentra Falabella?

Nosotros estamos en Chile, como casa matriz. Argentina, Perú y Colombia, como Falabella *retail* tiendas por departamento. El grupo se extiende más, pero como tiendas por departamento en esos países.

### —¿Qué es lo que la gente compra más en esos países?

Vestuario es el apalancamiento dentro de Falabella *retail*. Para nosotros es un porcentaje importante en la venta y, luego,

todo el tema de tecnología. De tecnología, la línea que más está creciendo es telefonía, es lo que más están comprando en este momento.

### —¿Qué proyectan para el próximo año y qué papel desempeña la tecnología en la transformación digital para Falabella?

La proyección grande es actualizar tiendas, remodelaciones de tiendas. No es tanto expansión, aunque vamos a abrir tiendas el otro año, pero es más el tema de renovar las tiendas, de renovar el piso de venta, de no quedarnos atrás, de seguir a la vanguardia, de seguir compitiendo. Estamos en un momento en el que realmente nos interesa eso y, obviamente, con el tema de la revolución digital es incursionando todo eso en las tiendas. Tenemos más pantallas móviles *touch* para compra; por internet, estamos teniendo más contenido digital en las tiendas, lo que genera que la tienda se vuelva más dinámica, con mayores oportunidades de comunicación. Tenemos una empresa que nos está ayudando con las pantallas, aunque ese piloto se está haciendo en una tienda, con el tema del reconocimiento facial. Eso lo que le va a permitir al cliente es que, si tú te paras más de ciertos minutos, te va a salir comunicación de lo que a ti te gusta o de las ofertas que haya en otros pisos, para que el cliente pueda ir, pueda estar y pueda conocer las ofertas en los diferentes pisos de venta y de las diferentes categorías. Estamos incursionando poco a poco en ese tipo de temas tecnológicos para ir a la vanguardia y para ir al nivel de los competidores que tenemos ya acá.

### —¿Qué trucos hay para la vida cotidiana desde el punto de mostrar y exhibir bien la casa o la oficina?

Yo hablo de la cinestesia porque para mí es como el sexto sentido, que es la relación del cuerpo versus el espacio. Eso lo que te permite es ver si un espacio está bien acomodado o mal acomodado. Para mí es importante el tema de la colorización. Si no hay colorización y una buena modulación de las bandejas, de los ganchos y de todo lo que yo pueda utilizar en el piso de venta y toda la disposición del *layout*, no hay una buena exhibición tanto en las tiendas como en tu casa. Lo importante es escoger una buena paleta de color, dependiendo de si estás en clima frío o en clima cálido, pues escoger tu paleta de color bien que se acomode, que las texturas sean similares. Entonces, si te vas por la gama de los fríos y es una paleta de color de los turquesa, si los vas a mezclar con grises y con crudos, entonces es saber cuáles materialidades vas a utilizar dentro de esa gama de color, para que realmente se genere una armonía en el espacio que estás manejando. Eso mismo aplica en la oficina, en el tema de las tendencias y colecciones. Para mí tres aspectos son importantes: la colorización, la modulación y el *layout* que tengas en el piso de venta.

### —Es importante que podamos aprovechar todo lo que nos dices.

Y también es importante investigar. Hoy día, el consumidor no se queda quieto. Ya están las redes sociales: está Pinterest y todos los medios que tenemos para poder investigar. Ya no necesitamos viajar, y todo lo tenemos por el medio *online*. Hay puntos de referencia dentro de las redes sociales que te ayudan un montón a guiarte y orientarte mucho y también hay muchos expertos... es importante como investigar y conocer.

Figura 2. Nube de palabras visual merchandising



Fuente: Elaboración propia.

## Formando emprendedores

Adriana Rodríguez Buitrago  
Gestora líder del Centro de Desarrollo Empresarial  
Administrativo SENA

**—Estamos viendo las diferentes caras del retail, pero tú estás del lado de los que forman a las personas. ¿Cuál es el perfil de estas?**

Los centros de formación hacen un gran trabajo en la parte académica. Nosotros estamos un poco más hacia la cadena final de la formación, porque nuestro público objetivo es cualquier colombiano que tenga una idea de negocio novedoso y que quiera emprender. Pero lo que nosotros trabajamos es el emprendimiento dirigido hacia el empresarismo.

Para definir el perfil, en primer lugar, es una persona que lo quiera hacer, que no tenga solo el sueño en un papel, en una tesis posdoctoral con estadísticas, con proyecciones, sino que tenga realmente la conciencia de ser empresario, que quiera hacer que las cosas sucedan. Cuando ya llegan a los centros de desarrollo empresarial, no solo tienen un sueño, sino que tienen un producto mínimo viable, algo que funciona, algo que ya ha valido y que, en lo posible, la gran mayoría de las veces ya han vendido, ya existe, ya es una realidad. ¿Qué es lo que nosotros hacemos desde el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) con toda la cadena de valor de formación, de acción, de validación, hasta el final en el que viene el capital

semilla del Fondo Emprender? Es decirles que se invierte en tu idea de negocio, pero necesitamos que tú conozcas tu negocio, que profundices, te hacemos un acompañamiento, te ayudamos con toda esta parte, pero lo más importante es que tú, primero, creas en tu negocio y que ya hayas validado que alguien más crea en tu producto. El perfil académico varía, tenemos, desde población víctima desplazada en condición de vulnerabilidad, hasta personas con nivel académico alto, con un perfil muy alto. ¿Cuál es el factor, el común denominador, el factor determinante? El querer hacer las cosas y la profundización del conocimiento en su idea de negocio y el conocimiento, y el perfeccionamiento del oficio como tal que se requiere.

**—¿Qué es lo que la mayoría de las personas tiene en el sueño de emprender y cómo ustedes los guían?**

Indiscutiblemente llegan con la idea de no ser más empleados, de tener una iniciativa propia, llegan con el sueño de empezar.

Pocos llegan con la proyección de exportar, inicialmente. Pero la gran mayoría, y es algo muy bonito que vemos en el SENA, quiere rescatar lo colombiano. Uno de los requisitos para el Fondo Emprender es que tengan una propuesta de valor, un factor diferencial en el mercado, bien sea un producto, bien sea un servicio. Entonces, es impresionante cómo logran sacar un factor diferenciador a algo que ya existe y lo sigan reinventando incluso durante la puesta y marcha del negocio. Hay un factor innovador al producto, al servicio, a la forma de distribución, a la organización. Entonces, realmente, ¿qué es lo que más se ve? Alimentos; está en auge; el sector de alimentos está bien posicionado en este momento. Todo lo que tiene que ver con TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación), toda la parte de aplicaciones, plataformas más desarrollo. Y, bueno, las industrias creativas es un aporte importante que se ha visto en aumento en los últimos años y meses. Bienestar, salud, tenemos también muy buenos proyectos. Textil, moda, también son uno de los actores importantes que se mueven mucho en el Fondo Emprender y en el SENA.

### —¿Y el tema de turismo?

Claro. Lo que sucede es que como yo pertenezco a Distrito Capital, la parte de ecoturismo la manejan más en las regionales hacia las afueras de Bogotá, por eso quizá en Bogotá no es tan fuerte; sin embargo, a nivel nacional sí lo es. Importantísimo que se está generando una conciencia empresarial de impacto no solo en el cliente, sino también en el proveedor, que produce una cadena de valor que es lo que nosotros identificamos y queremos potenciar en esas ideas de negocio y es que la propuesta de valor sea completa,

no solo como el cliente como el mero consumidor que nos monetiza, sino también desde el proveedor y nuestro equipo de trabajo que es el que finalmente hace realidad ese sueño. El emprendedor entiende que también es importante su equipo de trabajo. Por tanto, el Fondo Emprender y el SENA tienen una misión general en Colombia y es generar empleo decente a todos los colombianos. Entonces, los emprendimientos, las ideas de negocio que llegan al SENA, deben cumplir con ese requisito: generar empleo decente y legal.

### —¿Cuántos sueños de emprendimiento llegan?

En verdad, son muchísimos porque hay un filtro inicial, hay ideas de negocio buenísimas pero que falta validar. Entonces, llega la estampida cuando salen las convocatorias, cuando se hace la publicidad, pero el filtro es un poco exigente, no solo por las ganas del emprendedor, sino porque se requiere una disciplina, un conocimiento y una validación. Tenemos una cifra de beneficiados por el Fondo Emprender, pero nosotros no somos solo eso, sino que también hacemos fortalecimiento a empresas existentes, hacemos acompañamiento para formalización.

### —¿Cómo se preparan los formadores para formar?

Lo primero que hacemos los gestores del SENA es desestructurarnos. Tenemos una formación académica que nos da una estructura mental básica. Por ejemplo, yo soy ingeniera civil, se pensaría que tendemos a ser cuadrículados y de hecho así lo somos. Todo el grupo de gestores del SENA somos un grupo interdisciplinario, con formaciones académicas completamente diferentes. Pero el común denominador, primero,

es la vocación de servicio; es indiscutible. Sin la vocación de servicio sería imposible poderlos acompañar en ese proceso, porque no solo son horas de asesoría en el centro, sino es esa llamada, es esa asesoría fuera de tiempo que se debe dar y queremos dar adicional. Nosotros nos comprometemos por completo: la relación con nuestro emprendedor es una relación de... Sentimos como propios esos negocios, no nos adueñamos, pero los sentimos como propios. Entonces, en principio es eso, nosotros creemos en el emprendimiento, nosotros nos empoderamos junto con el emprendedor y los empoderamos a ellos, porque hay momentos en los que quieren desistir cuando empiezan las trabas, la reglamentación, la constitución, el impuesto, que la utilidad no me está dando, entonces nosotros tenemos que creer en el proyecto, porque hacemos parte de ese proyecto con ellos. Los acompañamos de principio a fin, desde que llegan con su idea de negocio, hasta que se presentan al Fondo Emprender, todo el proceso, luego crean su empresa, los acompañamos en la puesta en marcha y los llevamos hasta el último eslabón que es la condonación del recurso que les puede dar o no Fondo Emprender o hasta el momento en el que obtienen esos recursos externos de otra fuente de financiación o hasta el momento en el que incluso podemos acompañarlos a la Cámara de Comercio a constituirse.

### —¿De cuánto es ese recurso?

Para 2018, los toques del Fondo Emprender están ligados a dos factores, a dos variables: primero, el salario mínimo legal vigente que va de los 80 salarios mínimos legales, para este año está desde 69 millones, hasta 142 millones ¿De qué depende? Del número de empleos que genere la idea de

negocio. Es decir, si generas tres empleos directos formales, incluyendo el autoempleo en todos los casos y el del contador, que es reglamentario, son 69 millones. Si generas hasta cinco empleos directos, 115 millones, y si generas hasta seis empleos, 142 millones.

### —¿Cómo es la devolución de ese dinero?

Durante el primer año, el dinero como tal, eso es importante explicarlo y aclararlo, no se le da al emprendedor, no es que le llegue a su cuenta. Es un dinero administrado a través de una fiducia, con un proceso de interventoría externa que la adjudican y con un proceso de acompañamiento por parte del SENA. Entonces, tú, emprendedor, te ganaste el concurso, porque es un concurso meritocrático, te lo ganaste, vamos a iniciar, te acompañamos durante la puesta en marcha, viene la interventoría, te ayudamos a administrar ese dinero a través de un año. Si al final del año cumples con ese plan de negocios que formulaste, cumples con los indicadores que dijiste que ibas a cumplir, el Fondo Emprender le condona la deuda; es decir, no debe pagarla. Si no lo cumple, se devuelve como un préstamo, con la tasa con el interés avalado actual de cualquier entidad financiera. Pero tenemos el 1 % en toda Colombia; o sea, el porcentaje de condonación está en el 99 %.

### —¿Cuáles son los proyectos o ideas más sorprendentes que ustedes han apoyado?

Los más posicionados en este momento, que son muchos, sino que no quiero ser en este momento injusta, pero los que últimamente han figurado, no sé si han visto, de hecho, están



## Retail en el sector farmacéutico

Néstor Torres

Economista, magíster en Administración y Dirección de Empresas  
Director de Farmacenter

### —¿En qué lugares de Colombia está Farmacenter?

Farmacenter se encuentra en 170 municipios a lo largo del país, estamos en 28 departamentos. Tenemos una cobertura nacional bien extensa. Estamos en todas las ciudades capitales de departamento, con excepción de Riohacha, pero las demás en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cúcuta, en todas las capitales se encuentra Farmacenter.

### —¿Qué es Farmacenter?

Farmacenter es una marca de droguerías que tiene como misión contribuir al bienestar y a la salud de los colombianos. Trabajamos muchísimo en el tema de servicio al cliente, en tener una relación cercana con los clientes, en ofrecer, además de productos, servicios, información, cercanía, eso es lo que tiene como propósito la marca. Es esa cobertura que como tal nos permite tener contacto con muchos clientes, todo tipo de cliente y prestar un servicio bueno en las farmacias, excelente en nuestras farmacias, con personal que conoce muchísimo del negocio, del producto, que también conoce mucho sus clientes, que interactúa y que, básicamente, con esa relación cercana lo que hace es darles información y servicio más apropiado.

### —¿Cómo se está preparando Farmacenter para enfrentar todos los retos tecnológicos?

Eso es una realidad en todos los segmentos de mercado. Como tal, estamos trabajando en varios temas que después cuando estén en producción y de cara al cliente serán dados a conocer, pero estamos en el proceso. Lo que implica ahora estar comunicados con los clientes, tener contacto, interacción; en eso estamos trabajando.

### —¿Cómo es el contexto del retail en el sector farmacéutico?

El tema del sector de medicamentos, de droguerías aquí en Colombia, ha venido teniendo una transformación. Ya hay muchas marcas con un estilo de exposición al cliente, diferente, buscando más la parte experiencial en los puntos de venta, y como tal Farmacenter trabaja en eso, en tener unas droguerías dispuestas con un muy buen surtido, bien expuesto al cliente, con servicio, cercano, con asesoría experta amable. Pero también mostrando atributos de la marca, no solamente en las droguerías, nos vinculamos mucho con temas diferentes en la comunidad, con todo lo que tiene que ver con actividades deportivas; también hacemos una labor



## Experiencias sensoriales con *marketing* gastronómico

---

Iris Agneta Díaz Pérez  
N Experience  
Directora comercial

### —¿Cómo se logra crear la experiencia con alimentos?

N Experience nace precisamente de un emprendimiento de una financiera, Natalia Méndez, quien estudia Finanzas, va a Silicon Valley, decide hacer un emprendimiento de algo que le mueva el corazón. En una experiencia personal, se da cuenta de que la gastronomía es lo de ella. Estudia Gastronomía, luego de venir de negocios en la bolsa y encuentra un compañero de camino que es Andrés Tobón, hoy su compañero de vida, su esposo. Él es publicista ha pasado por diferentes agencias de publicidad, y cuando se reúnen a desarrollar este proyecto, se dan cuenta en una investigación de mercado que el *catering* en Colombia no ha avanzado de una forma significativa, se vienen atendiendo los eventos de la misma manera y allí es donde se aplica este concepto de innovación y nace N Experience como una agencia experiencial de *marketing* gastronómico. Sabemos que muchas veces se contrata un servicio de *catering*, precisamente para acompañar y amenizar los eventos; sin embargo, estos servicios no promueven específicamente el objetivo de las marcas, no comulgan directamente con lo

que la marca quiere comunicar. Entonces, allí N es lo que hace entender la marca, entender sus objetivos, su ADN, el mensaje y, de esta forma, hacer una performance específica para cada uno de los eventos: hacemos lanzamientos de productos, activaciones de marca. En este momento, estamos trabajando con marcas como Pernod Ricard. Justo acabamos de hacer el lanzamiento de The Glenlivet, el primer *single malt* que fue legalizado en Escocia y pues que hizo su lanzamiento en Colombia. Entonces trabajamos con marcas de lujo, trabajamos con marcas como Toyota. Trabajamos con agencias como Ogilvy, pues aliados estratégicos, donde nos apoyamos muchísimo es en estos aliados que venía manejando Andrés, en su mundo de la publicidad. Inicialmente, el proyecto nace preciso entregando el producto y servicios que desean desarrollar las agencias de publicidad a sus clientes y ya el cliente directo nos está buscando. Yo llego a N en la dirección comercial, soy bacterióloga y luego me especializo en calidad, luego me especializo en gerencia de mercadeo y mi pasión es el *neuromarketing*, entonces,

estudio neurociencia y biología del comportamiento, pensando en que las decisiones que tomamos, las tomamos con el inconsciente. El 85 % de las decisiones que tomamos en la vida la hacemos inconscientemente. Entonces, una forma de llegar a ese inconsciente, a ese cerebro límbico, es a partir de los sentidos y qué mejor forma para activar los sentidos que con la alimentación, porque tenemos la vista, el gusto, el olfato, el tacto. Por eso, ustedes pudieron tomar hoy este bocado italiano con todos los sentidos. Eso hace que los active y que hormonalmente active una respuesta y conecte a las personas con lo que está sucediendo en el momento. De eso se trata N: de activar los sentidos, de provocar y de, intencionadamente, poner en un momento emocional a las personas para que tomen una decisión y para que se sientan también identificados con una marca, buscamos posicionamiento, recordación, a partir de la alimentación. La alimentación es un *driver* de innovación en nuestro caso.

**—No es un anexo ni porque toca darles algo de comer.  
¿Cómo se analiza eso?**

Esto surge de todo un proceso de investigación. Nosotros somos un equipo multidisciplinario, les hablaba puntualmente de las cabezas que son Andrés y Natalia, pero hay un equipo de diseñadores, son diseñadores gráficos, diseñadores de modas inclusive, en que en cada evento buscamos hacer como dar la atención al pequeño detalle de cómo activamos el sentido. Es hacer el análisis del auditorio, del momento en el que se va a entregar el producto, cómo va a interactuar la persona con el producto, y pues previo al lanzamiento, obviamente de lo que es N, Natalia y Andrés hacen esta investigación y empiezan a ver que es concurrente el *catering*

tradicional, los productos tradicionales, y lo que aún queremos reforzar es hacer este llamado de responsabilidad social empresarial con productores colombianos, recuperar también esa identidad de nuestros productos. En la intervención que tuve les hablaba de que hace un tiempo la ingesta exótica resultaba ser bastante atractiva, entonces, poner las lenguas de avestruz, 35 lenguas de avestruz en un plato, resultaba muy interesante, o la cabeza de una jirafa. Hoy en día, tenemos una conciencia muy diferente y ya no está mal ver un cubio, ya no está mal ver una papa que no sea la típica de exportación, sino que estamos recuperando esa identidad colombiana y esa identidad gastronómica, y eso es lo que nosotros queremos promover, esa identidad colombiana y de apoyo a otras empresas. Entonces, son diferentes puntos de intervención los que tomamos para hacer la investigación, entendiendo el producto, el usuario al cual va dirigido, el momento, porque, así mismo, reconocemos los sentidos, el olfato, el gusto, la vista, pero tenemos muchísimos más sentidos: la temperatura, la vibración, la concepción de nosotros mismos y nosotros los ignoramos, pero lo que nosotros buscamos es sensibilizar en cada uno de esos puntitos para generar una recordación importante en cada marca.

**—¿Qué es lo más raro que les han pedido?**

Hace poco, fue para un *brief* que realizamos para una marca de relojes que su concepto era que se podía hacer una inmersión de 300 metros bajo el agua. Entonces, teníamos que sacar bocados que resistieran este tipo de experiencia. Fue una propuesta superinteresante, la verdad es que trabajar con N cada proyecto te pone a investigar, a conocer, a imaginar, a desarrollar ideas para cada producto y nuestra propuesta se

basó, precisamente, en desarrollar un producto: si estamos hablando de inmersión y de niveles, entonces desarrollamos una propuesta para nivel de 0 a 90 metros, de 90 a 100, de 100 a 200 y 300. Entonces investigamos qué alimentos en ese nivel del mar existían para ofrecerlos en bocados y lo exótico era que tenía que salir de un lago, y era diseñar el producto en el que iba a ir el contenedor. La idea era que de un lago o de un espacio confinado en agua saliera un buzo con el bocado, como con un tesoro y de allí sale y se desarrolla esta experiencia. Infortunadamente, por presupuesto, ganó otro proveedor, con la gran satisfacción de que en casa matriz dieron el reconocimiento a la innovación de lo que propusimos y se podía realizar. Entonces, son proyectos interesantes, retadores y exóticos. Definitivamente, nos ponen a imaginar y a investigar.

### —¿Cómo están en el mercado y quiénes son sus competidores?

Como les mencionaba, esta es una empresa que es *sui generis* porque cuando hacemos la investigación de mercado no nos podemos comparar directamente con las empresas de *catering* ni tampoco con las agencias de publicidad, porque resultan ser nuestros aliados, las agencias directamente, pero a veces terminamos compitiendo en licitaciones. Pero si hablamos en temas de *catering*, Bodega y Cocina son unos de los líderes en el mercado, que están haciendo las cosas muy bien hechas, muy enfocados en desarrollo de eventos para grandes volúmenes; sin embargo, su objetivo es de nicho y es ir a solucionar el evento sin importar el número de personas, pero qué de la experiencia —porque nosotros diseñamos experiencias muy precisas para cada cliente—. Entonces en

términos económicos o financieros o de participación en el mercado N no tiene un *market share*. Con respecto al líder del mercado, en cuanto a una propuesta que te pueda decir, estamos en un 50-30 %; sin embargo, si atendemos a un 5 % o a un 3 %, ese 3 % del mercado total está quedando completamente satisfecho, y más que un crecimiento en cantidad de clientes, es en satisfacción de los nichos a los que llegamos.

### —¿Algo que quieras decirles a los estudiantes de la Universidad EAN?

Un mensaje superclave: que crean en la multidisciplinariedad. Como les mencionaba, soy bacterióloga, profesional de las ciencias de la salud, pero me especialicé en otras áreas, eso me ha hecho generar un conocimiento, le llamo yo de «polinización cruzada», entonces, no quedarse en la profundización de un mismo saber, sino explorar, reunirse con otras áreas de conocimiento, que eso ayuda a ver otros mundos y a aportar en innovación que es lo que hoy en día se valora bastante (Figura 5).

