

Estrategias De Colaboración Entre Productores Colombianos Y Retailers Internacionales Para La Expansión Global De Productos Un Enfoque En La Internacionalización Competitiva

Manuel Antonio Pérez Vásquez

Abstract:

Antecedentes: Las alianzas entre productores colombianos y retailers extranjeros presentan oportunidades significativas para la internacionalización, aprovechando la importancia y diversidad del sector retail. El propósito central del artículo es el de analizar la alianza directa entre productores colombianos y retailers extranjeras.

Materiales y Métodos: La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación y apoyo de material bibliográfico para abordar de manera integral el análisis del sector retail en Colombia y su relación con la internacionalización de productos a través de alianzas estratégicas.

Resultados: Las alianzas estratégicas entre productores y la retail extranjera posibilita la expansión de los productos nacionales en el mercado mundial y, además, incrementa sus márgenes y ganancias para esos proveedores. Ambas partes se benefician de estos logros, ya que tienen como objetivo globalizar un producto de alta calidad que esté bien aceptado en el mercado extranjero y respaldo logístico eficiente para su entrega al consumidor final.

Conclusión: Estas alianzas entre productores colombianos y los retail, no solo han facilitado la expansión en mercados extranjeros, sino que también han mejorado la rentabilidad y el posicionamiento de las marcas involucradas. No obstante, el éxito de estas colaboraciones depende de una planificación cuidadosa, una logística eficiente, y un compromiso con la calidad y la sostenibilidad. Estas alianzas representan una oportunidad clave para potenciar la competitividad global de productos nacionales, siempre que se adopten las estrategias adecuadas para enfrentar los desafíos y maximizar los beneficios de la internacionalización.

Keyword: Internacionalización, Productos, Alianza, Retailers, Extranjeras.

Date of Submission: 19-10-2024

Date of Acceptance: 29-10-2024

I. Introduction

A nivel global, la internacionalización de productos es una estrategia clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Este fenómeno adquiere especial relevancia en economías emergentes como Colombia, donde los productores buscan expandir sus mercados más allá de las fronteras nacionales. Este artículo está enfocado en examinar la alianza directa entre productores colombianos y retailers extranjeras. El artículo busca contribuir a la literatura existente sobre internacionalización de empresas y cadenas de suministro globales, proporcionando insights valiosos para académicos, profesionales del comercio internacional y formuladores de políticas públicas. Las alianzas estratégicas entre productores y retailers han emergido como un tema de creciente interés en la literatura de gestión y marketing internacional. Estas colaboraciones representan una forma de integración vertical que puede ofrecer ventajas competitivas significativas para ambas partes [1]. Huo et al. [2], señalan que estas alianzas permiten a los productores acceder directamente a los mercados finales, mientras que los retailers pueden asegurar un suministro estable y potencialmente exclusivo de productos. Este modelo de colaboración ha ganado relevancia en el contexto de la internacionalización, especialmente para empresas de economías emergentes que buscan entrar en mercados desarrollados [3].

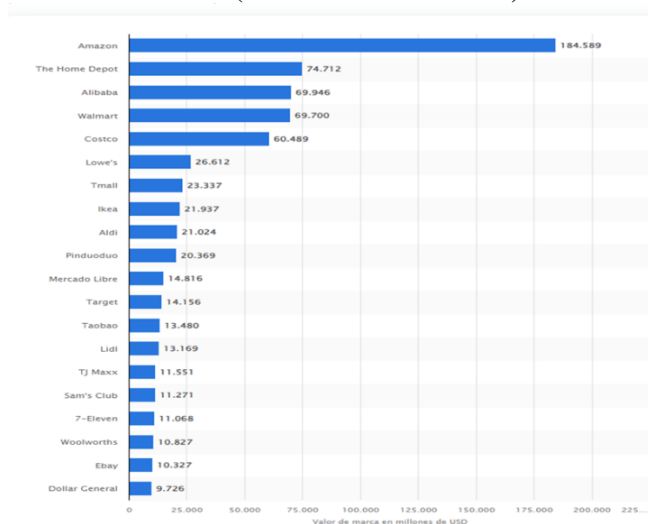
Un estudio reciente de Ramírez y González [4] sobre productores latinoamericanos encontró que las alianzas directas con retailers extranjeros pueden acelerar significativamente el proceso de internacionalización, permitiendo a las empresas superar barreras de entrada tradicionales. Sin embargo, algunos autores advierten que el éxito de estas alianzas depende en gran medida de la compatibilidad cultural y organizacional entre las partes [5]. En cuanto a los beneficios, Wang et al. [5], demostraron que las alianzas productor-retailer pueden resultar en una mayor eficiencia en la cadena de suministro, disminución de costos y un incremento en la capacidad para responder a las demandas del mercado. Adicionalmente, Patel y Sharma [6], encontraron que estas colaboraciones pueden fomentar la innovación de productos y procesos. Estas alianzas estratégicas se caracterizan por la colaboración entre las organizaciones que buscan cooperar en aspectos productivos o logísticos para la comercialización y distribución de productos.

Estas asociaciones tienen como objetivo principal que ambas partes obtengan ventajas competitivas [5]. Al formar este tipo de colaboración, se facilita la transferencia de conocimientos. Además, las alianzas están diseñadas para la reducción de los costos en sus operaciones y se minimicen los riesgos en cuanto a la relación con un proveedor, y responder eficazmente a los cambios económicos [1]. Su propósito, es permitir que las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, logren un posicionamiento competitivo, exploren nuevos nichos, y compartan los costos y riesgos de sus actividades de comercialización [3].

Estas alianzas son fundamentales porque fomentan el crecimiento de las organizaciones involucradas, mejoran el nivel y la agilidad en la comercialización, permiten el intercambio de experiencias, y facilitan el acceso a mercados internacionales mediante la acción conjunta para la venta de productos y servicios [2]. No obstante, la literatura también señala desafíos potenciales. También se resaltan los riesgos asociados con la dependencia excesiva de un solo canal de distribución [7], mientras que otros autores subrayan la importancia de establecer mecanismos claros de gobernanza para evitar conflictos y asegurar una distribución equitativa de beneficios [8]. En el contexto específico de Colombia, un estudio de Martínez y Rodríguez [9] reveló que las alianzas entre productores locales y retailers internacionales han sido particularmente exitosas en los sectores de alimentos orgánicos y artesanías, contribuyendo significativamente a la diversificación de las exportaciones del país.

En relación a las estrategias de internacionalización de las retail, estas pueden transferir sus recursos mediante la creación de una red propia de filiales extranjeras, es decir, a través de inversión extranjera directa (IED), en el cual, las compañías establecen sus operaciones desde cero, o adquisiciones de jugadores locales o una combinación de ambos, aunque hay mayor riesgo en dicha estrategia, debido a la inversión significativa de capital y exposición física, que puede verse afectada por las condiciones variables del mercado extranjero. Otra estrategia, es el que los minoristas pueden internacionalizar sus empresas, mediante la construcción de redes con socios locales y regionales, como proveedores, socios minoristas clave, competidores clave e infraestructura no comercial organizaciones que realizan diferentes actividades de valor agregado en alianza con la detallista. Esta estrategia se denomina red insignia, que se fundamenta en la transferibilidad de recursos y capacidades y el uso de las ventajas específicas del país. Además de ello, tal estrategia se distingue, por la colaboración y el aprendizaje a largo plazo de los socios de la red, en función de superar las limitaciones internas y / o medioambientales a las fronteras transferencias de recursos, que son barreras a la IED. Es importante señalar, que los minoristas internacionales explotan los recursos establecidos que se generan en su mercado local, como la reputación de la marca, la relación privilegiada con proveedores clave, el centro de distribución internacional, los sistemas y tecnologías minoristas y las mejores prácticas. De igual manera, los retail internacionales, explotan los recursos existentes en el entorno de los mercados seleccionados donde operan sus filiales, en donde éstas, pueden conseguir recursos claves, mediante la alianza con los actores locales o imitando a los competidores locales. La integración de estos recursos, en los procesos de adaptación de las empresas ayuda a la personalización de productos y tecnologías existentes a las necesidades del mercado local. Las cadenas minoristas internacionales más grandes se caracterizan por su amplia presencia global, enormes volúmenes de ventas, eficientes cadenas de suministro y logística, fuerte reconocimiento de marca, y capacidad para ofrecer precios competitivos debido a las economías de escala. Suelen tener una gran variedad de productos, desde alimentos hasta electrónica y ropa, y muchas han desarrollado exitosas estrategias de comercio electrónico.

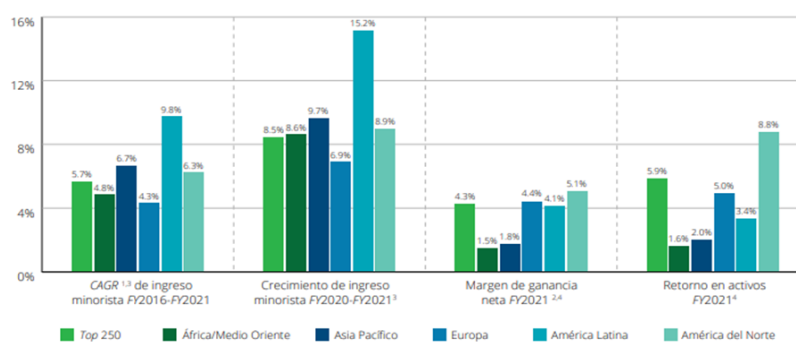
Gráfica 1. Ranking De Las Marcas Minoristas Más Importantes Del Mundo En 2024, Por Valor De Marca (En Millones De Dólares)



Fuente: Statista [10].

La gráfica muestra un ranking de las principales marcas de retail a nivel mundial, destacando a Amazon como líder indiscutible con un valor de marca de 184.589 millones de USD, reflejando su dominio en el comercio electrónico y su capacidad de innovación en diversas áreas. The Home Depot y Alibaba le siguen, con 74.712 millones de USD y 69.946 millones de USD respectivamente, mostrando la importancia de la especialización y el comercio digital. Walmart y Costco también figuran en los primeros lugares, evidenciando la relevancia de los modelos de retail físico y de membresía. La lista incluye una mezcla de retailers tradicionales y digitales, como Mercado Libre, Target y Lidl, subrayando la necesidad de una estrategia omnicanal y la diversificación geográfica para el éxito en el mercado global. En conjunto, la gráfica resalta cómo las marcas que han sabido adaptarse a las nuevas tendencias digitales y expandir su alcance geográfico dominan el sector del retail a nivel mundial. Para el caso de las regiones de mayor liderazgo a nivel mundial, en la siguiente figura se describen dichas posiciones y porcentajes.

Gráfica 2. Comportamiento De La Rentabilidad Minorista Por Región



Fuente: [11].

La gráfica muestra un análisis comparativo del rendimiento de los minoristas globales, dividido por regiones geográficas y su posición en el mercado. Los indicadores incluyen la tasa compuesta anual de crecimiento (CAGR) de ingresos minoristas, el crecimiento de ingresos en el período FY2020-FY2021 (años fiscales), el margen de ganancia neta y el retorno sobre activos para el FY2021. América Latina destaca en el crecimiento de ingresos, especialmente en FY2020-FY2021, con un aumento significativo del 15.2%, superando a todas las demás regiones. Sin embargo, su retorno sobre activos es más bajo (1.6%), lo que indica desafíos en la eficiencia operativa. América del Norte lidera en retorno sobre activos (8.8%) y también muestra un sólido crecimiento y margen de ganancia neta, subrayando su fortaleza financiera. En contraste, África/Medio Oriente y Europa muestran un crecimiento más moderado, con menores márgenes de ganancia y retorno sobre activos, lo que sugiere entornos de mercado más desafiantes en estas regiones. En conjunto, la gráfica resalta las diferencias regionales en el desempeño financiero y la eficacia operativa de los minoristas globales. El sector minorista a nivel internacional, aplican estrategias para lograr expandir las economías nacionales y su adopción a nivel de negocios globales (Ver tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones que generan desarrollo a través de la adopción de las retail a nivel global

| Retail | Estrategia | Instrumentos | Retail Internacional | Desarrollo |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| Mercado objetivo y formato | Las empresas minoristas identifican los requerimientos de los clientes y buscan satisfactores eficientes [1] | Estudios e inteligencia de mercado. | Inversión extranjera, joint ventures, born globals, alianzas estratégicas y fusione [3]. | Generación de empleo, expansión a mercados internacionales desde sus etapas iniciales. |
| Finanzas | Disponer de información financiera precisa para tomar decisiones rápidas y acertadas [2]. | El "retorno sobre los activos" (ROA) | Se establecen los márgenes de rentabilidad con empresas extranjeras y la optimización de costos a través de joint ventures [5] | Mayor rentabilidad con las empresas nacionales a través de la comercialización y la colaboración internacional. |
| Ubicación | Escoger una ubicación con alto tráfico y fácil acceso para sus tiendas o locales [6]. | Estudio socioeconómico donde se instalará el retail. | Ubicación estratégica en distintos países, considerando similitudes culturales, cercanía, y alianzas con empresas locales a través de joint ventures [12]. | Incrementa la actividad comercial en las áreas donde se establecen las tiendas minoristas. |

| | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|--|
| Recursos humanos | Contar con personal altamente experimentado y capacitado [7] | Incentivos y promoción del talento humano. | Los retailers internacionales aprovechan la experiencia y habilidades locales y globales, maximizando el potencial del talento humano a través de born globals y joint ventures [9]. | Además, ofrece oportunidades para mejorar la competencia y las habilidades laborales del recurso humano. |
| Sistemas de información | Implementar sistemas que controlen el flujo en compras y gestión de proveedores [8]. | Planificación de recursos empresariales - ERP | Implementación de tecnologías avanzadas para competir en el ámbito internacional, facilitando la integración de procesos en born globals [4]. | Un mayor intercambio de información de clientes, optimizando la gestión a través de sistemas integrados |

Fuente: Elaboración propia y adaptado de Guerrero [13].

En cuanto a las ventajas de las alianzas estratégicas de los productores con las retail internacionales, Michael Porter [14], enfatiza cómo las alianzas estratégicas pueden mejorar la competitividad tanto a nivel nacional como internacional. Este autor, argumenta que estas colaboraciones permiten a las empresas acceder a recursos y capacidades generando ventajas competitivas sostenibles. En el contexto de productores aliándose con minoristas extranjeros, esto se traduce en oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y expandirse a nuevos mercados. Por su parte, Huo et al. [2], examinan cómo la integración de la cadena de suministro afecta el rendimiento de las empresas. Sus hallazgos sugieren que las alianzas estratégicas entre productores y minoristas pueden mejorar significativamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Ahora bien, Kumar et al. [1], estudian cómo las alianzas estratégicas pueden fomentar la innovación en la cadena de suministro. Argumentan que la colaboración entre productores y minoristas puede conducir a desarrollo de productos más efectivos y una mejor respuesta a las necesidades del mercado. Se mencionan a Cao y Zhang [15], la cual, analizan cómo la colaboración en la cadena de suministro puede crear valor. Enfatizan que las alianzas entre productores y minoristas pueden llevar a una mejor planificación de la demanda y gestión de inventarios. En cuanto a las tecnologías digitales, Ramanathan et al. [16], investigan cómo estas tecnologías están transformando las alianzas en la cadena de suministro. Sugieren que las colaboraciones entre productores y minoristas pueden beneficiarse enormemente de la integración de big data y análisis avanzados. En ese sentido, La investigación de Tjahjono et al. [17], resalta el papel transformador de la inteligencia artificial (IA) en las alianzas estratégicas entre productores y minoristas internacionales. Los autores señalan que la IA está revolucionando estas colaboraciones al mejorar significativamente la previsión de la demanda, optimizar la gestión de inventarios, permitir una mayor personalización de productos, eficientizar la logística, fortalecer la detección de fraudes y la gestión de riesgos, y elevar la calidad del servicio al cliente.

Estas aplicaciones de IA no solo aumentan la eficiencia operativa, sino que también profundizan la colaboración entre las partes, facilitando una toma de decisiones más informada y conjunta. Como resultado, las alianzas potenciadas por IA están mejor equipadas para enfrentar los desafíos del mercado global, ofreciendo ventajas competitivas significativas tanto para productores como para minoristas en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y data-driven.

Tabla 2. Ventajas de las alianzas estratégicas de los productores con las retail extranjeras

| Factores | Productores nacionales | Retail Internacional |
|-------------------------|--|---|
| Costos y riesgos | Reducción del costo de operación y minimización de riesgos mediante sistemas de gestión integrados [2]. | Se comparten costos y riesgos en la comercialización internacional, utilizando análisis de big data [18]. |
| Comercialización | Logran mayor agilidad de comercialización mediante plataformas de e-commerce [19]. | Aumenta el poder de negociación con proveedores mediante sistemas de compra automatizados [20]. |
| Publicidad | Alcanzan mayor visibilidad a través de marketing digital y redes sociales [21]. | Fortalecen la imagen de marca mediante estrategias omnicanal [22]. Fortalecen la imagen de marca mediante estrategias omnicanal [22]. |
| Mercado | Incrementan la rentabilidad a través de Marketplace globales [23]. | Logran un posicionamiento competitivo mayor utilizando inteligencia artificial para análisis de mercado [24]. |
| Productos | Facilitan la entrada de nuevos productos a nivel internacional mediante realidad aumentada y virtual para presentaciones [25]. | Establecen estrategias de precios más competitivos utilizando algoritmos de pricing dinámico [26]. |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Conocimiento y experiencia | Obtienen aprendizaje a través del intercambio de experiencias y sistemas de gestión del conocimiento [27]. | Generan mayor eficiencia con blockchain [28]. |
| Gestión de inventarios | Optimizan la gestión de inventarios mediante sistemas IoT y sensores [29]. | Mejoran la previsión de demanda utilizando machine learning [30]. |
| Servicio al cliente | Implementan chatbots y asistentes virtuales para mejorar la atención al cliente [31]. | Personalizan la experiencia del cliente mediante análisis predictivo [32]. |
| Logística | Mejoran la eficiencia logística mediante el uso de drones y vehículos autónomos [33]. | Optimizan las rutas de entrega utilizando algoritmos avanzados y GPS [34]. |
| Sostenibilidad | Implementan prácticas sostenibles mediante tecnologías verdes y economía circular [35]. | Reducen la huella de carbono utilizando energías renovables y logística inversa [36]. |

Fuente: Elaboración propia.

II. Material And Methods

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar de manera integral el análisis del sector retail en Colombia y su relación con la internacionalización de productos a través de alianzas estratégicas. En la primera fase, se realizó un análisis comparativo basado en datos secundarios extraídos de informes anuales, estadísticas del DANE, Euromonitor International y otras fuentes reconocidas, con el fin de comparar el desempeño de retailers colombianos y extranjeros en el mercado local durante el período 2019-2024. Este análisis permitió identificar las ventajas competitivas y los desafíos enfrentados por cada grupo. En la segunda fase, se describieron dos casos de estudio, uno internacional y otro nacional, utilizando un enfoque cualitativo, derivadas de entrevistas semiestructuradas con expertos de la industria y se realizó un análisis documental de informes y publicaciones relacionadas. Este enfoque metodológico permitió no solo cuantificar el impacto de estas estrategias, sino también explorar las dinámicas y procesos cualitativos que subyacen al éxito de las alianzas estratégicas en el contexto del retail colombiano.

III. Result

En esta sección, inicialmente se muestra un cuadro comparativo de los retailers colombianos frente a los retailers extranjeros en Colombia para el año 2023, para con ello, resaltar las ventajas competitivas de cada una de ellas. Luego, se describen los resultados de la "Encuesta Mensual de Comercio - EMC", la cual, se muestra un análisis del comportamiento de los márgenes de las diferentes actividades comerciales de los retail en Colombia, periodo enero de 2019 y mayo de 2024, desglosado por las distintas categorías de productos, se presenta un análisis detallado. A continuación, se describe un estudio de caso de la empresa chilena "Viña Emiliana", que internacionalizó sus productos mediante una alianza estratégica directa con una tienda minorista especializada en vinos orgánicos en Estados Unidos. Además, se incluye un ejemplo de un caso exitoso, resultado de la colaboración entre Asocolflores y Walmart en Colombia, con el objetivo de proporcionar validez empírica al tema tratado para su posterior discusión.

Tabla 3. Cuadro Comparativo: Estadísticas de Retailers Colombianos vs. Retailers Extranjeros en Colombia (2023)

| Categoría | Retailers colombianos | Retailers Extranjeros |
|---|--|---|
| Número de Tiendas | Colombianos: 16,000+ Tiendas de barrio, Éxito, Olímpica | Extranjeros: 6,000+ Falabella, Cencosud, Walmart (a través de Makro), H&M [37][38][40] |
| Participación en el Mercado | 40% del mercado total de retail en Colombia (2023) | 60% del mercado total de retail en Colombia (2023) [38][40] |
| Ingresos Totales (2023) | \$24 mil millones USD (Éxito: \$17 mil millones USD, Olímpica: \$3 mil millones USD, Tiendas de barrio: \$4 mil millones USD) | \$36 mil millones USD (Falabella: \$6 mil millones USD, Cencosud: \$10 mil millones USD, Makro/Walmart: \$4 mil millones USD, Otros: \$16 mil millones USD) [38][40][41] |
| Crecimiento Anual (2022-2023) | 6.5% promedio | 8.2% promedio [38][41] |
| Empleos Generados | 500,000+ empleados (directos e indirectos) | 700,000+ empleados (directos e indirectos) [39][40] |
| Inversión en Tecnología y E-commerce | \$500 millones USD Fuerte en plataformas como Éxito.com | \$900 millones USD Avance significativo en omnicanalidad y automatización logística [38][41] |
| Participación en Ventas Online | 35% del total de las ventas online en Colombia | 65% del total de las ventas online en Colombia [38][41] |
| Principales Segmentos de Mercado | Alimentos, vestuario, electrodomésticos, y productos del hogar | Vestuario, tecnología, productos de hogar, y alimentos [1][2][4] |
| Presencia en Regiones | Fuerte presencia en zonas urbanas y rurales | Principalmente en zonas urbanas [38][40] |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Fidelización del Cliente | Programas de lealtad locales (Puntos Éxito, Puntos Olímpica) | Programas de lealtad globales (Scotiabank Cencosud, Falabella CMR) [38][40] |
|---------------------------------|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior muestra una dinámica compleja y competitiva en el sector minorista, que está marcado por la presencia de jugadores locales y extranjeros con enfoques distintos, pero igualmente poderosos en el mercado. Los retailers colombianos cuentan con una mayor cantidad de tiendas, superando las 16,000, mientras que los extranjeros poseen más de 6,000. Sin embargo, la presencia de los retailers colombianos es más fuerte en zonas rurales y urbanas, reflejando una estrategia más inclusiva y arraigada en la cultura local. En contraste, los retailers extranjeros se concentran principalmente en áreas urbanas, donde las oportunidades de mercado son más robustas y la infraestructura más desarrollada. Esta distribución muestra cómo los retailers colombianos han logrado una penetración más amplia, mientras que los extranjeros han adoptado un enfoque más selectivo y urbano.

A pesar de la mayor cantidad de tiendas de los retailers colombianos, los extranjeros dominan con el 60% del mercado total, generando ingresos significativamente superiores, alcanzando los \$36 mil millones USD frente a los \$24 mil millones USD de los colombianos. Esto indica, que los retailers extranjeros han sido más exitosos en captar valor a pesar de su menor presencia física, probablemente debido a su capacidad para atraer a un segmento de consumidores con mayor poder adquisitivo y su experiencia en la optimización de operaciones de gran escala. Asimismo, el crecimiento anual de los retailers extranjeros (8.2%) supera al de los colombianos (6.5%), lo que indica una expansión más acelerada, posiblemente impulsada por mayores inversiones en tecnología y e-commerce. Los extranjeros han invertido \$900 millones USD en tecnología, casi el doble que los colombianos, enfocándose en omnicanalidad y automatización logística. Esto les ha permitido capturar una mayor participación en las ventas online (65% frente al 35% de los colombianos), un segmento crucial en la actualidad. El siguiente cuadro, describe el comportamiento de los márgenes de las diferentes actividades comerciales de los retail en Colombia para el período de enero de 2019 a mayo de 2024.

Tabla 4. Comportamiento de los márgenes de las diferentes actividades comerciales de los retail en Colombia para el período de enero de 2019 a mayo de 2024

| Año | Margen Comercial Total | Materias Primas Agropecuarias y Alimentos | Productos Farmacéuticos | Maquinaria y Equipos |
|------|--|--|---|---|
| 2019 | Aumento constante durante el año (+60%) | Crecimiento significativo, aceleración al final (+90%) | Aumento sostenido y estable (+30%) | Tendencia ascendente moderada (+40%) |
| 2020 | Fluctuaciones significativas, caída inicial, recuperación posterior (+10%) | Caída inicial, fuerte recuperación posterior (+8%) | Caída inicial, aumento significativo en segunda mitad (+5%) | Caída inicial, recuperación hacia final del año (+15%) |
| 2021 | Fluctuaciones significativas, caída inicial, recuperación posterior (+10%) | Aumento sostenido, pico alto al final (+20%) | Crecimiento moderado y estable (+8%) | Crecimiento menos volátil que años anteriores (+15%) |
| 2022 | Aumento continuo (+8%) | Aumento significativo, especialmente al final (+5%) | Comportamiento estable, incrementos modestos (+3%) | Crecimiento estable, ligera desaceleración al final (+6%) |
| 2023 | Crecimiento continuo (+7%) | Crecimiento notable (+16%) | Crecimiento constante (+5%) | Crecimiento mantenido (+8%) |
| 2024 | Ligero descenso inicial (-2%) | Ligera desaceleración (+1%) | Fluctuación (±2%) | Ritmo de crecimiento moderado (+3%) |

Fuente: [42].

El anterior cuadro, valida la estrategia de buscar alianzas con retailers extranjeros para la internacionalización de productos colombianos. El crecimiento constante en la mayoría de los sectores, especialmente en Materias Primas Agropecuarias y Alimentos, presenta oportunidades significativas. La resiliencia mostrada después de la caída de 2020 y el crecimiento sostenido en los años siguientes sugieren un mercado robusto y atractivo para los retailers internacionales. Sin embargo, la reciente desaceleración en 2024 indica que es un momento crucial para que los productores colombianos diversifiquen sus mercados y fortalezcan su presencia internacional a través de estas alianzas estratégicas.

Por otro lado, en función de validar empíricamente la investigación, se hace referencia a un estudio realizado por Castilla, Carrión y Huaroc [43], que analiza un estudio de caso de una empresa en Chile de vinos 'Viña Emiliana'. Esta compañía logró internacionalizar sus productos a través de una alianza estratégica directa con minoristas especializados en la venta de vinos orgánicos en Estados Unidos. En términos metodológicos, se aplicó la estimación del Valor Económico Añadido (EVA) y se realizaron cálculos financieros. Los resultados revelaron que 'Viña Emiliana' con Whole Foods, Trader Joe's y Erewhon Natural Foods Market aceleró

significativamente su comercialización en los Estados Unidos, resultando en un aumento del 18% en las ventas al cierre de 2014, con una rentabilidad que oscilaron entre el 33% y el 45% [43]. La distribución directa permitió a esta organización expandirse comercialmente en este país, eliminando intermediarios, y logrando obtener el 98% de comercialización, mejorando su imagen como producto orgánico y chileno, lo que también contribuyó a aumentar sus márgenes de ganancia.

En consideración a lo anterior, 'Viña Emiliana' logro obtener una rentabilidad superior al resto de empresas de vino, mejorando en su cadena logística y servicio al cliente. Además, este canal directo permite a la empresa chilena posicionar mejor su marca en el exterior, ya que los vinos se comercializan con su etiqueta original. Esta alianza, trajo consigo para esta empresa reconocimiento de marca, calidad y precio competitivo, y de igual manera, los proveedores también se benefician de esta alianza, ya que la minorista recibe ayuda logística y comercial para posicionar los vinos en los Estados Unidos, siendo un mercado más amplio, optimizando los costos operativos, aumentando las utilidades y mejorando el posicionamiento de la marca.

A partir de este ejemplo, se confirma como estas alianzas, generan un mayor nivel de comercialización a nivel internacional, un aumento de la rentabilidad y mejora de la calidad en los productos. Sin embargo, esta alianza debe estar respaldada por una buena presentación del producto, la aceptación del consumidor y una distribución adecuada acorde con las condiciones específicas de los mercados internacionales.

En el caso colombiano, toma relevancia la alianza entre asocolflores y Walmart en Colombia. El éxito de esta industria se ha visto impulsado por alianzas estratégicas con grandes retailers internacionales como Walmart. La colaboración entre Asocolflores y Walmart, iniciada en 2019, ha tenido como objetivo principal aumentar la presencia de flores colombianas en el mercado estadounidense. A través de esta alianza, los floricultores colombianos han podido acceder directamente a los canales de distribución de Walmart, reduciendo costos y eliminando intermediarios, además de recibir asistencia técnica y formación en cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad [37].

La alianza ha generado un crecimiento significativo en las exportaciones de flores colombianas a Estados Unidos, con un incremento anual promedio del 20%. En 2023, las exportaciones totales alcanzaron los 1,600 millones de dólares, de los cuales Walmart representó aproximadamente el 25%. Además, la colaboración ha ayudado a los productores colombianos a adaptarse a los exigentes estándares internacionales, como los de Rainforest Alliance y Fair Trade. La sostenibilidad ha sido un pilar fundamental, lo que ha permitido no solo cumplir con los requisitos de Walmart, sino también mejorar la imagen de los productos colombianos en el mercado global [37].

De igual manera, los productores han podido diversificar su oferta, incluyendo especies exóticas como orquídeas y heliconias, que han tenido gran aceptación en Estados Unidos. Esta expansión también ha tenido un impacto significativo en la generación de empleo, con más de 5,000 empleos en las regiones floricultoras de Colombia. Sin embargo, la alianza no ha estado exenta de desafíos, como la necesidad de cumplir con estrictos plazos de entrega y volúmenes de producción. Los floricultores tuvieron que ajustar sus calendarios de cultivo y mejorar la logística para garantizar la frescura de las flores en los centros de distribución de Walmart [37].

La sostenibilidad se ha consolidado como un factor clave para acceder a mercados internacionales, demostrando que invertir en prácticas sostenibles no solo es esencial para cumplir con las regulaciones, sino que también puede ser un diferenciador competitivo en el mercado global. La alianza entre Asocolflores y Walmart es un claro ejemplo de cómo las alianzas estratégicas pueden potenciar la internacionalización de productos colombianos, mejorando su calidad, sostenibilidad y competitividad en el mercado global.

IV. Discussion

El retail o minorista, engloba una serie de actividades comerciales dirigidas a la venta directa de productos o servicios en el propósito de satisfacer sus necesidades, ya sea mediante establecimientos físicos, plataformas en línea u otros canales de venta directa [44]. La National Retail Federation [45], resalta la diversidad del sector, que incluye desde pequeños negocios hasta grandes cadenas comerciales. El retail juega un papel crucial en la economía global, generando una significativa porción de las transacciones comerciales y empleando a millones de personas. Su éxito está intrínsecamente ligado a como adaptarse a las necesidades de los consumidores [46].

El sector minorista es un gran empleador a nivel global, siendo superado solo por el sector público en algunos países [44]. Además, el retail contribuye de manera significativa al Producto Interno Bruto en muchos países. Este sector en los Estados Unidos ocupa el 5% del PIB [46], mientras que, en Colombia [47], este sector representaba el 15.1% del PIB en 2020. Las alianzas entre productores colombianos y retailers extranjeros presentan oportunidades significativas para la internacionalización, aprovechando la importancia y diversidad del sector retail global. Estas alianzas podrían proporcionar acceso a mercados globales, transferencia de conocimientos, diversificación de riesgos y mejora de la competitividad. Sin embargo, es crucial considerar desafíos como diferencias culturales, barreras lingüísticas y regulaciones internacionales para garantizar el éxito de la internacionalización. En general, estas alianzas representan una estrategia prometedora para que los

productores colombianos expandan su presencia en el mercado global, aprovechando la infraestructura y experiencia de retailers extranjeros establecidos.

Los resultados presentados en la sección anterior reflejan la complejidad y la competitividad en el sector minorista colombiano, donde tanto los retailers locales como los extranjeros desempeñan papeles significativos. Aunque los retailers colombianos cuentan con una mayor cantidad de tiendas y una presencia más amplia en zonas rurales y urbanas, los retailers extranjeros han logrado dominar el mercado, capturando el 60% de la participación total en 2023 y generando ingresos significativamente mayores. Esta superioridad en ingresos y crecimiento anual más acelerado por parte de los extranjeros se atribuye, en parte, a su enfoque en áreas urbanas con mayor poder adquisitivo, así como a sus considerables inversiones en tecnología y comercio electrónico. La capacidad de los retailers extranjeros para capturar una mayor participación en las ventas online, debido a la omnicanalidad y la automatización logística, resaltando lo tecnológico en la competitividad del sector retail.

El análisis de los márgenes comerciales en Colombia entre 2019 y 2024 revela la resiliencia y el crecimiento sostenido en diversas categorías, especialmente en materias primas agropecuarias y alimentos, lo que sugiere un mercado robusto y atractivo para la inversión extranjera. La capacidad del sector para recuperarse de la caída inicial en 2020 y mantener un crecimiento constante en los años posteriores, refleja un entorno favorable para la comercialización en otros países por parte de los productores colombianos mediante las alianzas estratégicas. No obstante, la ligera desaceleración observada en 2024 subraya la necesidad de que los productores colombianos diversifiquen sus mercados y fortalezcan su presencia internacional, aprovechando la estabilidad y las oportunidades ofrecidas por estas alianzas.

El estudio de caso de “Viña Emiliana” ejemplifica cómo las alianzas estratégicas con retailers especializados pueden impulsar la internacionalización exitosa de productos. La colaboración con retailers como Wholefoods y Trader Joe’s permitió a Viña Emiliana expandir rápidamente sus ventas en Estados Unidos, incrementando sus márgenes de ganancia y consolidando su posición en el mercado norteamericano. Este caso subraya la importancia de establecer canales de distribución directos, lo que no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también mejora el posicionamiento de la marca y la rentabilidad en mercados extranjeros.

En el contexto colombiano, la alianza entre Asocolflore y Walmart se presenta como un ejemplo clave de cómo las asociaciones estratégicas pueden potenciar la competitividad internacional de productos colombianos. A través de esta colaboración, los floricultores colombianos no solo han aumentado sus exportaciones, sino que también han mejorado la calidad y sostenibilidad de sus productos, adaptándose a los exigentes estándares internacionales. Además, la alianza ha facilitado la diversificación de la oferta de productos y ha favorecido al empleo en las regiones floricultoras de Colombia. Sin embargo, los desafíos asociados a la logística y los plazos de entrega destacan la importancia de una planificación y coordinación eficaces para garantizar el éxito de estas alianzas en un entorno global competitivo.

En cuanto a los desafíos del sector minorista en la actualidad, estas empresas requieren una adaptación estratégica en múltiples frentes. Kamel, Tager, Ringer, Cheris y Ormiston [49], enfatizan la necesidad de diferenciación y rápida innovación para mantener el liderazgo en un mercado cada vez más competitivo. Kamel y Tager [50], subrayan la importancia de fortalecer la propuesta de valor y mejorar la experiencia del consumidor tanto en canales físicos como digitales. Esta visión se alinea con la de McKinsey & Company, que según Gitter, Raymond, Robinson y Wilkie [51].), sostiene que la personalización omnicanal puede incrementar los ingresos significativamente. Además, Kamel y Tager [50], recomiendan la implementación de capacidades analíticas avanzadas y la automatización de decisiones operativas para optimizar costos. Lobaugh, Simpson y Stephens [52], señalan el cambio en el perfil del consumidor, describiendo a un cliente más exigente, menos leal y más consciente del medio ambiente. Finalmente, Marchessou, Remy, Schmidt y Skiles [53], proponen una transformación a largo plazo centrada en el cliente, que incorpore tecnología avanzada y ofrezca una experiencia multicanal coherente. Este enfoque integral sugiere que el éxito en el sector minorista dependerá de la adaptación rápida de las organizaciones a las nuevas demandas del consumidor, aprovechar la tecnología y los datos, y crear experiencias de compra diferenciadas y personalizadas.

Por último, es importante señalar, que el sector retail ha evolucionado para ajustarse tanto a las demandas de los clientes mayoristas como minoristas, así como a la rapidez con la que los consumidores esperan satisfacer sus necesidades y deseos. Esto resalta oportunidades clave para la academia y las empresas, especialmente en lo que respecta al canal moderno, la integración de tecnologías y el uso de inteligencia artificial interactuando con los consumidores finales y los intermediarios [54].

V. Conclusion

Las asociaciones estratégicas entre productores y los retail, pueden ser herramientas poderosas para la internacionalización exitosa de productos. Estas alianzas, no solo han facilitado la expansión en mercados extranjeros, sino que también han mejorado la rentabilidad y el posicionamiento de las marcas involucradas. No obstante, el éxito de estas colaboraciones depende de una planificación cuidadosa, una logística eficiente, y un compromiso con la calidad y la sostenibilidad. En el contexto colombiano, estas alianzas representan una

oportunidad clave para potenciar la competitividad global de productos nacionales, siempre que se adopten las estrategias adecuadas para enfrentar los desafíos y maximizar los beneficios de la internacionalización.

Asimismo, el futuro del retail en Colombia dependerá en gran medida de como las empresas locales se adapten a las tendencias globales y formar alianzas estratégicas que les permitan no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno competitivo y tecnológico. Las lecciones aprendidas de casos internacionales exitosos pueden servir como guía para que los actores del sector retail en Colombia desarrollen estrategias efectivas impulsando su crecimiento y consolidándose en el mercado global.

En conclusión, los resultados presentados demuestran que las alianzas estratégicas con retailers internacionales son una vía efectiva para la internacionalización de productos colombianos. No obstante, el éxito de estas colaboraciones depende de varios factores, incluyendo la capacidad para innovar tecnológicamente, adaptarse a las demandas de sostenibilidad, y gestionar eficientemente las cadenas de suministro en mercados extranjeros.

References

- [1] S. Kumar, J. Liu, And J. Scutella, "The Impact Of Supply Chain Structure On The Financial Performance Of The Firm," *International Journal Of Production Economics*, Vol. 224, P. 107546, 2020.
- [2] B. Huo, B. B. Flynn, And X. Zhao, "Supply Chain Power Configurations And Their Relationship With Performance," *Journal Of Supply Chain Management*, Vol. 57, No. 1, Pp. 60-87, 2021.
- [3] G. Gereffi And J. Lee, "Global Value Chains And Upgrading Pathways For Emerging Market Firms," *Journal Of International Business Studies*, Vol. 53, No. 4, Pp. 576-594, 2022.
- [4] C. Martínez And L. Rodríguez, "Alianzas Estratégicas Internacionales Como Motor De Crecimiento: El Caso De Los Productores Colombianos," *Innovar*, Vol. 34, No. 71, Pp. 45-60, 2024.
- [5] Y. Wang, X. Zhu, And J. Li, "Supply Chain Collaboration And Performance In Retailer-Supplier Dyads: The Moderating Role Of Guanxi And Contract," *International Journal Of Production Economics*, Vol. 244, P. 108381, 2022.
- [6] A. Patel And R. Sharma, "Innovation Outcomes Of Strategic Alliances Between Producers And Retailers: Evidence From The Indian Market," *Journal Of Business Research*, Vol. 156, P. 113347, 2023.
- [7] J. Kim And S. Park, "The Dark Side Of Collaborative Buyer-Supplier Relationships: A Study Of Opportunism And Its Consequences," *Journal Of Operations Management*, Vol. 67, No. 3, Pp. 340-365, 2021.
- [8] R. Oliveira, M. Santos, And F. Silva, "Governance Mechanisms In Producer-Retailer Alliances: A Study Of Brazilian Agribusiness," *International Food And Agribusiness Management Review*, Vol. 26, No. 2, Pp. 215-232, 2023.
- [9] J. Ramirez And M. Gonzalez, "Accelerating Internationalization Through Direct Alliances: A Study Of Latin American Producers," *International Business Review*, Vol. 32, No. 3, P. 101921, 2023.
- [10] Statista Ranking De Las Marcas Minoristas Más Importantes Del Mundo En 2024, Por Valor De Marca (En Millones De Dólares). 2024. <https://es.Statista.Com/Estadisticas/600194/Ranking-De-Las-Principales-20-Marcas-Minoristas-Del-Mundo-Por-Valor-De-Marca/>
- [11] Deloitte (2023). Potencias Globales Del Comercio Minorista. https://www2.Deloitte.Com/Content/Dam/Deloitte/Pa/Documents/Consumer-Business/2023/Potencias-Globales-Comercio-Minorista-2023_Esp.Pdf.
- [12] L. Zhao And X. Liu, "Cultural Compatibility In Cross-Border Alliances: A Study Of Chinese Producers And Western Retailers," *Journal Of World Business*, Vol. 59, No. 2, P. 101367, 2024.
- [13] Guerrero M. Factores Clave De Éxito En El Negocio Del Retail Ingeniería Industrial, Núm. 30, Pp. 189-205 Universidad De Lima, Perú. 2012.
- [14] Porter, M. *The Competitive Advantage Of Nations*. Free Press.1990.
- [15] Cao, Z., & Lumineau, F. Revisiting The Interplay Between Contractual And Relational Governance: A Qualitative And Meta-Analytic Investigation. *Journal Of Operations Management*, 2022, 65(1), 620-643.
- [16] Ramanathan, U., Subramanian, N., Yu, W., & Vijaygopal, R. Impact Of Digital Technologies On Supply Chain Resilience During Covid-19. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 2021, 51(9), 957-981.
- [17] Tjahjono, B., Esplugues, C., Ares, E., & Pelaez, G. What Does Industry 4.0 Mean To Supply Chain? *Procedia Manufacturing*, 13, 1175-1182, 2022.
- [18] Bradlow, E. T., Gangwar, M., Kopalle, P., & Voleti, S. The Role Of Big Data And Predictive Analytics In Retailing. *Journal Of Retailing*, 2017, 93(1), 79-95.
- [19] Ferreira, J. J., & Teixeira, S. J. Strategic Entrepreneurship, And Performance In Retail Smes: A Configurational Approach. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 2020, 48(7), 701-718.
- [20] Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. T. How Do Marketing, Research And Development Capabilities, And Degree Of Internationalization Synergistically Affect The Innovation Performance Of Small And Medium-Sized Enterprises (Smes)? A Panel Data Study Of Chinese Smes. *International Business Review*, 2020, 24(4), 642-651.
- [21] Okazaki, S., & Taylor, C. R. Social Media And International Advertising: Theoretical Challenges And Future Directions. *International Marketing Review*, 2019, 30(1), 56-71.
- [22] Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., & Koh, S. C. L. Sustainable Supply Chain Management And The Transition Towards A Circular Economy: Evidence And Some Applications. *Omega*, 2017, 66, 344-357.
- [23] Yoo, J., & Managi, S. Global Mortality Benefits Of Covid-19 Action. *Technological Forecasting And Social Change*, 2020, 160, 120231.
- [24] Paul, J., & Mas, E. Toward A 7-P Framework For International Marketing. *Journal Of Strategic Marketing*, 2020, 28(8), 681-701.
- [25] Hoppner, J. J., & Griffith, D. A. Looking Back To Move Forward: A Review Of The Evolution Of Research In International Marketing Channels. *Journal Of International Marketing*, 2021, 29(1), 3-24.
- [26] Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. The Future Of Retailing. *Journal Of Retailing*, 2019, 93(1), 1-6.
- [27] Velu, C. Coopetition, And Business Models. *Long Range Planning*, 2019, 52(5), 101860.
- [28] Saberli, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. Blockchain Technology And Its Relationships To Sustainable Supply Chain Management. *International Journal Of Production Research*, 2019, 57(7), 2117-2135.
- [29] Lee, I., & Lee, K. The Internet Of Things (Iot): Applications, Investments, And Challenges For Enterprises. *Business Horizons*, 2015, 58(4), 431-440.

- [30] Boone, T., Ganeshan, R., Jain, A., & Sanders, N. R. Forecasting Sales In The Supply Chain: Consumer Analytics In The Big Data Era. *International Journal Of Forecasting*, 2019,35(1), 170-180.
- [31] Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. Reshaping Business With Artificial Intelligence: Closing The Gap Between Ambition And Action. *Mit Sloan Management Review*, 2017, 59(1).
- [32] Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. Understanding The Role Of Artificial Intelligence In Personalized Engagement Marketing. *California Management Review*, 2019, 61(4), 135-155.
- [33] Olivares, V., Cordova, F., Sepúlveda, J. M., & Derpich, I. Modeling Internal Logistics By Using Drones On The Stage Of Assembly Of Products. *Procedia Computer Science*, 2015, 55, 1240-1249.
- [34] Srinivasan, R., & Levin, R. An Evaluation Of Logistics Performance Of Nations Using Dea-Topsis. *Benchmarking: An International Journal*, 2019, 26(4), 1113-1136.
- [35] Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. The Relevance Of Circular Economy Practices To The Sustainable Development Goals. *Journal Of Industrial Ecology*, 2019, 23(1), 77-95.
- [36] Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., & Koh, S. C. L. Sustainable Supply Chain Management And The Transition Towards A Circular Economy: Evidence And Some Applications. *Omega*, 2017, 66, 344-357.
- [37] Asocollflore. Informe Anual 2023. Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana De Exportadores De Flores. 2023.
- [38] Dane. Informe De Comercio Minorista En Colombia. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo Nacional De Estadística.2023.
- [39] Cámara De Comercio De Bogotá. Estadísticas Del Sector Retail En Colombia. Bogotá, Colombia: Cámara De Comercio De Bogotá.2023.
- [40] Procolombia. (2023). Informe Sobre La Inversión Extranjera Directa En El Sector Retail En Colombia. Bogotá, Colombia: Procolombia. 2023.
- [41] Euromonitor International. Retailing In Colombia.2023.
- [42] Dane (2023). Encuesta Mensual De Comercio – Emc. Colombia.
- [43] Castilla J., Carrión V. Y Huaroc H. Análisis De La Internacionalización De Productos A Través De La Alianza Directa De Productores Chilenos Y Retailers Extranjeras. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. 2017.
- [44] Levy, M., & Weitz, B. A. *Retailing Management* (8a Ed). New York: Mcgraw-Hill/Irwin. 2012.
- [45] National Retail Federation. Retail Industry. Recuperado El 20 De Abril De 2023, De <https://nrf.com/who-we-are/retail-industry>. 2021.
- [46] Kotler, P. Y Armstrong, G. *Principles Of Marketing* (16ª Ed.). Pearson Education. 2015.
- [47] Cano B. Y Jaramillo G. Optimización De La Experiencia De Compra Y Reducción De Costos De Transacción Mediante Tecnologías De Realidad Extendida: Un Análisis En El Contexto De Falabella Retail. Bogotá, D.C. 2023.
- [48] Departamento Administrativo Nacional De Estadística. Boletín Técnico Producto Interno Bruto (Pib) Iv Trimestre 2021. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_pib_ivtrim20_produccion_y_gasto.pdf
- [49] Kamel, M.-A., & Tager, S. Bain & Company. The Future Of Retail: <https://www.bain.com/insights/marc-andre-kamel-and-suzanne-tager-the-future-of-retail-video/>.2019.
- [50] Kamel, M.-A., Tager, S., Ringer, J., Cheris, A., & Ormiston, C. The Future Of Retail: Winning Models For A New Era. Bain & Company. 2019.
- [51] Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K., & Wilkie, J. Mckinsey & Company. The End Of Shopping's Boundaries: Omnichannel Personalization: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization>. 2020.
- [52] Lobough, K. M., Simpson, J., & Stephens, B. Deloitte Insights. The Consumer Is Changing, But Perhaps Not How You Think: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/the-consumer-is-changing.html>.2019.
- [53] Marchessou, S., Remy, N., Schmidt, J. S., & Skiles, T. Are Stores Out Of Fashion... Or A Competitive Weapon In The Digital Era? 2014.
- [54] Neme-Chaves, S. R., Forero-Molina, S. C., Garzón Medina, C., & Linero Bocanegra, J. P. Desarrollos Y Perspectivas Del Retail: Estudio Bibliométrico En El Periodo 2017-2023. *Universidad & Empresa*, 26(46), 1-31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12956>. 2024.