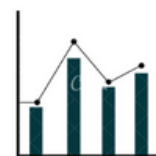


ENTRE LO PRÁCTICO, LO SALUDABLE Y LO CONSCIENTE: NUEVOS HÁBITOS ALIMENTARIOS

JULIO DE 2025



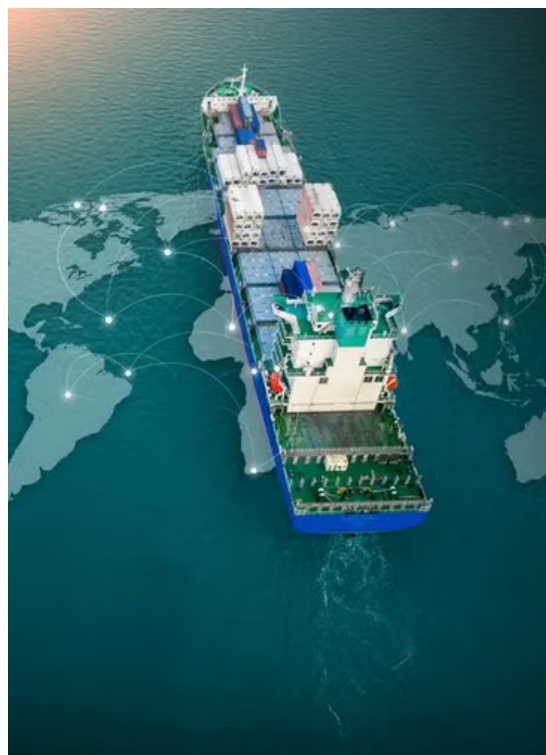
- Ventas con expansión moderada
- Comercio internacional en plena incertidumbre
- Entre lo práctico, lo saludable y lo consciente: nuevos hábitos alimentarios (2)
- “Prefiero ser impopular a ser irresponsable”
- Los mejores minoristas: lecciones sobre creación de valor
- ¿Por qué cierran tantos restaurantes aunque tengan buena comida y ubicación?





CONTENIDO

1. **Ventas con expansión moderada**
2. **Comercio internacional en plena incertidumbre**
3. **Entre lo práctico, lo saludable y lo consciente: nuevos hábitos alimentarios (1)**
4. **Entre lo práctico, lo saludable y lo consciente: nuevos hábitos alimentarios (2)**
5. **“Prefiero ser impopular a ser irresponsable”**
6. **Los mejores minoristas: lecciones sobre creación de valor**
7. **Reflexiones: ¿Por qué cierran tantos restaurantes aunque tengan buena comida y ubicación?**



Jaime Alberto Cabal Sanclemente
Presidente

Rafael España González
Director Económico

Arnaldo Salgado Ruiz
Asesor Económico

Alicia Villarraga
Apoyo Editorial

eticos

La Economía
Droguería

OLIMPICA



{fiduprevisora}

Redeban

Siesa

VENTAS CON EXPANSIÓN MODERADA

En junio la actividad comercial continuó por la senda positiva iniciada en el tramo final del año anterior. De acuerdo con nuestra tradicional encuesta de opinión mensual, el 34% de los empresarios consultados dijo que sus ventas, expresadas en volúmenes o en valor descontando los efectos de la inflación, aumentaron frente al mismo mes del año anterior, el 40% las consideró muy similares y para el 26% fueron inferiores. Al tener tres quincenas, el pasado mes estuvo muy movido en materia de afluencia de clientes a los establecimientos comerciales, no sólo los ubicados en los centros comerciales sino los que están a cielo abierto.

Evolución de las expectativas

MES	VENTAS			EXPECTATIVAS		
	Más altas	Iguales	Más bajas	Más altas	Iguales	Más bajas
jun.-24	22	47	31	21	57	22
jul.-24	24	46	30	26	55	19
ago.-24	24	47	29	26	50	24
sep.-24	26	46	28	31	48	21
oct.-24	29	46	25	31	49	20
nov.-24	31	45	24	31	46	23
dic.-24	37	42	21	30	58	12
ene.-25	32	42	26	40	46	14
feb.-25	33	42	25	36	48	16
mar.-25	34	42	24	38	46	16
abr.-25	32	43	25	39	50	11
may.-25	37	40	23	51	11	14
jun.-25	34	40	26	34	53	13

Fuente: Encuesta FENALCO

La celebración del Día del Padre, así como el programa liderado por FENALCO denominado la Primatón, contribuyeron a que se mantuviera el dinamismo en el comercio. De nuevo la categoría de la moda, conformada especialmente por el vestuario y sus accesorios, y el calzado, tuvieron en junio un saldo positivo. Los empresarios del gran comercio advierten que en junio se registró un aumento en las ventas con tarjetas de crédito, motivado al parecer por la reducción en las tasas de interés, que aunque tímidas, alientan a los consumidores. Recordemos que en abril de 2023 la tasa de interés para la compra con tarjetas de crédito alcanzó un 47% y hoy están por debajo del 25%. También destacamos el buen momento del cluster de los vehículos, con la excepción de las estaciones de servicio, cuyas ventas siguen mostrando saldo en rojo ante el estancamiento en este año del consumo de combustibles. Persisten leves síntomas de reanimación del alicaído sector de la actividad edificadora: en junio hubo un estimulante crecimiento en las ventas reales de artículos de ferretería, materiales de construcción y artículos para la remodelación de la viviendas incluyendo muebles. Reportes de distribuidores mayoristas dan cuenta de un aumento en volumen de los pedidos despachados a las tiendas de barrio.

El dato preocupante es que en el presente año no se registra aumento en la planta de personal en los establecimientos de comercio. El pronunciado aumento en el salario mínimo, la incertidumbre frente a los mayores costos que implica la reforma laboral y un proceso difícil de soslayar de automatización de labores manuales, explican en gran parte esa situación. En cuanto a expectativas de desempeño de los negocios para el segundo semestre, el 34% de los consultados se declara optimista, un 53% piensa que la tendencia actual se mantendrá en tanto que un 13% respondió que las cosas empeorarán.

COMERCIO INTERNACIONAL EN PLENA INCERTIDUMBRE

El comercio global vive momentos inéditos de incertidumbre por las tensiones geopolíticas, abruptos cambios en la política arancelaria de los Estados Unidos, barreras comerciales y ausencia de consensos entre las grandes potencias. Son tan frenéticas y numerosas las noticias que especialmente desde la Casa Blanca se generan, que es extremadamente difícil hacer análisis de la coyuntura y perspectivas inmediatas de la economía que tengan vigencia durante un lapso razonable de tiempo. Por ejemplo, los aranceles aplicados a distintos países generan una “curva de costos arancelarios”, la cual, ha cambiado significativa y permanentemente durante los primeros meses del año. Mientras algunos países enfrentan aranceles más altos (u otras barreras comerciales), esta situación seguirá incentivando a las empresas estadounidenses a considerar trasladar sus fuentes de suministro desde las economías más castigadas por los incrementos, hacia países con menores aranceles.



Una nota de McKinsey explica que si los aranceles sobre las camisetas de algodón procedentes de China alcanzan el 78%, una camiseta exportada desde dicho país a EEUU costaría 1.78 veces más que su precio antes del arancel (según los aranceles que se espera entren en vigor el 12 de agosto y que aún están sujetos a litigios y negociaciones). En cambio, una camiseta importada desde Guatemala(o Colombia) tendría un costo solo 1.1 veces mayor, reflejando el arancel del 10% (también sujeto a procesos legales) y los acuerdos comerciales existentes. Y si proviene de Brasil el costo sería de 1.5 veces. Mientras el costo de la versión guatemalteca sea inferior a 1.6 veces el costo del producto chino teniendo en cuenta diferencias de producción local, transporte y márgenes de ganancia, resultará más económica. Los sectores de manufactura básica (como textiles, caucho y plástico) tienden a enfrentar aranceles más altos. Estados Unidos podría recurrir a su propia oferta, lo que provocaría disrupciones con socios comerciales clave. Por ejemplo,



Walmart explora hoy la viabilidad de producir a buen precio prendas a base de algodón producido en Estados Unidos en plantas también de ese país.

Los cambios estructurales en los patrones de comercio pueden observarse a través de alteraciones en los corredores comerciales; es decir, en las conexiones entre países para intercambiar bienes, servicios y recursos. La consultora señala que ante la incertidumbre, hay tres escenarios. El primero es el planteado antes del "efecto Trump", que proyectaba un crecimiento global del 2.7%. En un escenario de fragmentación, las relaciones comerciales se deterioran y los aranceles sobre la mayoría de los bienes aumentan al 10% mientras que los aranceles sobre

los bienes críticos comercializados entre muchas economías avanzadas y China o Rusia llegarían hasta el 60%.

Si este escenario se materializa, se perderían 3 billones de dólares del crecimiento del comercio internacional. En un escenario de diversificación, en el que las empresas priorizan la resiliencia y diversifican sus proveedores, se dejaría de alcanzar alrededor de US\$1 billón del crecimiento comercial potencial. Otros corredores muestran crecimiento de todas maneras y superan el proyectado del comercio global en el escenario base: corredores que conectan a China con economías emergentes, como los países de la ASEAN (países del sudeste asiático) y la India, el comercio intrarregional en mercados emergentes como América Latina, ASEAN y Medio Oriente que mantiene su dinamismo independiente del escenario; y corredores que conectan India con el mundo. En un contexto tan cambiante, resulta extremadamente difícil comprometerse con transformaciones radicales en la estrategia corporativa.

ENTRE LO PRÁCTICO, LO SALUDABLE Y LO CONSCIENTE: NUEVOS HÁBITOS ALIMENTARIOS(1)

El mundo de la gastronomía y del supermercadismo se sacudió en junio ante la noticia de la quiebra de la empresa californiana Del Monte, fundada en 1886. Fue durante mucho tiempo sinónimo de alimentos en conserva en Estados Unidos. Su presencia en los hogares estadounidenses atravesó generaciones, con productos emblemáticos como frutas en almíbar, vegetales mixtos y sopas enlatadas. La caída de esta compañía representa no solo una crisis empresarial, sino también un hito simbólico para una industria que experimenta una transformación profunda.



Los ejecutivos Del Monte dijeron que una de las razones fundamentales que precipitó la caída de este gigante de la agroindustria norteamericana fue el cambio en los hábitos de los consumidores de su país. Estos ahora exigen más fresca, sostenibilidad y transparencia en los alimentos que compran. Las marcas que no logren adaptarse a estas nuevas demandas corren el riesgo de desaparecer o ser absorbidas por actores más ágiles. No descartamos que el advenimiento de marcas propias o del distribuidor, que son más económicas que las marcas líderes, haya influido decisivamente en la caída en la demanda de los bienes producidos por

esta firma. El tema está en boca de los analistas y empresarios de la industria del gran consumo y abundan las advertencias a esta hora: mientras Del Monte Foods atraviesa su proceso judicial y busca un comprador que reinvente su legado, la historia de su bancarrota sirve como advertencia para otras compañías que aún dependen de modelos de negocio anclados en el pasado.

El mercado alimentario ha cambiado, y con él, la forma en que se construyen o se desmoronan firmas del consumo. Es latente, en los Estados Unidos, la dificultad de algunas marcas tradicionales para adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor y las nuevas exigencias del mercado. Del Monte afirmó que la demanda del consumidor ha disminuido, lo que ha generado mayores costos relacionados con el exceso de inventario que ha debido almacenar y mover de las góndolas mediante promociones más agresivas.

ENTRE LO PRÁCTICO, LO SALUDABLE Y LO CONSCIENTE: NUEVOS HÁBITOS ALIMENTARIOS(2)

Siguiendo con el tema de los nuevos hábitos de los consumidores, existen señales de que también en latinoamérica se producen cambios profundos, y para mejor. La búsqueda de una vida más equilibrada, sumada al ajetreo del día a día y la creciente preocupación por el medio ambiente, ha provocado algún cambio en las elecciones que se hacen en la mesa. Esta transformación refleja no sólo una preocupación por la salud, sino también una búsqueda de practicidad y eficiencia. Con menos tiempo para preparar alimentos, la demanda de soluciones rápidas y fáciles que no comprometan el valor nutricional está creciendo, y el mercado está respondiendo



En Colombia, las vitrinas refrigeradas de los supermercados, especialmente los llamados hard discounters(HD), cada vez se notan más con vegetales congelados. Es como si estuviéramos ad portas de un nuevo patrón de consumo de alimentos. La mayor demanda de vegetales congelados sigue la tendencia mundial, consolidándose como una alternativa saludable y conveniente para consumidores y empresas del sector gastronómico. Muchas empresas han comprendido que la comodidad no es la única ventaja para quienes optan por estos productos. El portal brasileño mercado consumo subraya que estos alimentos, cosechados en su punto óptimo de maduración y congelados rápidamente, pueden tener una calidad nutricional similar o incluso superior a la de las verduras frescas, ya que estas últimas pasan muchos días en el transporte y en los estantes, lo que afecta directamente a su calidad nutricional final. Las verduras congeladas, en cambio, cosechadas en su punto óptimo de frescura, conservan sus propiedades naturales gracias a la congelación. Hace pocas semanas en Colombia los clientes de los HD se vieron positivamente sorprendidos al encontrar brócolis congelados.

El recorrido del brócoli comienza su vida en el campo, se cosecha y luego se dirige a un centro de distribución. Desde allí, pasa horas, a veces días, en transporte hasta llegar al supermercado. En el punto de venta, espera en el anaquel hasta que es seleccionado, llevado a casa y, a menudo, pasa varios días en el refrigerador antes de ser consumido. Durante este largo viaje, algunos de sus nutrientes, especialmente vitaminas sensibles como la vitamina C y el complejo B, se pierden, comprometiendo parte del valor nutricional que el alimento tenía después de la cosecha. Las verduras congeladas son cada vez más populares, ya que son una alternativa nutritiva y económica. Además de facilitar la preparación de comidas, ayudan a mantener una dieta equilibrada y pueden ayudar al ahorro para el bolsillo, especialmente en tiempos de aumento de precios de los alimentos y alta inflación. Al ofrecer comodidad sin sacrificar la calidad nutricional, además de contribuir a la reducción del desperdicio y promover el consumo responsable, las verduras congeladas se han convertido en aliadas indispensables en la mesa del consumidor moderno. Los supermercados, minimercados y los llamados surtifruver en nuestro país, deben continuar invirtiendo en opciones que combinen tecnología, sostenibilidad y salud para satisfacer una necesidad de quienes buscan un equilibrio entre la calidad de vida y el cuidado del planeta. Además, la agroindustria colombiana recibiría un refrescante empuje.

“PREFIERO SER IMPOPULAR A SER IRRESPONSABLE”

Moody 's rebajó la calificación crediticia de Colombia de Baa2 a Baa3, lo que inmediatamente precipita un empeoramiento de las condiciones crediticias de Colombia y un encarecimiento de nuestra deuda externa. La rebaja de la calificación refleja el deterioro proyectado de los indicadores de deuda del Gobierno y que los déficits fiscales se mantendrán elevados y por encima de los límites establecidos por la regla fiscal del país. Advertimos oportunamente sobre la inconveniencia de volarse la regla fiscal y hoy Moody 's califica también de equivocada la medida, a pesar de la ausencia de un hecho que lo ameritara, como aconteció en 2020 con la pandemia. En este gobierno las finanzas públicas han sufrido un "descuadernamiento" por el aumento desbocado en el gasto público en burocracia, por la repartija de auxilios



y contratos a diestra y siniestra y por unas proyecciones francamente ilusorias en materia de recaudo tributario. Fallaron estrepitosamente los modelos matemáticos que usaron la DIAN y el Minhacienda. El gobierno, en lugar de poner la casa en orden, optó por el camino fácil de activar la cláusula de escape de la regla fiscal por tres años y por cobrarle anticipadamente a miles de contribuyentes el impuesto de renta que debe pagarse el próximo año. El Ministro Guevara quiso ponerle un poco de orden al caos de la hacienda pública y lo que hizo el Presidente fue, no solamente desoír sus consejos sino echarlo del puesto. La firma calificadora afirmó que la dinámica fiscal de Colombia ha empeorado más de lo previsto en 2024 y 2025, lo que ha generado mayores déficits fiscales que incrementarán la carga de la deuda pública.

Moody's recalca, con razón, que el gobierno ha sobreestimado los ingresos para los presupuestos de 2024 y 2025 y ha generado presiones fiscales que en lugar de compensarse con reducciones en el gasto, se han elevado hasta el punto que en este año se tendrá un déficit del gobierno central superior al 7% del PIB, un nivel desbordado y de los más altos en la historia nacional incluyendo episodios como la gran recesión de finales de siglo pasado, la crisis inmobiliaria a escala mundial de 2008 y 2009, la destorcida petrolera del 2014-16 o la crisis del Covid en 2020. El Ministro de Hacienda debe recordar la máxima que acompaña a todo jefe de las finanzas públicas que se considere a la altura de su alta dignidad: es mil veces preferible ser impopular a ser irresponsable. De lo contrario, pasaría a la historia como uno de los peores ministros del ramo del país. Añoramos los tiempos, no muy remotos, por cierto, en que a los ministros de hacienda de Colombia se les otorgaba el título honorífico de estar en la lista de los mejores del mundo, precisamente por el adecuado manejo de las finanzas estatales sin importarles demasiado que la opinión hable bien o mal de ellos.

LOS MEJORES MINORISTAS: LECCIONES SOBRE CREACIÓN DE VALOR

Los minoristas Colombianos pueden crear valor en un sector competitivo, a pesar de los desafíos y de no ser grandes empresas. Los comerciantes enfrentan dificultades como cambios rápidos en las preferencias de los consumidores, problemas en la cadena de suministro y fluctuaciones en el contexto macroeconómico, que complican la creación de valor. La creación de valor se refiere a la capacidad de una empresa o entidad para generar riqueza o beneficios, ya sea a través de la oferta de productos o de servicios que satisfacen necesidades, la mejora de procesos internos o la innovación que abre nuevas oportunidades de mercado. En esencia, se trata de hacer algo que valga más de lo que cuesta.



La creación de valor puede manifestarse de diversas maneras como satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes, innovación, y una mayor contribución al bienestar de la comunidad y de sus empleados a través de prácticas empresariales responsables y sostenibles. Aunque ser una gran empresa facilita la creación de valor, no es el único factor determinante. Firmas de todos los tamaños pueden ser exitosas si toman decisiones adecuadas y ejecutan estrategias. Los comerciantes de regular tamaño pueden mejorar significativamente su rendimiento invirtiendo por ejemplo en plataformas digitales y en la expansión de su red de tiendas. También, implementando tecnologías avanzadas para gestionar mejor sus inventarios y ofrecer una experiencia de compra eficiente. Los factores clave para el éxito incluyen:

1. Estrategia de Crecimiento: Identificar oportunidades en el negocio principal, expandirse a áreas adyacentes y realizar apuestas en nuevos modelos de negocio.
2. Tecnología y Organización: Invertir en tecnología adecuada y adaptar la organización para mejorar la eficiencia.
3. Enfoque en el Cliente: Mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad mediante la personalización y el uso de datos.
4. Gestión de Costos: Mantener la disciplina en los costos mientras se invierte en crecimiento.
5. Planificación de Capital: Realizar una planificación y asignación de capital efectiva para maximizar el retorno de la inversión.

Los minoristas Colombianos, sin importar su tamaño, deben tomar decisiones valientes y adoptar estrategias integrales para crear valor. Nuestros comerciantes, como alquimistas del conocimiento, deben navegar con destreza entre la intuición, la experiencia, la información documentada y la innovación. La capacidad para ejecutar una estrategia efectiva y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado es crucial para el éxito, más allá del tamaño de la empresa.

REFLEXIONES: ¿POR QUÉ CIERRAN TANTOS RESTAURANTES AUNQUE TENGAN BUENA COMIDA Y UBICACIÓN?

Presentamos una versión editada de esta interesante nota publicada recientemente en la Revista colega La Barra.

Aunque el sector de los restaurantes parece un terreno fértil para emprender, las cifras de cierre son muy altas. Muchos locales que en apariencia lo tienen todo para triunfar no logran sostenerse en el tiempo. Es común encontrar establecimientos con productos gastronómicos destacados y ubicaciones privilegiadas que, sin embargo, terminan cerrando sus puertas. Esta contradicción aparente tiene raíces más profundas que la calidad culinaria o la afluencia de clientes.



Según Artemio Becerril, consultor y capacitador en hoteles y restaurantes, la principal causa no está en el plato ni en la dirección del local, sino en la gestión interna: "Muchos negocios fracasan aunque tengan buena comida y ubicación, porque descuidan el servicio, la ambientación, el ambiente laboral y otros factores que hacen que el cliente no regrese." La rentabilidad, por tanto, no depende únicamente del producto ni del espacio, sino de una operación sistemática y sostenida. Los restaurantes que sobreviven, según Becerril, lo logran gracias a la visión del líder del proyecto (propietario, gerente o chef), quien dirige con planeación, control, innovación y equipos capacitados.

Uno de los errores más comunes es operar sin una estructura organizacional definida. La ausencia de manuales por puesto, organigramas claros, reglamentos internos y procedimientos estandarizados obliga a los líderes a asumir funciones de emergencia y resolver problemas urgentes de forma improvisada. "Cuando no tienes bien definidos los procesos, terminas yendo a resurtir vasos cada semana, porque no existe un inventario ni una requisición de mercancías correcta." La falta de planeación afecta negativamente la eficiencia, la productividad y el control financiero. Una hora de planeación puede ahorrar varias horas de trabajo ineficiente.

Otro factor que afecta la rentabilidad es el desconocimiento de los valores y objetivos por parte del equipo. "Si los objetivos no se comunican, el personal no se compromete. Es como un barco sin rumbo. Si no sabes a dónde vas, ya llegaste." En este contexto, el liderazgo cobra especial importancia. Es necesario que los líderes enseñen con el ejemplo: "El líder asertivo dice 'vamos a preparar el salón', no da la orden y se aparta. Se involucra en la operación." Esta forma de liderazgo, centrada en el saber hacer y el saber ser, fortalece el trabajo en equipo y eleva el estándar operativo.

La improvisación en el proceso de contratación es otra causa recurrente de fallos. Se incorporan personas sin experiencia específica, sin pasar por procesos de selección ni recibir capacitación. “Contratamos personas sin experiencia previa en el sector, que ayer eran pescadores o albañiles y hoy están mesereando sin preparación. Eso afecta la operación”, explica. Para evitarlo se recomienda una ruta clara: reclutamiento, selección, contratación y formación. También sugiere una estrategia de capacitación progresiva, iniciando por las cabezas de equipo, para que ellos capaciten al resto del personal.

Ambiente laboral y retención del talento

Más allá de los procesos, el clima organizacional es determinante. El personal puede soportar jornadas largas o salarios bajos, pero no un entorno hostil. “Lo que resulta intolerable es el mal ambiente, los gritos, el acoso. Eso es lo que hace que los buenos elementos se vayan.” Para contrarrestarlo, el consultor sugiere fortalecer los vínculos dentro del equipo a través de espacios no laborales: “Nosotros hacemos desayunos el primer viernes del mes para conversar sobre temas personales ajenos al trabajo y conocernos más. En este negocio pasamos más tiempo juntos que con la familia.”

Gestión comercial y control financiero

El control operativo se debe complementar con mediciones constantes. En cocina, esto implica minimizar desperdicios o pérdidas de insumos; en piso, medir ventas por mesa, rotación de comensales y frecuencia de platos vendidos. Estos indicadores permiten ajustar decisiones en tiempo real y detectar puntos de fuga económica.

Asimismo, aumentar el ticket promedio no se basa en presionar al cliente, sino en aplicar una secuencia de ventas planeada: bienvenida efectiva, ofrecimiento de entradas, bebidas o postres, y cierre con invitación a volver. “El cliente que se va por precio puede volver por servicio, pero el que se va por mal servicio no regresa aunque se le ofrezca el plato gratuitamente.”

Becerril subraya que los restaurantes que crecen son aquellos que entienden que la rentabilidad no se improvisa. Contratar al mejor chef y tener un departamento administrativo sólido es insuficiente si no se estandarizan los procesos, se entrena al equipo y se cuida la experiencia del cliente. El restaurante que prospera lo hace porque su dueño o gerente contrató al mejor chef, al mejor responsable de piso y construyó un concepto claro con operación sólida. El éxito no se mide solo por cuántos platos se venden, sino por cuán bien está diseñada la operación para sostenerse en el tiempo.



{fiduprevisora}

