

**Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el
impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y**

Ara

Diana Carolina Rodríguez

Deivis Miguel Morris Diaz

Angela Lorena Jaime Reyes

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad De Ciencias Empresariales

Especialización En Gerencia Financiera

Bogotá D.C.

2019

Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara

Diana Carolina Rodríguez

Deivis Miguel Morris Diaz

Angela Lorena Jaime Reyes

Tutor metodología de investigación: _____

Tutor disciplinar: _____

Tutor proyecto de grado: _____

Línea de investigación: Innovaciones sociales y productivas

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad De Ciencias Empresariales

Especialización En Gerencia Financiera

Bogotá D.C.

2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por guiarme, por estar conmigo en todo momento, a mis padres y hermanos por ser mi motor para seguir avanzando en este largo camino, a mi esposa y mi hijo por su amor, apoyo incondicional, su entrega total, por ser mis copilotos en el viaje que una vez emprendí en busca de un mejor futuro, a mis familiares y todas las personas que de una u otra forma han “*estado hay.... hay*” como amigos de toda la vida.

Deivis Miguel Morris Diaz

Doy gracias a Dios, a la vida, al universo, por darme la oportunidad de lograr un nuevo reto profesional, a mi familia y amigos por su apoyo.

Diana Carolina Rodríguez E.

Mi agradecimiento es para Dios por que en él pongo mi caminó y a mis padres por el apoyo incondicional que me han dado, por la paciencia y por todo lo que me han enseñado en este transcurrir llamado vida.

Angela Lorena Jaime Reyes



CONTENIDO

1.	Problema.....	5
1.1	Descripción del problema.....	5
2.	Objetivos.....	6
2.1	Objetivo general.....	6
2.2	Objetivos específicos.....	6
3.	Justificación.....	7
4.	Marco de referencia.....	8
4.1	Marco teórico.....	8
4.2	Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo)	19
4.3	Marco legal.....	22
5.	Metodología.....	24
5.1	Enfoque y alcance de la investigación.....	24
5.2	Población y muestra.....	26
5.3	Instrumentos.....	26
5.4	Procedimientos.....	26
5.5	Análisis de información.....	27
6.	Resultados y discusión.....	27
7.	Conclusiones.....	48
8.	Recomendaciones.....	49
9.	Referencias bibliográficas.....	50

1. PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

Las tiendas D1, Justo & Bueno y ARA se caracterizan por ser tiendas de superdescuentos, ofrecen precios más bajos que los mercados de cadena y tiendas de barrio, esto se conoce como “descuento duro”, donde se puede encontrar una marca de todo lo básico que se usa en la canasta familiar y en promedio un 30% más económico que en los canales tradicionales. Estas tiendas le ofrecen al consumidor más opciones y mejores alternativas de compra. Los más afectados con la llegada de estas tiendas han sido las tiendas de barrio y los hipermercados, cada uno de ellos ha perdido dos y tres puntos porcentuales de participación (Fenalco, 2018).

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede minimizar el impacto que tiene la llegada de las tiendas D1, Justo & Bueno y ARA a las tiendas de barrio utilizando estrategias gerenciales?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales a las tiendas de barrio que les permita minimizar el impacto que han tenido, con la llegada de las nuevas tiendas D1, Justo & Bueno y ARA.

2.2. Objetivos Especifico

- Conocer las principales estrategias que utilizan estas grandes tiendas para incursionar en el mercado.
- Identificar el efecto que ha tenido la llegada de las tiendas D1, Justo & Bueno y ARA, en las tiendas de barrio.
- Definir estrategias gerenciales aplicables a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto de la llegada de las nuevas tiendas D1, Justo & Bueno y ARA.

3. JUSTIFICACION

En los últimos años se ha visto como las tiendas D1, Justo & Bueno y ARA crecen de una manera acelerada en Colombia. Se han expandido en varias zonas y barrios de Bogotá, lo cual han afectado directamente a las tiendas de barrio. Estas nuevas tiendas manejan los formatos de “descuento duro” los cuales se caracterizan por ofrecer los productos de la “canasta básica” al precio más bajo del mercado y con una buena relación calidad-precio.

Fenalco, realizó una encuesta acerca de la percepción que tiene el microempresario del canal tradicional sobre los almacenes D1 y cómo estos han afectado la distribución. Se entrevistaron 858 tenderos, de los cuales el 72% de los encuestados informó que no conoce esta cadena y el 28% sí. A los que sí la conocen se les preguntó cuál formato de distribución en particular se debe sentir más amenazado ante el avance de D1. En primer término, se citó a la tienda de barrio con un 31%. Los tenderos justificaron su respuesta por los buenos precios que ofrece la nueva competencia y por la proximidad a los hogares. El 22% de tenderos cree que también los supermercados se incomodarán. Los “almacenes de descuento duro” están comenzando a sentirse. Sorprende el bajo porcentaje de tenderos que conocen a D1, pero ante la competencia el reto de los tenderos es innovar en sus procesos, no descartar la asociatividad y persistir en la capacitación. (RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL “HARD DISCOUNT”, Fenalco).

Por lo tanto, este trabajo pretende establecer estrategias que permitan minimizar el impacto que ha tenido en las tiendas de barrios, la llegada de las tiendas D1 Justo y Bueno y ARA.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Teórico

La tienda D1 es una cadena de tiendas de descuento colombiana perteneciente al grupo santo domingo. La empresa matriz de D1 es la panameña Koba International Grupo, controlada en un 23% por Valorem, firma de inversiones del Grupo Santo Domingo. D1 fue creada en Medellín en 2009 y luego de abrir las primeras tiendas en Antioquia y el Eje Cafetero se ha extendido al Valle, Caldas, Quindío, Risaralda, Cundinamarca y, por supuesto, a Bogotá. En total son 800 tiendas en el país.

Ara pertenece a la cadena del grupo Jerónimo Martens, actualmente es una de las principales cadenas de supermercados del Eje Cafetero. Según estimaciones de la empresa la participación de mercado en el triángulo del café llega al 20%, donde ya cuentan con 86 tiendas, en las que ofrecen 354 productos de marcas propias con 1.000 referencias, el 96% de estos productos de proveedores colombianos.

Los propietarios de la franquicia Justo y Bueno son los mismos que los socios fundadores de D1. Tras venderle a Valorem, decidieron abrir el primer local Justo y Bueno en Bogotá. La estrategia de estas nuevas tiendas se basa en ofrecer descuento duro es decir ofrecen precios más bajos que los mercados de cadena y tiendas de barrio. Estas dinámicas de formato de descuento duro fueron inventadas en 1948 por los hermanos Karl y Teo

Albrecht, que desarrollaron Aldi en Alemania. Estas se caracterizan por tener un surtido limitado, política constante de bajos precios, control sistemático de costos y oferta de marcas propias.

Por otro lado, las tiendas de barrio son establecimientos atendidos por una o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y la mayoría son para consumir fuera del establecimiento. Su objeto social es el comercializar de manera regular productos de consumo masivo (Fenalco 2010).

Citamos la teoría de Marshall que está basada en la organización de distritos industriales, partiendo de la concentración geográfica de las industrias, de acuerdo a su especialización, trayendo consigo una división de trabajo, mutua confianza, conocimiento, y competitividad en el mercado. Reconociendo la importancia de las políticas que incentivan la formación de distritos industriales. Por lo que, Becattini introduce aspectos sociales que involucran a la comunidad, adaptándose a estos factores, para que las empresas operen bajo una ética de trabajo y no solo desde la economía (Venacio, s.f). El distrito industrial según Ottati está compuesto por la comunidad y la concentración territorial. El primero se enfoca en la comunidad que conforman el distrito, es decir, aquellos trabajadores especializados, artesanos, pequeños y medianos empresarios. En el segundo, se habla de la concentración territorial de las empresas que pertenecen a una industria y a sus actividades complementarias, como la producción, reparación de maquinaria, división del trabajo entre las empresas que pertenecen a esta (Ottati, s.f)

Ottati define el efecto distrito, como un conjunto de ventajas competitivas, que se originan tanto en factores internos como externos del distrito, que no solo dependen de la concentración territorial sino también del ambiente social, en donde se unen las actividades del distrito; generando ventajas que integran la dimensión global y las características de la organización, lo cual, permite que sean un factor de producción añadido (Ottati, s.f). Para ello, Ottati distingue las economías externas distritales entre:

- Las economías externas semiautomáticas: se enfocan en aquellas economías que se originaron de los procesos de los distritos (Ottati, s.f), tales como, economías de especialización, economías de filiera, economías de integración flexible, economías de aprendizaje, economías de creatividad e innovación continua y economías de emprendimiento.

- Las economías externas planificadas: los distritos tienen un proceso semiautomático, en donde, se producen cambios dentro de ella que generan un comportamiento de discontinuidad, el cual debe mitigar el efecto de estos cambios por medio de la implementación de técnicas de oferta, de competencia, innovación de tipo técnico comercial de logística, financiación y mecanismos de producción, de tal forma que, se mantenga la competitividad de la industria localizada (Ottati, s.f).

- Bellandi define un distrito como un vínculo cooperativo entre individuos independientes y actividades generadoras de bienes públicos locales, en donde, se forma una ventaja competitiva que favorece a las organizaciones en cuanto a la eficiencia y el

desarrollo dentro del centro productivo. Es por esto, que se genera una confianza entre las empresas que integran el distrito, buscando la participación, el beneficio mutuo y el intercambio de conocimiento en algunos procesos que pueden llegar a ser semejantes en algunas de las empresas (Bellandi, 2003)

Al hablar de la Tienda de Barrio no solo se hace referencia al espacio físico como tal, sino a las relaciones (sociales y culturales) que se construyen a su alrededor y originadas en la relación comercial que se explota, ya que en definitiva es el objeto de la tienda. Pero esas relaciones constantes entre tendero-cliente y tendero-vecino, conllevan otras características y dinámicas particulares, que las apartan de las meramente comerciales. Dadas estas características y teniendo en cuenta que la Tienda, apelando a la memoria histórica, ha existido desde hace muchos años en la sociedad colombiana, o con más exactitud desde el siglo XIX. (Mora Hernández, D.A., Sánchez Rueda, N. (2016)). En Alemania el canal de distribución más importante es el “Hard discount”, caracterizado por ser tiendas austeras, con pocos servicios, pero mejores precios. Este formato ingresó plenamente a Colombia con la marca D1, que se impuso con un sólido respaldo financiero. Este nuevo competidor, que opera principalmente en Bogotá y Medellín, en poco tiempo llegó al club de los que venden más del billón de pesos. Su portafolio de productos para el formato HARD está constituido por su propia marca ya sea propia, exclusiva o blanca, una sola por categoría y para casos SOFT adicionan la marca líder del mercado como opción adicional para sus clientes.

Su estrategia hoy está en el rápido crecimiento en las ciudades donde van incursionando, ya que su adaptabilidad a espacios que escogen en arriendo es muy alta, con adecuaciones mínimas y solo en muy contadas ocasiones se les ve construyendo uno que otro local. La asociatividad surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Los principales motivos por los que las pequeñas empresas deben asociarse son: disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas, reforzar posiciones en el mercado, conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta, para la promoción y el desarrollo de la actividad productiva y comercial de las empresas asociadas, para los negocios conjuntos a fin de ganar en capacidad de negociación y alcanzar escalas más eficientes.

Las ventajas de la asociatividad son: incremento de la producción y productividad, mayor poder de negociación, mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento, se comparte riesgos y costos, mejora de la calidad y diseño, mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control), mejora la gestión del conocimiento técnico

productivo y comercial. Adicionalmente las principales amenazas de la asociatividad son: aumento de la competencia nacional e internacional y rápidos cambios tecnológicos.

La famosa frase de “la unión hace la fuerza” se materializa en todo su significado con la práctica de la asociatividad o cooperación empresarial, una herramienta fundamental para que las pymes nacionales alcancen la competitividad y afronten los retos y exigencias de los mercados internacionales y los altibajos de la economía mundial. Son muchas las modalidades de cooperación entre empresas que generan beneficios y, en muchos casos, reducen costos; sin embargo, lograr la confianza entre empresarios y asimilar el concepto de que competencia no riñe con cooperación son dos grandes obstáculos a los que se enfrentan las entidades dedicadas a trabajar por la competitividad en la región. (Anónimo, 2008). La asociatividad entre los tenderos les permitirá obtener un mayor poder de negociación con los proveedores. Además, tendrán la oportunidad de presentar productos nuevos a precios competitivos, mejorar su estrategia de comercialización directa, disminuir costos de operación, conocer la demanda real e inventarios en el canal y planificar mejor el pronóstico de ventas. Todo esto, les permitirá satisfacer oportunamente las necesidades de los consumidores finales. (Ana María Avellaneda Paredes Ángela María Higuera David Stivel Reyes Barahona (2017), Asociatividad Como Base del Crecimiento del Comercio Minorista de las Tiendas de Barrio en la Localidad Engativá Etapa I, Universidad de La Salle-Bogotá, Colombia).

Según el Censo de Comercio realizado por Ser información por cada 94 hogares hay una tienda de barrio en Bogotá, ocupando el primer lugar como el negocio más común en Bogotá. Aunque han sido impactados por la presencia de las nuevas tiendas D1, Ara y Justo y Bueno las tiendas de barrio nunca pasaran de moda, “cada vez más se capacita al personal para que legalice sus negocios, porque no es solamente un tema de papeles, sino de cultura, además de adquirir la responsabilidad social para que cada día tenga herramientas de innovación, inocuidad y manejo de alimentos” (director nacional del programa Fenal tiendas, de Fenalco).

Las tiendas de barrio tienen algunas ventajas como, por ejemplo, la mayoría apoyan al cliente con el “fiado”, y los clientes encuentran la mayoría de los productos básicos de su canasta familiar para el diario. Por otro lado, en las tiendas de super descuentos venden productos básicos entre abarrotes, galletería, panadería, lácteos, licores aseo personal y del hogar, ni carne ni verduras se encuentran en su oferta, solo tienen un proveedor por producto, los clientes entran por una puerta y salen por otra, son austeros en personal y no se preocupan mucho por lo que hace la competencia.

Hoy en Colombia las tiendas de barrio son consideradas (según Ley 590 de 2000) como pymes de comercio, esta ley tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad

empresarial de los colombianos. Esto es una gran oportunidad para que las tiendas de barrio se reinventen e implementen cambios para seguir en la vanguardia del comercio.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas.

Esta teoría es utilizada para determinar estrategias que pueden ser implementadas en distintas industrias, con el objetivo de analizar la intensidad de la competencia entre las organizaciones, el cual se enfoca en cinco fuerzas básicas para generar mayor competitividad en la industria, estas son:

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la

entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. Para que una empresa tenga ventaja competitiva frente a las otras, es necesario que se modifiquen las estrategias utilizadas por las empresas en cuanto a reducción de precios, mejoramiento de la calidad, prestación de servicios (pre y post venta) y aumento en la publicidad (Fred, 2003).

➤ **Entrada potencial de nuevos competidores:** Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta. Dado a que las tiendas de barrio no tienen barrera de entrada, existe una intensidad de competencia en aumento, ofreciendo productos con precios inferiores y de igual calidad, para ello, es necesario que se identifiquen las estrategias de las nuevas empresas, para así, mejorar las debilidades de las tiendas y poder aprovechar las fortalezas y oportunidades que existan en la organización y en el mercado (Fred, 2003).

➤ **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Se evidencia que la competencia de las tiendas de barrio (D1, ARA, Justo & Bueno), están ofreciendo una variedad de productos que son importados que tienen un precio inferior a los ofrecidos por las tiendas de barrio, que hacen que los consumidores cambien a estos

productos sustitutos, generando una presión competitiva con relación al precio relativo de los productos y la reducción de los clientes, haciendo que estos nuevos competidores obtengan mayor participación y penetración en el mercado (Fred, 2003).

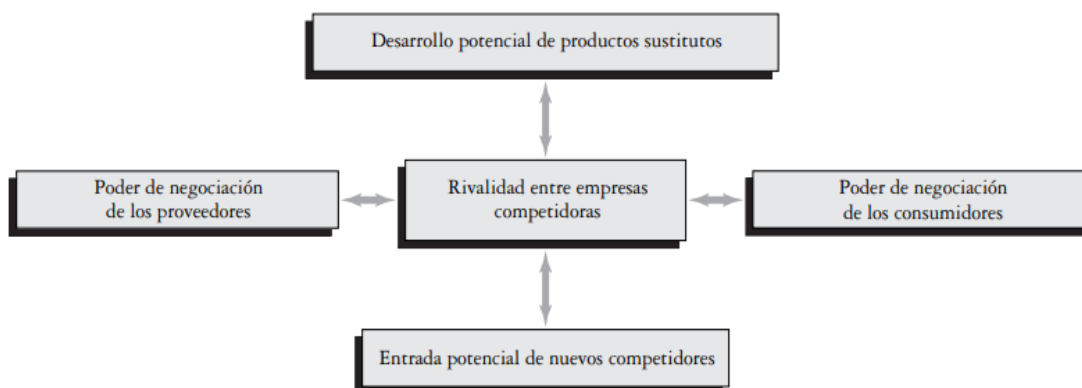
➤ Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. para obtener un mayor poder de negociación con proveedores es necesario que las empresas implementen estrategias de integración hacia atrás, con el objetivo de obtener una mejor calidad a precios razonables con una prestación de servicios eficiente en cuanto a entrega, tiempos y costos, lo que permite mejorar la rentabilidad a largo plazo de todos los agentes involucrados (Fred, 2003).

➤ Poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también

mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. Los consumidores tienen un mayor poder de negociación cuando los productos ofrecidos son estándar o poco diferenciados, en este caso, como no existe una gran diferenciación entre las tiendas de barrio, el poder de negociación está relacionado con los servicios prestados para ganar la lealtad de los clientes (Fred, 2003).

Esta teoría es fundamental para el desarrollo del trabajo, debido a que, en las tiendas de barrio se pueden adaptar estrategias que fortalecen las cinco dimensiones de Porter, con el fin de mejorar la competitividad de las tiendas frente a los nuevos competidores.

FIGURA 3-3
El modelo de las cinco fuerzas de competencia



Economías de escala

Las economías de escala se pueden lograr por medio de la operación en mercados debido que la producción a gran escala y las mejores eficiencias permiten mayores volúmenes de ventas y ofertas de precios más bajos. se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

4.2. Antecedentes o Estado del Arte

En el desarrollo de la presente investigación, aunque no hay mucha información sobre el tema se encontraron antecedentes relacionados, tales como:

- Impacto De ARA Y D1 Sobre La Dinámica De Las Tiendas De Barrio En Villa Verde – Villa Del Prado Y El Poblado De La Ciudad De Pereira.

En el presente documento se analiza cómo ha sido el impacto experimentado por las tiendas de barrio del sector conformado por Villa Verde – Villa del Prado y El Poblado de la ciudad de Pereira, frente a la llegada del nuevo formato de comercio constituido por las tiendas Ara y D1, denominadas tiendas de conveniencia o tiendas de descuento. El impacto

se medirá, principalmente, en términos del efecto en las ventas y su disminución porcentual por parte de las tiendas de barrio a través de una encuesta practicada al total de 40 tiendas pertenecientes al mencionado sector. El nuevo formato de comercio ha tenido un inminente éxito dentro del comercio minorista y ha captado la atención con el fin de determinar qué actores están perdiendo participación en el mercado; dentro de este marco se ha observado un detrimento en la dinámica de las tiendas tradicionales por tener un modelo de negocio similar al de las tiendas de conveniencia, en el cual se combinan dos elementos clave: la proximidad y el precio. Por último, se determinan algunas sugerencias para reforzar el rol de las tiendas de barrio como eje cultural, a través de un esquema asociativo que involucre un marco normativo de bases sólidas cuyo objetivo sea incentivar el buen funcionamiento de una eventual asociación.

<http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/868/IMPACTO%20DE%20ARA%20Y%20D1.pdf?sequence=1>

- Situación Actual de la Tienda de Barrio Frente a la Aparición de las Nuevas Superficies ARA y D1 en la Ciudad De Manizales

El siguiente trabajo consiste en una investigación sobre la creciente presencia de formatos Ara y D1 en la ciudad de Manizales, y al mismo tiempo poder indagar si la aparición de las nuevas superficies afecta la situación comercial del tendero en la actualidad; además es importante saber que estas cadenas llegan con dos estrategias fundamentales para combatir la competencia tales como el precio y facilidad de compra, es decir, lo que siempre busca el colombiano es la

comodidad a la hora de comprar y que el precio sea más bajo ante las otras marcas, sin embargo la gran mayoría de consumidores del país buscan la calidad y no cambian su marca así de un momento a otro y gracias a ello las tiendas pueden tener un punto a favor y poder competir frente a estas grandes cadenas, es pues el objeto de este estudio analizar cómo ha influenciado la entrada de estas nuevas superficies ya sea si le ha sido indiferente a la tienda tradicional o ha influenciado negativamente su negocio; así mismo identificar fortalezas que el tendero pueda aprovechar hacia el futuro.

<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2080/trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>

- **EL IMPACTO Y LA PERCEPCIÓN DE NUEVOS FORMATOS DE VENTAS AL DETAL EN COLOMBIA. CASO TIENDAS D1**

El propósito de este trabajo de investigación es conocer el impacto y percepción que tienen los consumidores de la ciudad de Cali sobre los nuevos formatos de ventas al detal, siendo estos específicamente las tiendas de descuento. El foco de esta investigación son las Tiendas D1, las cuales en los últimos años se han posicionado muy bien en el mercado gracias a su propuesta de valor de ahorro en costos. De esta manera el comprador se beneficia al adquirir productos a precios bajos. Los resultados obtenidos demuestran que los consumidores perciben este tipo de tiendas como establecimientos complementarios para realizar las compras de determinados productos. Además, generan un impacto positivo en el desarrollo

económico del país al abastecerse de proveedores nacionales.

(http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83557/1/TG01945.pdf).

- **IMPACTO DEL MODELO DE TIENDAS HARD DISCOUNT EN COLOMBIA**

En Colombia se adopta una nueva forma de comercialización de productos con el modelo de tiendas de descuento o Hard Discount importado de Francia, Alemania y otros países de América Latina como Argentina. Los consumidores inician a frecuentar locales con una cantidad de productos básicos con marcas propias, poca mano de obra, menores espacios, sin parqueaderos y donde tienen que pagar hasta por las bolsas de plástico, todo con el objetivo de ahorrar dinero.

Este nuevo formato de negocio en Colombia ha impactado de diferentes formas varios actores del comercio como son las grandes cadenas de supermercados perdiendo participación en las ventas, esto conlleva a generar un menor crecimiento en sus utilidades. Así mismo, grandes compañías de marcas líderes registran menor volumen de ventas debido a las marcas propias económicas ofrecidas por este tipo de negocios, atrayendo cada vez más a los consumidores que anteriormente frecuentaban las llamadas tiendas de barrio, siendo uno de los clientes importantes para el crecimiento del comercio por su tamaño y cercanía con los consumidores.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que se ha modificado el comportamiento de los clientes, disminuyendo las frecuencias de visitas a las tiendas que a su vez son atendidas por el canal de ventas de las compañías llamado TAT perdiendo participación en las ventas totales. Actualmente el canal tradicional o TAT ha reducido su crecimiento porque los consumidores se inclinan por las ofertas ofrecidas en las tiendas de descuento. Por lo cual las grandes compañías y el canal TAT deben desarrollar estrategias de competitividad sostenible frente a este nuevo modelo de negocio.

(<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16621/ChocontaBelloFernandoAlexander2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

4.3. Marco Conceptual

- **Asociatividad:** La Asociatividad se puede definir como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La asociatividad debe ser una herramienta utilizada por la pequeña y mediana empresa para enfrentar la globalización.

(http://www.geocities.ws/maria_abalo/e2/Foro4/bmk4_Maria_A.html)

- **Consumidor:** es la palabra con la que en el campo de la economía y el mercadeo se describe a aquel individuo que se beneficia de los servicios prestados por una compañía o adquiere los productos de esta a través de los diferentes mecanismos de intercambio de pagos y bienes disponibles en la sociedad (compra – venta). (<https://conceptodefinicion.de/consumidor/>).
- **Descuento:** Es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio. De este modo, el descuento es presentado como un beneficio para el comprador. (<https://definicion.mx/descuento/>).
- **Estrategia:** es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (<https://www.significados.com/estrategia/>).
- **Hard discount:** Se denomina así al establecimiento de distribución minorista que vende productos con precios muy bajos (descuento duro). Es un formato de supermercado de origen alemán. (<https://www.foromarketing.com/diccionario/hard-discount/>).
- **Minorista:** Una venta al por menor ocurre cuando un negocio vende un producto o servicio a un individuo para su uso personal. La transacción puede

ocurrir por un número diferente de canales, como es en línea, a través de la venta directa o el correo directo. El aspecto de la venta que lo califica como venta al por menor es que el consumidor final es quien realiza la compra.

(<https://es.shopify.com/enciclopedia/minorista>).

- **Precio:** El precio es la cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio u otro objetivo. Suele ser una cantidad monetaria.

(<https://economipedia.com/definiciones/precio.html>)

- **Pyme:** es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

(<https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>).

- **Tendencia:** es una inclinación habitual hacia una de las opciones que se presentan. Esta propensión puede ser de un individuo.

(<https://deconceptos.com/general/tendencia>)

- **Tendero:** encargado o dependiente de una tienda.

(<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/tendero>).

- **Tienda:** es un tipo de establecimiento comercial en el cual la gente compra bienes o servicios a cambio del desembolso de una determinada cantidad de dinero, es decir, del valor monetario con el cual el producto o servicio ha sido asignado. (<https://www.definicionabc.com/negocios/tienda.php>).

5. METODOLOGIA

5.1. Enfoque y alcance de la Investigación

Teniendo en cuenta que el trabajo es una investigación descriptiva, la metodología que se utilizará es de tipo mixto es decir se manejará información cuantitativa y cualitativa y recolección de datos para determinar una situación específica, dicha información nos dará las herramientas para entender la problemática y analizar la situación actual de los tenderos frente a la llegada de estas grandes tiendas, estas fuentes de información serán la página web de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, los diferentes portales de información donde se encuentren datos y noticias relacionadas con el tema planteado, , los cuales será el universo para medir el impacto en la economía de estos negocios con la llegada al mercado de las tiendas D1, JUSTO & BUENO Y ARA, posteriormente realizar un diagnóstico y generación de conclusiones sobre la problemática planteada.

Tipos de investigación descriptiva: Tomando en cuenta que las siguientes categorías no son rígidas, muchos estudios pueden encuadrarse sólo en alguna de estas áreas, y otros corresponden a más de una de ellas.

1. Estudios tipo encuesta.

Una encuesta es una técnica de recogida de información, mediante la aplicación de un cuestionario o test a un grupo reducido de personas. Es una metodología muy valorada para recoger información de consumidores, clientes que ayude a las empresas a resolver necesidades, cumplir con unos objetivos de información y reducir riesgos a la hora de tomar decisiones. En este caso realizaremos una encuesta a los tenderos de manera aleatoria simple con el fin de determinar la percepción que tienen de las tiendas D1, JUSTO & BUENO Y ARA e identificar los factores de mejora para minimizar el impacto que han tenido con las llegadas de las nuevas tiendas.

2. Estudios de interrelaciones.

El objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación. Para el siguiente trabajo utilizaremos el estudio de caso.

Estudio de casos:

Se realizará una recolección de datos sobre las nuevas tiendas D1, JUSTO & BUENO Y ARA y se compara con las tiendas de barrio según la opinión de los tenderos para el desarrollo del trabajo.

5.2. Población y muestra

La población corresponde a los tenderos y a las tiendas D1, JUSTO & BUENO Y ARA

5.3. Instrumentos

- Información obtenida de internet
 - Información y estadísticas publicadas por Fenalco, especialmente por Fenal tiendas.
-
- Se realizarán encuestas a algunos tenderos con el fin de verificar la información suministrada por FENALCO.

5.4. Procedimientos

Análisis de las estrategias utilizadas por las tiendas D1, JUSTO & BUENO Y ARA,

Realización de las encuestas a los tenderos aleatoriamente con unos formatos preestablecidos con las preguntas correspondientes al tema.

5.5. Análisis de la información

Análisis DOFA, análisis de información sobre estrategia de las tiendas D1, JUSTO & BUENO Y ARA, análisis de la opinión de los propietarios de las tiendas y análisis comparativo en Fenaltiendas.

6. Resultados y Discusión

1. Principales estrategias utilizadas por las tiendas d1, justo y bueno y ara:

La tienda D1 es una cadena de tienda de descuento colombiana perteneciente al grupo santo domingo. La empresa matriz de D1 es la panameña Koba International Grupo, controlada en un 23% por Valorem, firma de inversiones del Grupo Santo Domingo. D1 fue creada en Medellín en 2009 y luego de abrir las primeras tiendas en Antioquia y el Eje Cafetero se ha extendido al Valle, Caldas, Quindío, Risaralda, Cundinamarca y, por supuesto, a Bogotá. En total son 254 tiendas en el país.

Con cerca de 400 tiendas en más de 100 municipios del país, la cadena está cambiando el estilo de compra de los colombianos, modificó los parámetros de negociación

con sus proveedores, innovó en logística y distribución y es una de las empresas de comercio que vende más barato en el país.

En otras palabras, se trata de un modelo disruptivo que rompe con lo que había en el mercado y está dando de qué hablar entre empresas y consumidores. Eso sí, no es un modelo inédito, pues las tiendas de descuento duro fueron inventadas en 1948 por los hermanos Karl y Teo Albrecht, que desarrollaron Aldi en Alemania. Estas se caracterizan por tener un surtido limitado, política constante de bajos precios, control sistemático de costos y oferta de marcas propias. (Revista dinero)

El modelo es tan eficiente que no hay ningún tipo de desperdicio de recursos. Cada tienda vende en promedio 500 referencias de mercado para el hogar, en áreas entre 250 y 300 m². Todas las tiendas, independiente del lugar donde operen, tienen las mismas referencias y el mismo surtido y, aunque lucen siempre bien presentadas, no tienen mayor inversión en la exhibición pues incluso los productos se pueden tomar directamente de las cajas en las que vienen empacadas por los proveedores. (Revista dinero)

Con un modelo de negocio único en nuestro País, Tiendas D1 supera todas las expectativas de sus dueños y empieza expandirse rápidamente por todo el País. Tiene unos grandes ítems que promueven ese gran suceso que es hoy un ejemplo de emprendimiento en Colombia:

1. El modelo de negocio está diseñado para reducir los costos de logística, los costos de transporte y los gastos de publicidad, estos ahorros son trasladados al cliente.
2. Tiene parámetros de negociación especiales con los proveedores, lo cual permite manejar los precios bajos.
3. No invierten en publicidad, su mercadeo es a través de voz a voz.
4. No cuentan con servicio de parqueadero en ninguna de sus tiendas, lo cual disminuye los costos que se pueden traducir a los compradores.
5. No se dan bolsas, y si se dan, se cobran, lo cual también hace que el ahorro en bolsas, sea trasladado a los precios de los productos en ahorro para los clientes.
6. EL 70% de los productos que ofrece la tienda, corresponde a marcas propias, lo cual impacta considerablemente en los costos.
7. Claramente los precios, son un factor diferenciador que ha sido el mayor factor de su éxito.

JUSTO Y BUENO

Los propietarios de la franquicia Justo y Bueno son los mismos que los socios fundadores de D1. Tras venderle a Valorem, decidieron abrir el primer local Justo y Bueno en Bogotá.

La conveniencia, el precio y el surtido son atributos clave en la fórmula con la que esta cadena de descuento está ganando participación de mercado.

Nuestro modelo de negocio consiste en que los colombianos puedan comprar productos nacionales e importados de calidad, a precios justos. Lograrlo exige trabajar con

empresas comprometidas con la excelencia y negociar volúmenes que garanticen los mejores precios. Tenemos 180 proveedores en Colombia y en otros países. (revista dinero)

Justo & Bueno es una versión innovadora del modelo de alta calidad a precios justos. Tenemos la mayor oferta del mercado en la categoría, con productos a la medida de las necesidades y exigencias de nuestros clientes. Y creamos vínculos emocionales con ellos. La decoración y el ambiente de nuestros almacenes evocan las tradicionales tiendas de vecindario y aportan una experiencia grata y acogedora a los consumidores. (Revista dinero)

El principal accionista de D1 es Valorem, del Grupo Santo Domingo, mientras que Justo & Bueno tiene el respaldo de un grupo de inversionistas, algunos de los cuales hicieron parte de la creación de D1, pero que se distanciaron y crearon su propia empresa bajo el nombre de Mercadería SAS, matriz de Justo & Bueno.

- La imagen de la canasta familiar se seguirá implementando con lo artesanal que es la identidad de la empresa.
- Se sostendrá el carácter de agáchese y escoja según su presupuesto.
- El sistema operativo no tendrá inversiones suntuosas en publicidad sino en precios y variedad de productos.
- Se empleará el personal idóneo por bolsa de empleo del SENA.
- Se maneja dinero en efectivo y se implementara el pago con transacciones bancarias.
- Se atenderá en horarios de acuerdo a la ubicación del barrio.

ARA

Ara pertenece a la cadena del grupo Jerónimo Martens, actualmente es una de las principales cadenas de supermercados del Eje Cafetero. Según estimaciones de la empresa la participación de mercado en el triángulo del café llega al 20%, donde ya cuentan con 86 tiendas, en las que ofrecen 354 productos de marcas propias con 1.000 referencias, el 96% de estos productos de proveedores colombianos.

Ara cuenta con productos de marcas tradicionales, que han acompañado a los consumidores a lo largo de su vida, así como marcas propias, las cuales generan un ahorro para el bolsillo de los colombianos sin sacrificar la calidad.

También la gran variedad de productos en promoción con descuentos increíbles, que cambia todas las semanas, incluyendo tantos alimentos, aseo del hogar, aseo personal, artículos y utensilios para la casa, diferentes a un mercado típico, que son valorados por nuestros clientes pues se ofrecen a precios realmente bajos.

El eslogan es “Alegria al mejor precio” y eso es lo que queremos que el cliente sienta desde que ve la tienda hasta que paga su mercado. Y, por último, en nuestro surtido, además de marcas tradicionales y marcas propias, también tenemos unas selecciones bien pensadas de frutas y verduras, pan horneado todos los días en nuestras tiendas, carne fresca (res, cerdo y pollo) empacada al vacío y nuestro famoso y delicioso pollo asado horneado en la tienda.

Actualmente contamos con 102 marcas propias. Del total de proveedores para nuestras marcas, el 95 % son colombianos, logrando así consolidar un portafolio de 624

productos de Ara. Además, las frutas y verduras que se ofrecen en las tiendas ara son surtidas por proveedores locales, quienes se han visto beneficiados con la entrada de la cadena, ampliando su fuerza laboral considerablemente.

Los planes para la cadena del grupo Jerónimo Martins son ambiciosos. La meta es abrir operaciones en una región por año hasta cubrir todo el territorio nacional: 2015 es el turno para la Costa. Se pone dura la competencia del Retail. (Revista Dinero)

La multinacional portuguesa Jerónimo Martins inició operaciones en Colombia el 13 de marzo del 2013 y ha tenido un crecimiento exponencial en dos años. En 2012 empezaron a trabajar en el negocio tan solo cuatro personas y actualmente tienen una planta de 980 empleados. Su facturación en 2014 llegó a los 66 millones de euros (US\$69 millones aproximadamente) y planean inversiones en Colombia de aquí al 2020 por 300 millones de euros (cerca de US\$315 millones). (Revista Dinero)

Efecto que ha tenido la llegada de las tiendas D1, Justo & Bueno y ARA, en las tiendas de barrio:

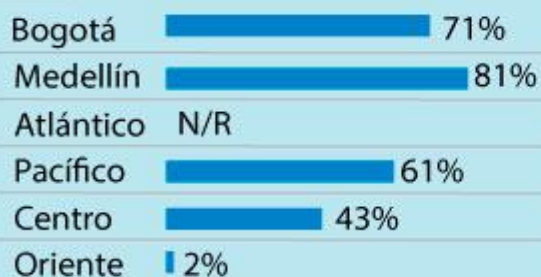
Descuentos, economía, buenos precios y buena calidad en sus productos, esto es lo que ha hecho que miles de colombianos, se decidan por este formato de supermercado que está incursionando en el país y va con mucha fuerza.

Según el portal La República, medio especializado en información económica, los colombianos están gastando \$19 pesos de cada \$100 pesos en este tipo de tiendas. Esta información la sustenta en un estudio realizado por Kantar Worldpanel, durante el año pasado.

De acuerdo con la firma Kantar Worldpanel, “esta cadena arrancó en Medellín y ahora se expande por toda Colombia con su innovador formato. Para esta firma, las Tiendas D1 rompieron los esquemas en cuanto al formato tradicional de supermercados en el país.

Características como cercanía del hogar, con más de 350 tiendas que ofrecen productos nacionales e importados a precios competitivos y de alta calidad, así como descuentos asequibles para los shoppers, les permiten posicionarse a través de ofertas más atractivas para los compradores”.

PENETRACIÓN 2016



3,9 millones
de hogares
compradores



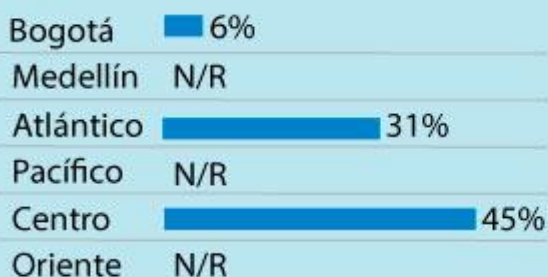
es la penetración total



1 millón
de hogares
compradores



es la penetración total



800.000
hogares
compradores



es la penetración total

** <http://igomez.blogspot.com/2017/09/cadena-d1-tiene-los-precios-mas-bajos.html>

Entre sus políticas de precios bajos, esta tienda, que cubre actualmente Antioquia, Cundinamarca, Eje Cafetero, Bogotá, Risaralda, Caldas, Quindío y Valle del Cauca, asegura desde su portal que, para operar con bajos precios, aplica una reducción de costos en ítems tales como logística, personal, transporte, publicidad, decoración, empaque y exhibición, lo que hace que los ahorros generados, se trasladen al precio final sin afectar la calidad.

Lo anterior lo corrobora Alba Ruby Rojas, cliente de tiendas D1, quien asegura que compra en estas cadenas “porque los productos son de buena calidad, más económicos y como no utilizan publicidad les descuentan a los consumidores, además, están ubicados casi en todos los sectores de la ciudad, por lo que es fácil encontrar las tiendas”.

Para Leonardo Arias, economista de la Universidad San Buenaventura de Cali, este fenómeno ha sido copiado de otros países y tiende a seguir expandiéndose, “este formato ha logrado penetrar en varias partes del país, lo que hace que cadenas tradicionales como La 14 o El Éxito, vayan perdiendo mercado, sin embargo, este tipo de negocios, también encuentra obstáculos, uno de los principales es que muchos consumidores prefieren marcas y gran variedad, pero el éxito de esta cadena, se ha enfocado en el ahorro y la simplicidad del servicio que ofrecen”.

Lo cierto es que por ahora este tipo de formato comercial va en aumento y gran parte del mercado prefiere cambiar variedad en productos por economía. Las tiendas de rebajas han ganado un terreno sólido entre los consumidores, un modelo de negocio que llegó para quedarse.

Encuestas a tenderos:

1. ¿Cuánto tiempo lleva con su establecimiento? Menos de 1 año:

___ Entre 1-3 años: ___ Entre 3-6 años: ___ Entre 6 o más años: ___

Resultado:

- Menos de 1 año: 2
- Entre 1-3 años: 2
- Entre 3-6 años: 5
- Entre 6 o más años: 1

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Se puede deducir que un 20% de los tenderos son relativamente nuevos en el mercado, mientras que el porcentaje restante tiene una experiencia de 3 a más años en el negocio. Con estos resultados obtenidos se puede interpretar que la gran mayoría de tenderos tienen experiencia en el mercado.

2. ¿Ha visto disminución de la cantidad de clientes que atiende por día en el último 6 meses? SI: ____ NO: ____

Resultado:

- SI: 8
- NO: 2

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Un 80% de los tenderos sienten que la cantidad de clientes que visitan su establecimiento ha disminuido en el último año, mientras que el 20% restante no ha percibido esa disminución en los últimos 6 meses. La diferencia que se ve según la disminución de clientes desde que aparecieron estos almacenes, de lo que se deduce que la llegada de estas cadenas ha tenido un impacto amplio en las tiendas tradicionales.

3. ¿Ha visto disminución en el monto de las compras de sus clientes en los últimos 6 meses? SI: ____ NO: ____

Resultado:

- SI: 9
- NO: 1

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Un porcentaje significativo, equivalente al 90% ha percibido que el monto de compras por sus clientes ha disminuido en los últimos 6 meses, el 10% restante no percibe esa disminución. Los resultados que arroja esta pregunta es que la gran mayoría de tenderos afirman que han tenido alguna disminución en el monto que gastan los consumidores en sus tiendas.

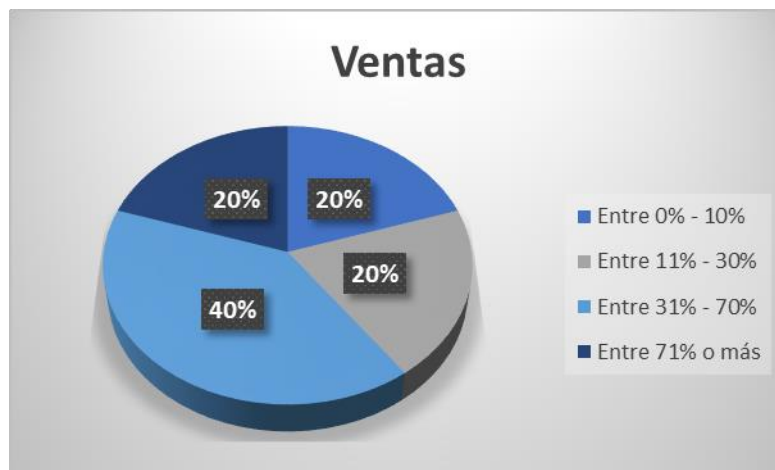
**4. ¿En un porcentaje cuanto cree usted que ha disminuido la compra promedio día de los clientes? Entre 10%: ___ Entre 30%: ___
Entre 60%: ___ Entre 80% o más: ___**

Resultado:

- Entre 0% - 10%: 2

- Entre 11% - 30%: 2
- Entre 31% - 70%: 4
- Entre 71% o más: 2

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

De los tenderos que han percibido la disminución en el monto promedio de la transacción, un 40% dice que ha sido entre un 31% y 70%, mientras un 20% considera que no ha disminuido la transacción diaria de compras. De acuerdo al monto que ha disminuido las compras de los consumidores se puede afirmar que es muy alto.

5. ¿Por qué cree usted que se presenta la disminución en las ventas en su establecimiento en el último 6 meses? Precios: ___Atención: ___Variedad de productos: ___Promociones: ___

Resultado:

- Precios: 5
- Atención: 0
- Variedad de productos: 3
- Promociones: 2

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Se puede concluir, que a causa del precio se ve afectado un 50% causada por las nuevas superficies, un 30% dice que es causa de la variedad de productos y un 20% responde que es por las promociones. Según los tenderos encuestados afirman que la disminución en el monto de compra se da más por los precios, un factor que al momento de generar la compra se vuelve indispensable.

6. En comparación con negocios de las tiendas ARA, D1 y JUSTO&BUENO, cree que los precios de los productos de la canasta familiar son: Más altos: ___Iguales: ___Más bajos: ___

Resultado:

- Más altos: 0
- Iguales: 1
- Más bajos: 9

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Un gran porcentaje equivalente al 90% piensa que en comparación con los negocios de las nuevas cadenas los precios son más bajos, mientras que un 10% dicen que son iguales. La mayoría de tiendas prefieren no competir en debido a que no tiene la opción de grandes pedidos.

7. ¿Normalmente hace promociones en su establecimiento? SI: ____

¿Qué promociones? _____ NO: ____

Resultado:

- SI: 4.
- ¿Qué promociones? Mercadeo, degustación y amarres
- NO: 6

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Se infiere que los tenderos no manejan promociones en sus tiendas, un tema que causa preocupación ya que es de gran importancia manejar cierto tipo de descuentos para que los consumidores se sientan más atraídos y no prefieran a la competencia.

8. ¿Maneja estrategias de venta en su establecimiento?: SI: _____

¿Cuáles? _____ NO: _____

Resultado:

- SI: 2
- ¿Cuáles?: Domicilio a clientes, atención amable y descuento al por mayor__

➤ NO: 8

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

Se puede inferir con la encuesta que hay una debilidad para las tiendas de barrio y es que no tienen promociones y tampoco estrategias de venta, se evidencia que un 80% de los tenderos no tiene ningún tipo de estrategia.

9. ¿Maneja atención telefónica para compras, domicilios o pedidos

virtuales de sus clientes? SI: ___ CUAL: ___ NO: ___

Resultado:

- SI: 2
- CUAL: Domicilios
- NO: 8

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

El 20% de los tenderos encuestados, manifiestan tener atención telefónica para servicio a domicilio mientras que el restante no maneja atención telefónica. Sabiendo que este servicio da comodidad y no tener que ir hasta el sitio de compra; de acuerdo a los encuestados la mayor parte no poseen este servicio.

10. En qué porcentaje piensa usted que la aparición de las nuevas tiendas ARA, D1 y JUSTO&BUENO, lo ha afectado? Entre 10%: ___Entre 30%: ___ Entre 60%: ___Entre 80% o más: ___

Resultado:

- Entre 10%: 2
- Entre 30%: 4
- Entre 60%: 3

- Entre 80% o más: 1

Grafica:



Fuente: "Imagen propia"

El 40% de los tenderos encuestados, manifiestan tener afectación por las llegadas de estas tiendas de un 30%, mientras que el 30% indican que tiene una afectación del 60% donde esta cifra es alarmante para los tenderos.

Análisis DOFA aplicada a las tiendas de barrio

Herramienta: Análisis DOFA aplicada a las tiendas de barrio Serna (2014, p.187) y Fred (2013, p.177)		
	Oportunidades	Amenazas
Dimensiones internas VS Dimensiones externas	O1.Necesidad de los clientes por variedad de productos	A1. Llegada de nuevas las nuevas tiendas D1, justo y bueno y ara
	O2.Alianza con otros tenderos	A2.Precios mas bajos de las tiendas D1, justo y bueno y Ara
	O3.Créditos financieros para microempresarios	A3. Campañas publicitarias por parte de la competencia
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Presentan una larga trayectoria en el mercado	F3O1: Variedad de productos que puedan consumir en la tienda (área social).	F3A1: Preferencia de los clientes por el buen servicio en la atención.
F2. Crédito a los clientes (fiado)	F1O2: Posibilidad de asociarse a la RED DE AUTOSERVICIO CONTIGO -del grupo Corbeta	F2A2: Acceso a recibir tarjetas debito y crédito en la tienda en la tienda de barrio.
F3. Cercanía y buen trato al cliente	F2O1: Seguir con el fiado y adicional recibir tarjetas debito y crédito	F1A2: Adquirir productos en gran escala para poder asi dar descuentos
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Falta de tecnología.	D3O1: Adquirir productos de buena calidad y bajos costos	D1A3:Creación de APP para domicilios y publicidad de los productos, implementar sistema de manejo de inventarios.
D2.Productos al detal y no en masa	D2O2: Con la asociatividad poder acceder a descuentos con proveedores.	D2A2: Proveerse de productos a mayor escala, para asi poder dar precios mas competitivos.
D3.Poca variedad en los productos	D3O3: Acceso a microcreditos para surtir el negocio con tasas preferenciales.	D3A1:Diversificar los productos que se venden

Fuente: "Imagen propia"

RETOS ESTRATEGICOS

- ✓ Asociatividad entre tenderos
- ✓ Promociones en los productos
- ✓ Recibir tarjetas débito y crédito
- ✓ Acceso a microcréditos
- ✓ Área social
- ✓ Domicilios por app y publicidad de productos
- ✓ Asociatividad: posibilidad de asociarse a la "Red Autoservicio

Contigo" es un programa que busca agrupar, formalizar y modernizar las tiendas de barrio.

7. Conclusiones

- Las tiendas de barrio, conocidas como canal tradicional, siguen siendo la principal vitrina para los productos de consumo masivo, es el desvare para algunas personas.
- Los clientes visitan en promedio dos veces al mes las tiendas D1, Justo y Bueno y Ara, es por esto que los tenderos deben diseñar estrategias que les permita seguir en la vanguardia en el mercado.
- Para el cliente es muy importante el fiado, y el que puede comprar en pequeñas cantidades en las tiendas de barrio.

- Las tiendas de barrio son un punto de encuentro, de socialización de sus clientes.

8. Recomendaciones

- Posibilidad de que los tenderos se afilie a la Red de Autoservicios Contigo, es un programa creado por Corbeta con el que se busca agrupar, formalizar y modernizar minimercados independientes o mejor conocidos como tiendas de barrio. Ya hay 150 puntos de venta afiliados a esta red de negocio y la meta es llegar a 300 al cierre de este año. EL grupo Corbeta es una empresa que se dedica a ser distribuidor y mayorista líder en el país con un amplio portafolio de productos de consumo masivo, electrodomésticos, productos de hogar, informática, ferretería y lubricantes.



Fuente: La Republica

- La tecnología ha cogido mucha fuerza en la sociedad hoy en día, por eso los tenderos deben modernizarse y aplicar herramientas que les permita tener más atención a los clientes, como crear una APP para domicilios.
- Realizar promociones en productos puntuales, para así atraer más clientes.

9. Referencias Bibliográficas

Serna, H. (2008) Gerencia Estratégica. 10 edición.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades. 3ed. Colombia. Pearson.

Ramos, C. (22/09/1198). Llegan los Hard Discount, La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/111437-llegan-los-hard-discount>

Tovar Espitia S.A. y Mendoza Gómez, C.X. (2009). La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución.

Fred, D. (2003) <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Redacción, El nuevo entorno de las tiendas de barrio, Fenalco, recuperado de <http://www.fenalco.com.co/content/el-nuevo-entorno-de-la-tienda-de-barrio>

Redacción, (5/04/2014), La tienda que les hace sombra a los supermercados. *Economía Y Negocios* Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13787039>

Redacción, (23/08/2017) Las tiendas de barrio representan el 21% de los negocios en Colombia, *Comercio* recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/tiendas-de-barrio-son-el-21-de-los-negocios-en-colombia/249034> www.dinero.com/edicion-impres

Redacción, (07/06/2016) Por cada 94 hogares hay una tienda de barrio, *la república*, recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/por-cada-94-hogares-hay-una-tienda-de-barrio-en-bogota-2386741>

Asociatividad Como Base del Crecimiento del Comercio Minorista de las Tiendas de Barrio en la Localidad Engativá Etapa I, recuperado de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21682/11112278_2017.pdf?sequence=1

Redacción, (12/05/2018) Asociatividad Empresarial: Ventajas Y Modalidades, recuperado de <http://globalconsultingenterprise.com/?p=2824>[/url].