

2020

Efectividad del modelo de comercialización basado en precios bajos en Tiendas D1

Adriana Sofía Simbaqueba Tolosa
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones



Part of the [Business Analytics Commons](#), and the [Business Intelligence Commons](#)

Citación recomendada

Simbaqueba Tolosa, A. S. (2020). Efectividad del modelo de comercialización basado en precios bajos en Tiendas D1. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/221

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



EFFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN BASADO EN PRECIOS BAJOS
EN TIENDAS D1

ADRIANA SOFÍA SIMBAQUEBA TOLOSA

64121164

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Programa de Negocios y Relaciones Internacionales

Bogotá D.C.

2020



EFFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN BASADO EN PRECIOS BAJOS
EN TIENDAS D1

ADRIANA SOFÍA SIMBAQUEBA TOLOSA

64121164

Trabajo de grado de monografía para optar por el título
Profesional en Negocios y Relaciones Internacionales

Directora

Prof. Irma Liliana Vásquez Merchán, PhD

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Programa de Negocios y Relaciones Internacionales

Bogotá D.C.

2020

Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	iv
Lista de Figuras	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. EL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE VENTA AL DETAL: CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES.....	3
1.1 Desarrollo del Modelo de Venta al Detal	3
1.2 Definiciones y tipificación	5
1.3 Características de las Marcas Blancas y Descuento Duro	8
2. ESTUDIO DE CASO TIENDAS D1: EL AUGE DEL MERCADO DE RETAIL	15
2.1. Descripción organizacional	15
2.2. Construcción y Análisis del Mercado de Retail	23
2.3 Análisis y Descripción Financiera	28
3. ¿ES EL DESCUENTO DURO UN MODELO DISRUPTIVO?	32
3.1. Análisis de los Informes Financieros	32
3.2 Efectos de la aplicación del Descuento Duro: PESTAL y DOFA	36
3.3 Retos para las empresas de Retail: implementación y sostenibilidad	40
CONCLUSIONES.....	43
Referencias.....	45
ANEXOS	0
Anexo 1. Encuesta	0

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación Venta al Detal.....	7
Tabla 2. Fortalezas del Descuento Duro	10
Tabla 3. Comparación precios en un sector del Norte de Bogotá entre Carulla y Tiendas D1.....	16
Tabla 4. Características del Posicionamiento de Marca Tiendas D1	16
Tabla 5. Proveedores de Tiendas D1.....	18
Tabla 6. Estado de resultados 2011 - 2018.....	28
Tabla 7. Análisis PESTAL	37
Tabla 8. Análisis FODA.....	38

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Línea del Tiempo Venta al Detal en Colombia.....	5
<i>Figura 2.</i> Datos de resultados de encuesta realizada por ILACAD World Retail.	13
<i>Figura 3.</i> Empresas líderes en retail en Colombia 2018.	20
<i>Figura 4.</i> Tamaño del mercado de los Discounters.	21
<i>Figura 5.</i> Ventas Grupo Valorem 2018	22
<i>Figura 6.</i> Distribución por rango de edad. Nota. Elaboración propia.....	24
<i>Figura 7.</i> Distribución por ocupación.	25
<i>Figura 8.</i> Frecuencia de visitas a tiendas de barrio.....	25
<i>Figura 9.</i> Frecuencia de visitas a Tiendas D1, Justo y Bueno y Ara.	26
<i>Figura 10.</i> Razones de compra por tipo de tienda.	26
<i>Figura 11.</i> Preferencia de productos en Tiendas D1.....	27
<i>Figura 12.</i> Rendimientos Financieros 2015-2018.....	30
<i>Figura 13.</i> Ingresos operacionales y Utilidad Neta 2018-2019	30
<i>Figura 14.</i> Participación de mercado 2018.	31
<i>Figura 15.</i> Evolución número de empleados 2013 – 2015.	33
<i>Figura 16.</i> EBITDA 2017-2019.....	34
<i>Figura 17.</i> ROI y ROE 2011 – 2016.....	35
<i>Figura 18.</i> Evaluación del Riesgo.....	36

RESUMEN

Las estrategias de comercialización de venta al detal generan dudas sobre la efectividad del modelo cuando se tiene como objetivo promover su réplica en otras empresas con el fin de impulsar su crecimiento. Por esto, se busca determinar la efectividad de este modelo, definiéndolo y examinándolo, basándose en el estudio de caso Tiendas D1 -primera empresa de este tipo en Colombia-; buscando responder a: ¿En qué medida es efectivo el modelo de comercialización de venta al detal, para ser replicado y adoptado por otras empresas? Se plantea que dicho modelo es efectivo desde la empresa para la satisfacción del consumidor, sin duda es un beneficio, pero existe un problema en las finanzas que hace que este modelo de comercialización no sea efectivo ni económicamente sostenible para ser replicado y adoptado por otras empresas. Mediante una metodología mixta, se recolectan datos cualitativos y cuantitativos e información relevante para realizar un análisis estadístico-descriptivo del caso de estudio, se complementa con un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTAL), y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Por último, se señalan los beneficios y problemáticas encontrados en el caso de estudio. Se presentan los hallazgos y conclusiones.

Palabras clave: Venta al detal, descuento duro, tiendas de descuento, precios bajos, Colombia.

ABSTRACT

Retail marketing strategies raise doubts about the effectiveness of the model when it is aimed at promoting its replica in other companies in order to boost its growth. For this reason, it seeks to determine the effectiveness of this model, defining and examining it, based on the case study Tiendas D1 -first company of this type in Colombia-; seeking to respond to: To what extent is the retail marketing model effective, to be replicated and adopted by other companies? It is stated that said model is effective from the company for consumer satisfaction, it is undoubtedly a benefit, but there is a problem in finances that makes this marketing model not effective or economically sustainable to be replicated and adopted by other companies. Through a mixed methodology, qualitative and quantitative data and relevant information are collected to carry out a statistical-descriptive analysis of the case study, complemented by an analysis of the political, economic, social, technological, environmental and legal environment (PESTAL), and a Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis. Finally, the benefits and problems found in the case study are pointed out. Findings and conclusions are presented.

Keywords: Retail, hard discount, discount stores, low prices, Colombia.

INTRODUCCIÓN

Debido al sector del mercado desatendido de la población -el pequeño consumidor- y, por ende, un vacío en la oferta de la canasta familiar, comienzan a desarrollarse nuevos modelos y estrategias de comercialización alrededor del mundo como son el mayoreo, ventas por internet, ventas por catálogo, franquicias, vending y el que ocupa este estudio, venta al detal, dentro de la cual se encuentra la estrategia de descuento duro. Esta estrategia genera dudas sobre su efectividad cuando se tiene como objetivo promover su réplica en otras empresas con el fin de impulsar su crecimiento. Ahora bien, Tiendas D1 es un mercado que subjetivamente resulta ser exitoso y genera beneficios no solo para el consumidor, sino también para el empresario.

Por esto, se busca determinar la efectividad de este modelo, definiéndolo y examinándolo, basándose en el estudio de caso Tiendas D1 -siendo ésta la primera empresa de este tipo en Colombia y cuya multiplicación ha sido un auge-, deduciendo los beneficios y las problemáticas para determinar si verdaderamente es un modelo económico eficaz para ser replicado en este y otros sectores económicos. En este trabajo, se pretende responder a la pregunta: ¿En qué medida es efectivo el modelo de comercialización de venta al detal, descuento duro, para ser replicado y adoptado por otras empresas? Se plantea que el modelo es efectivo y exitoso desde la empresa para la satisfacción del consumidor, sin duda es un beneficio, pero existe un problema en las finanzas que hace que este modelo de comercialización no sea efectivo ni económicamente sostenible, es decir, rentable para ser replicado y adoptado por otras empresas.

Por lo anterior, el análisis se realiza mediante una metodología mixta, se recolectan datos cuantitativos y cualitativos e información de fuentes primarias y secundarias, para desarrollar un análisis estadístico - descriptivo de las finanzas del caso de estudio y se complementa con dos análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTAL), y de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Por consiguiente, se requiere una consulta documental de fuentes primarias y secundarias en diferentes documentos, desde financieros hasta académicos. Por una parte, los estudios del comportamiento del consumidor son una parte fundamental del marketing. Para toda empresa es necesario determinar los hábitos de los consumidores, puesto que alrededor de estos es que se organiza toda economía. Por tanto, estudiar, analizar y modelizar el comportamiento de consumo es una de las acciones más importantes para las organizaciones. De esta manera, la presente

investigación hace uso de una encuesta, como herramienta de estudio de los hábitos del consumidor para responder la pregunta de investigación, y así producir un conocimiento teórico-práctico desde la academia.

Por otra parte, teniendo en cuenta la información financiera se busca describir la evolución de las Tiendas D1 desde su apertura hasta el año 2018. También por medio de la consulta de fuentes primarias como KOBIA COLOMBIA S.A.S., Tiendas D1 y fuentes secundarias con información financiera y estadística como Supersociedades, Valorem, Rankia, La República, Revista Dinero, Portafolio, Einforma y la base de datos EMIS University. Asimismo, se consultan repositorios de la Universidad Católica de Colombia, la Universidad Libre de Colombia; y diferentes libros y artículos académicos de teoría de economía y de comercio de autores reconocidos en el área como Kotler, Lewison, Margareto, Nielsen, Sachon, entre otros.

Por lo tanto, esta investigación comprende tres partes. En la primera, se revisan los antecedentes y conceptos de este modelo en Colombia. En la segunda, se describe el modelo a estudiar mediante el análisis del estudio de caso de las Tiendas D1 en Colombia, incluyendo un breve estudio de mercado. Finalmente, se señalan los aspectos y problemáticas desde los efectos en las finanzas del caso de estudio, se presentan los estudios realizados por medio de un análisis financiero -cuantitativo- y un análisis cualitativo del modelo de descuento duro. Por último, se presentan los hallazgos y conclusiones.

1. EL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE VENTA AL DETAL: CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES

En este primer apartado se describe el modelo de comercialización de venta al detal: descuento duro y sus estrategias, definiendo los conceptos claves que hacen parte de este modelo, explicando su origen y describiendo su clasificación. Así, se comienza definiendo el término ‘venta al detal’, para luego hacer un recuento del origen del modelo a nivel mundial, sus respectivas clasificaciones y los tipos de tiendas con los que cuenta este modelo. Posteriormente, se realiza una breve introducción al ámbito colombiano, así como al desarrollo de la venta al detal en el país, el descuento duro y las marcas blancas, para de esta manera pasar al siguiente que data acerca de las Tiendas D1 como caso de estudio.

1.1 Desarrollo del Modelo de Venta al Detal

Antaño, el hombre solía ser cazador y enfocaba sus energías en tres pasos: observar, elegir, y atrapar a su presa; en la actualidad sucede lo mismo al ir de compras (Hormigó, 2011) pero con un método más sofisticado donde los productos que necesitamos para vivir los encontramos todos reunidos en tiendas de barrio, supermercados, hipermercados y demás, o en tiendas que se ocupan de una rama específica de productos: droguerías, papelerías, charcuterías, zapaterías, etc.

Entre los siglos XII a XVIII coexistían negociantes y vendedores que trabajaban en el ámbito rural - urbano, es decir que se realizaba desde el campo a la ciudad, aunque su mercancía se ligaba muchas veces a un solo producto. De esta forma, los agricultores y los terratenientes expendían sus productos restantes a la ciudad: productos agrarios, madera, cuero y lana principalmente (Historia Universal, 2017). Fue a comienzos del siglo XIX cuando empezó a emerger la venta al detal (Hormigó, 2011).

Como lo plantea Riera (2016), los orígenes del modelo de ‘venta al detal’ están ampliamente entretejidos con el surgimiento de una comunidad desarrollada y con capacidad de adquisición. Directamente proporcional al aumento de la capacidad adquisitiva, las diferentes clases económicas se incorporan a este sistema. A pesar de ser una de las actividades más tradicionales de la sociedad, el negocio minorista se tecnificó hasta los años de 1900 y se especializó a partir del siglo XX, de acuerdo con especialistas en venta al detal.

El comercio minorista fue controlado preponderantemente por comerciantes que hacían sus pedidos por correo y distribuían casi todo lo que se encontraba en el mercado y así fue como

surgieron los grandes almacenes de cadena. En Estados Unidos, se destacaron importantes cadenas como Sears Roebuck and Co que en torno a los años 1950 se convirtió en el más grande detallista del país, Montgomery Ward dedicado exclusivamente al comercio por envíos y que en la década de 1920 emprendió con la construcción de establecimientos públicos, y JC Penney, que desde su fundación hasta hoy sigue operando como cadena de distribución de ventas por catálogo y al detal. Estas cadenas se convirtieron en el destino de centro de compras para estadounidenses económicamente privilegiados (Colmenar, 2014).

De igual forma, se afirma que esta refinación del comercio es también consecuencia de la Revolución Industrial y de la evolución del modelo de producción. Sin embargo, Martin Coedo, director del equipo europeo de estrategia de comercio digital para IBM, sostiene que el modelo de venta al detal “permaneció en sus bases casi inalterable, hasta que aparecieron los grandes almacenes, que dieron mucha más escala a los artículos” (Riera, De rentable a experiencial: Dos siglos evolucionando el Retail, 2016). No obstante, se estableció que para que exista la actividad de venta al detal se debe asegurar la trilogía de oro que debe estar conformada por 1) El cliente, 2) los bienes o el producto y 3) el espacio, donde se lleva a cabo la actividad (Cardozo, 2012).

En un medio tan contendiente como el contemporáneo, impresionar a los clientes es cada vez más difícil, y aún más complicado todavía es lograr fidelizar a los clientes. La modernización del consumidor afecta también la forma de comercialización, y a medida en que incrementa la competencia, también incrementan las estrategias para atraer consumidores. (Riaño, 2016). No solo los productos hacen parte de la marca si no también las tiendas, y la forma de vender cambia constantemente mediante la segmentación de la oferta y la especialización de las tiendas.

En el año 2015, el director de Nuevos Formatos de Carrefour en Argentina, Pablo Lorenzo, afirmó para el periódico Clarín de Buenos Aires que, “no hay un cliente que haga compras solo en hipermercados o supermercados, el consumidor alterna cada vez más canales” (Bidegaray, 2015), refiriéndose así a la preferencia del consumidor por formatos de mercado pequeños, los cuales están relacionados directamente con la estrategia de descuento duro, sin pertenecer necesariamente a este tipo de negocios, pero destacándose por la diferencia de precios con los supermercados grandes, ya que se pueden denominar “tiendas de precios bajos”.

Así es como el comercio detallista afronta desafíos significativos en la actualidad, como la amplia oferta que existe, que genera competitividad no solo con grandes almacenes de cadena sino

con otras tiendas minoristas cuya estrategia se basa en precios y costos bajos. Obtener renombre es cada vez más complicado, por eso es importante aprender a conocer y comprender a la demanda y llenar sus expectativas. En América Latina se han identificado seis tendencias adicionales entre los modelos de retail orientados al comprador, los canales y el producto. El incremento de los canales se da cada vez más en formatos de conveniencia y mejorar es necesario para llegar a la totalidad de la población.

Particularmente en Colombia, se ha tenido gran influencia de empresarios relevantes en el área de la comercialización, especialmente con la creación de supermercados, hipermercados y mercados populares, tal como lo expresa Silva (2011). Considerando así el asunto, así se desarrollaron las tiendas de ‘venta al detal’ en Colombia desde Carulla, creada en 1905 hasta Justo y Bueno, creada en 2016:



Figura 1. Línea del Tiempo Venta al Detal en Colombia.

Nota. Elaboración propia a partir de Silva (2011)

Es necesario aclarar que en la figura anterior sólo se mencionan los años de creación y el nombre de las respectivas tiendas y supermercados de acuerdo con la relevancia que concierne a esta investigación. Así el asunto, se hace necesario definir en el siguiente apartado los conceptos involucrados en la venta al detal, y su tipificación que permiten comprender mejor el tema.

1.2 Definiciones y tipificación

La venta al detal o venta al detalle, también conocida como menudeo o retail, abarca completamente acciones que participan directamente en la comercialización de productos o servicios a poblaciones específicas para su uso personal y no comercial. La expresión ‘venta al

detal' es acuñada a la lengua inglesa, que se utiliza para distinguir a la venta minorista, es decir, "la comercialización de productos al por menor, la venta de grandes cantidades de producto" a un sinnúmero de consumidores (Kotler, 2003).

La gran mayoría de las ventas al detal se consumen en tiendas, pero también existe aquella que envuelve la venta a los clientes finales vía correo directo, catálogos, revistas, teléfono, internet, televentas, comercialización puerta a puerta, redes sociales, entre otros (Kotler, 2003), así como las aplicaciones móviles en la actualidad. Manuel Hormigó (2011) afirma que la venta al detal "es la actividad que proporciona bienes y servicios para vivir mejor", sus disciplinas son tan variadas y amplias como todas nuestras necesidades: alimentación, cuidado personal, moda, hogar, electrónica, ocio, bienes raíces, seguros, y finanzas. Además, la 'venta al detal' se ha convertido rápidamente en un modelo rentable que genera muchas ganancias y empleo para los países.

Las tiendas de venta al detal son de todo tipo y tamaño, y siguen surgiendo nuevos y modernizados tipos. Los tipos de tiendas de 'venta al detal' más importantes "son tiendas de especialidad, tiendas departamentales, supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de descuento, detallistas de precio rebajado y supertiendas" (Kotler, 2003). Se destaca en estas tiendas la proporción de servicio que brindan, la extensión de sus líneas de productos, los precios que cobran, y la organización que tienen (Kotler, 2003). En cuanto a la cantidad de servicio depende de las diferentes cantidades de servicio que requieren los productos y de los favoritismos de los consumidores en cuanto al servicio que desean y/o requieran.

"Los detallistas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio: autoservicio, servicio limitado y servicio completo". Los minoristas de autoservicio tienen clientela que está dispuesta a encargarse de su propio proceso de compra con el fin de ahorrar dinero. Está implementado en negocios de descuento como supermercados y almacenes comerciantes de marcas nacionales con alto volumen de ventas (Kotler, 2003), que además recortan sus costos al brindar escasos servicios y establecerse en locales tipo bodega situados en lugares de renta baja y mucho tráfico. Por su parte los detallistas de servicio limitado y servicio completo incluyen productos por los cuales necesitan ofrecer información personalizada al cliente; donde en el servicio limitado la atención es menor comparada con el servicio completo, cuya atención procura ser totalmente personalizada debido a que ofrecen productos especializados para clientes que les son asesorados al momento de comprar. Ambos servicios reflejan el aumento de los costos de operación en los precios de sus productos.

Dentro del modelo de venta al detal, se pueden distinguir diferentes clasificaciones en concordancia con Rodríguez (2013), así:

Tabla 1. Clasificación Venta al Detal.

CLASIFICACIÓN VENTA AL DETAL			
POR ESTRUCTURA DE PROPIEDAD	<u>Cadenas Minoristas Corporativas</u>	<u>Independientes no afiliados</u>	
	<i>Sin compromiso en retorno de la inversión.</i>	<i>Establecimientos con propietarios únicos. Ofrecen servicio personalizado y un ambiente que caracteriza a este tipo de tiendas.</i>	
ASOCIACIÓN DE MINORISTAS INDEPENDIENTES	<u>Cadena Voluntaria</u>	<u>Cadena Cooperativa</u>	
	<i>Minoristas independientes patrocinados por un mayorista.</i>	<i>Asociación voluntaria, ventajas almacenamiento de productos y reciben asistencia en contabilidad, y todo lo relacionado con logística.</i>	
FRANQUICIA	<i>Asociación de minoristas independientes apoyados por franquicias, auspiciados por fabricantes, distribuidores y firmas de servicio.</i>		
COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES	<i>Sus miembros son consumidores que se ayudan para comprar, transportar y fijar precios que venden en la tienda, se busca ahorrar dinero en la mano de obra, y de logística, se pueden reducir los precios sustancialmente.</i>		
POR VARIEDAD DE PRODUCTOS	<i>Negocios que incluyen una amplia variedad de líneas de productos con un surtido grande en cada línea. Incluyen un considerable surtido de bienes dentro de una o pocas líneas de productos seleccionados.</i>		
LÍNEA GENERAL DE PRODUCTOS	<u>Tiendas por Departamentos</u>	<u>Tiendas de Descuento</u>	<u>Tiendas de Variedad</u>
	<i>Tienen variedad de líneas de productos, disponibles en amplios rangos de precios. Cada departamento tiene su propio estilo de presentación, es el modelo más antiguo.</i>	<i>Minoristas con servicio limitado y margen de utilidad bajo, con líneas de productos diversificadas. Mantienen costos de operación bajos, contratan el mínimo de personal, y se ubican en instalaciones poco costosas. El atractivo es el precio.</i>	<i>Tienen un gran surtido expandido a precios bajos y populares, tipo miscelánea, dedicados a distribuir elementos para el hogar y la oficina.</i>
LÍNEA LIMITADA DE PRODUCTOS	<u>Tiendas Especializadas</u>	<u>Boutiques</u>	
	<i>Compiten con ofertas más no con precios. Hay muchas marcas y presentaciones.</i>	<i>Son más pequeñas y con objetivos de mercados más limitados, ubicadas en lugares estratégicos como centros comerciales, áreas de moda, etc. Realizan operaciones pequeñas, con stocks únicos.</i>	
PUNTOS DE VENTA DE FÁBRICA	<i>Son tiendas que venden excedentes de fábrica, artículos con defectos o segundas colecciones y devoluciones y sus principales compradores buscan economía en precios en productos de marca.</i>		
VENTA AL DETALLE DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	<u>Supermercados</u>	<u>Supertiendas Combinadas</u>	<u>Tiendas de Conveniencia</u>
	<i>Exhiben gran cantidad de productos alimenticios por autoservicio, con un fuerte volumen de ventas. Hay</i>	<i>Llamado también hipermercado, se asemeja al supermercado, su operación se basa en el bajo costo, volumen alto y servicios limitados. Es mucho más</i>	<i>No cuenta con mucho surtido, pero tiende a estar mejor ubicado con amplios horarios, inventario pequeño pero</i>

restaurantes atendidos por sus propietarios. grande y combina los abarrotes con las demás mercaderías. equilibrado de artículos, de primera necesidad.

Elaboración propia a partir de Rodríguez (2013).

Partiendo de esta clasificación, se infiere que la ‘venta al detal’ comprende, entre otras, dos características de promoción: Marcas blancas o marcas propias y de distribución: Descuento duro.

1.3 Características de las Marcas Blancas y Descuento Duro

Esta tendencia nació en Estados Unidos debido a que los productos eran exhibidos en envases o empaques blancos, dedicándose exclusivamente a expender productos básicos de la canasta familiar como lácteos, granos, carnes, panadería, cereales, pasabocas, verduras, frutas y de aseo personal y para el hogar. Sin embargo, en la actualidad la oferta es tan extensa que pueden surtir todo un supermercado.

De acuerdo con la consultora de Marketing Digital Headways Media: “Se denomina marca blanca a la línea de productos genéricos de un fabricante o distribuidor. Es generalmente más económica” por los menores costos de producción (Headways Media, 2016). “También se denomina marca blanca a aquellos productos sin marca que son adquiridos por las cadenas de supermercados para poner su propia marca comercial en ellos” (Vargas, 2012).

Remontándonos a nuestro país, la penetración de este tipo de marcas ha sido superior que, en otros países latinoamericanos como Argentina o México, alcanzando un 14%. La cifra, según Nielsen, es señal del crecimiento dinámico del negocio gracias a la expansión y segmentación que imponen las grandes cadenas de comercio (Nielsen, 2016).

El máximo reto al que se enfrentan las marcas blancas es conseguir que los clientes las prefieran por encima de las marcas tradicionales -reconocidas-, y borrar la imagen de que todo producto genérico es barato por ser de mala calidad, para de esta forma intentar posicionarse como una excelente opción de compra. Con el ánimo de lograr dicho cometido los almacenes están aprovechando espacios propios para promocionar sus marcas blancas mediante estrategias como son los folletos promocionales, web-mailing, televisión, actividades diarias en las tiendas, muestras gratis y degustaciones de los diferentes productos

Las marcas blancas juegan un papel clave a la hora de posicionar un Retailer. La encuesta consumidores colombianos satisfechos con sus retailers, también de Nielsen (2016) nos muestra que:

La comparación entre lo que el consumidor valora con lo que finalmente termina pasando en el punto de venta, siempre será interesante, pues el precio juega un papel importante en la decisión final, sobre todo para el grupo de categorías más sensibles. Para ganar en el entorno colombiano actual, donde los incrementos de precio están al orden del día, es indispensable tener presente aquella relación entre sensibilidad de precio y valoración del resto de atributos como, por ejemplo, el surtido de acuerdo con la misión.

El control de calidad que se realiza en Colombia es una de las bases fundamentales de las marcas blancas, y con rigurosos procesos llevados a cabo por un grupo de expertos dedicados a la materia. Todos los productos deben ser probados de tal forma que se garantice su calidad y que satisfagan ampliamente las expectativas de los consumidores; por ejemplo, las degustaciones, etc., son controladas por compañías expertas alternas que garanticen también que sus infraestructuras son las apropiadas (Vargas, 2012).

Ahora bien, el modelo de las tiendas de descuento duro fue inventado a mediados del siglo XIX por Karl y Teo Albrecht, quienes fundaron *Aldi* en Alemania. Este modelo de negocio pretende disminuir la logística, los gastos en transporte y los costos de publicidad. Este ahorro en costos se refleja en el precio de los productos ofrecidos al consumidor (Monsalve, 2016). Los hermanos Albrecht administraron una pequeña tienda familiar y decidieron darle un giro total vendiendo exclusivamente productos muy económicos pertenecientes de la canasta familiar. Este formato de negocio los llevó a reunir la mayor riqueza de Alemania. En 1960, tenían más de 300 tiendas, y actualmente tienen más de cinco mil establecimientos *Aldi* por todo el mundo (Las 2 orillas, 2016).

En este tipo de establecimientos la principal característica es distribuir la mayoría de sus productos de marcas propias de proveedores con precios muy bajos, pero que cumplen con los requisitos de calidad exigidos, como se mencionaba anteriormente. Se debe tener en cuenta, que los productos de la canasta básica familiar crecen rápidamente, y se ha establecido que lo que vende una tienda de descuento duro es porque alguien lo ha dejado de vender. El crecimiento de una gran superficie es inferior a la expansión que han presentado estas tiendas que cada día abren una nueva (Sugars, 2012).

Sachon (2010), estudia el éxito del formato de descuento duro en la venta al detal, y argumenta que los consumidores se interesan en dos características: el precio y la calidad, mientras Jiménez (2014), ilustra sobre otro factor importante en este modelo de comercialización como lo

son las marcas blancas que define como “bienes que carecían de publicidad en sus envases”, diferenciándose frente a las marcas de los fabricantes líderes.

En algunos casos, los almacenes de descuento duro se ajustan a las preferencias de ciertas sociedades, incluso si esto implica reducir el surtido de marcas propias y cambiar algunos aspectos como la localización para cumplir el objetivo. (Ripol & Cerdeño, 2012). Sin embargo, por lo general, los almacenes de descuento duro tienden a tener grandes cantidades de compra en sus contratos con sus proveedores para lograr conseguir precios que se ajusten a sus necesidades y estrategias.

Según los datos reunidos, en resumen, en Colombia, los almacenes de ‘descuento duro’ son los que reúnen al menos tres de las siguientes características:

- i. Tiendas con extensión igual o superior a 250 m².
- ii. Volumen de ventas superior a \$12'000.000 de pesos.
- iii. Porcentaje de marcas blancas o propias debe ser mínimo del 70%.
- iv. Número de referencias de la oferta de productos alrededor de mil.

Igualmente, a continuación, se identifican algunas de sus fortalezas:

Tabla 2. Fortalezas del Descuento Duro

FORTALEZAS DEL DESCUENTO DURO
Estructura muy liviana tanto en infraestructura como en personal.
Logística optimizada al máximo. Menor número de movimientos del producto y el cliente final.
El portafolio de productos es reducido, orientado a bajos precios y principalmente a los productos de la canasta básica y de alta rotación en el hogar, lo cual equivale a alta frecuencia de compra.
La mayor parte de los productos son manejados con marcas propias y un bajo porcentaje en marcas comerciales y marcas de alto valor agregado.
Los precios bajos son utilizados como imán se enganche con el producto y siga comprando en la misma tienda.
Se manejan marcas propias a menor precio y de muy buena calidad. Los productos son comprados tanto por estratos bajos, como por estratos altos.

No hay promociones ni aniversarios, todos estos costos en los que no se incurren van a favor del precio.

Elaboración propia a partir de datos recolectados en la presente investigación.

De tal manera que, las tiendas de descuento duro comprenden: Mercancía estándar a precios más bajos. Marcas nacionales; cantidad de servicio que ofrecen, amplitud y profundidad de sus líneas de producto, precios relativos que cobran y la forma en que se organizan; autoservicio, servicio limitado y servicio completo; los clientes están dispuestos a encargarse de su propio proceso de “encontrar-comparar-seleccionar” a fin de ahorrar dinero; y recorte de gastos al ofrecer pocos servicios y operar en locales tipo bodega situados en distritos de renta baja y mucho tráfico.

El descuento duro en Colombia comienza a desarrollarse en Colombia modelos de comercialización especializados como son el mayoreo, ventas por internet, ventas por catálogo, franquicias, y el que ocupa este estudio, venta al detal. Esto llevó a algunos empresarios a especializarse en montar cadenas de almacenes dedicados a la venta de insumos básicos en bajas proporciones y de muy buena calidad, abriendo una entrada a las pequeñas y medianas industrias para que tengan la oportunidad de surtir y vender a estos almacenes sus productos con altos estándares de calidad a unos precios accesibles a todo el público (Silva, 2011)

En Colombia, la expansión del descuento duro es muy particular. La situación económica del país, la devaluación, la inflación, el alto costo de las materias primas e insumos, los bajos salarios, la poca oferta laboral y el empleo informal, hacen que se busque satisfacer a las familias colombianas de sus necesidades básicas de la canasta familiar en donde puedan hacer rendir su dinero, y para esto, el descuento duro representa la solución.

Asimismo, en la canasta básica de una familia, importa sobre todo el precio y la calidad más que la marca. Si las marcas cumplen con precio y calidad, el nombre no es importante. En Colombia se juega con un mercado que se traduce en la capacidad adquisitiva del consumidor con la cual pueda suplir sus necesidades básicas y esto es lo que hace que acudan fácilmente a tiendas de descuento duro en donde no hay mucha variedad, pero se encuentran los productos necesarios.

Actualmente en Colombia, según Londoño (2017), los hogares están buscando variedad en cuanto tiendas, almacenes y supermercados, así como mejores precios para hacer impactar de

manera positiva el bolsillo y que permita que les alcance para más productos en una sola compra. Todo debido a que se desea ser inteligente y práctico en el gasto.

El formato de descuento duro manejado por este tipo de supermercados rompe con los esquemas de los mercados tradicionales. Con este diseño se busca disminuir al máximo costos de logística, personal, transporte, publicidad y decoración, traspasando los ahorros originados por este formato a los precios de los productos. El cliente siempre maximiza el ahorro al momento de la compra (Prada & Acosta, 2017).

La ubicación de los productos se dispone directamente en estantes y estibas tal cual sale de las bodegas, colocándose de tal forma que se puedan reponer rápida y eficazmente. Cuando se posee un stock limitado de productos es cuando se pueden disminuir los costos, ofreciendo buenos productos a bajo precio, con la característica de que los productos son escogidos minuciosamente para que satisfagan las necesidades básicas de la canasta familiar.

Es de anotar que, según el GRDI (Índice Global de Desarrollo Minorista), Colombia, para el año 2016 se encontraba en el segundo lugar entre los países de América Latina, y a nivel mundial en el decimoquinto lugar, evidenciando una tendencia a aumentar en las ventas por retail, según estudio de A.T. Kearney. Además, se ha demostrado que el sector retail en países en vías de desarrollo ha sido y es de gran importancia para sus economías. En los últimos 20 años, la población en estos países ha crecido y las ventas han incrementado en más del 50% del valor de ventas a nivel global (Dinero, 2016).

En una encuesta realizada a nivel nacional por el ILACAD World Retail sobre el mercado retail, se encontró que el 55% de los encuestados son influidos por factores asociados al precio de los productos y el 49% son influidos por factores asociados al surtido. Al lado de ello, se determinó que los minoristas colombianos son los mejores posicionados en Latinoamérica, según la percepción de los consumidores. “La relación de satisfacción frente a las necesidades de productos que tienen y las ofertas que les proveen los retailers, es positiva”. (Nielsen, 2016)

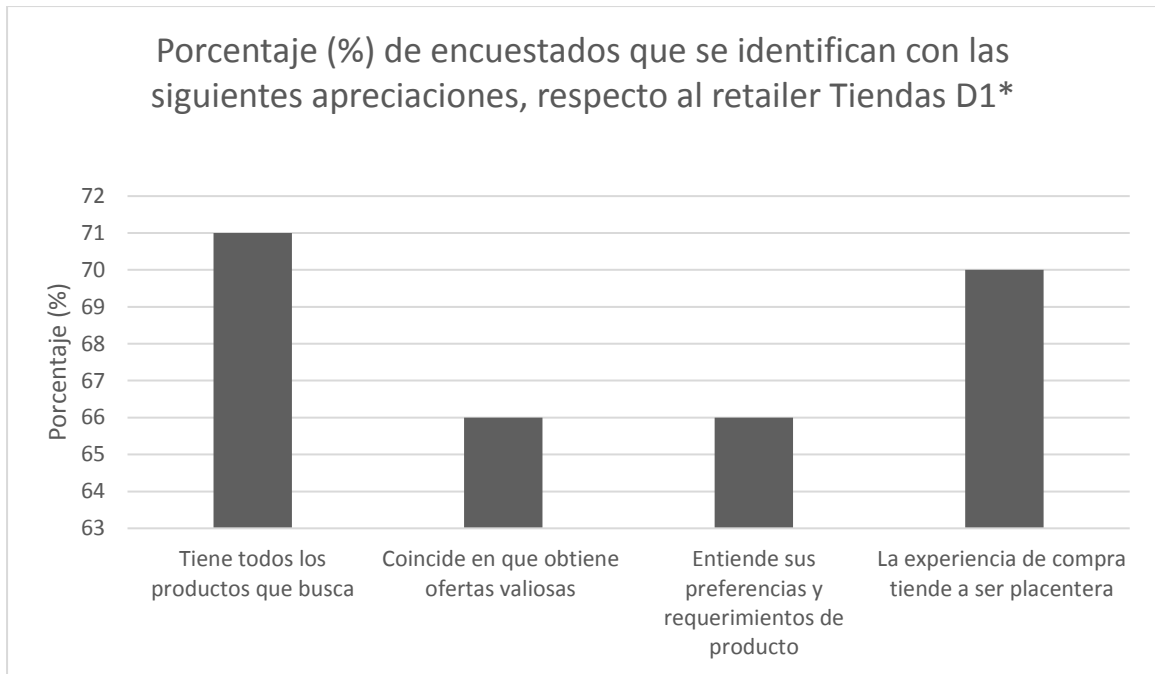


Figura 2. Datos de resultados de encuesta realizada por ILACAD World Retail.

Nota. Elaboración propia a partir de Nielsen (2016).

En Colombia, a pesar de que no existe literatura nacional al respecto, se distinguen las tiendas de descuento que han ganado relevancia como: Tiendas D1, Justo & Bueno y Ara. Estas tiendas venden mercancía estándar a precios más bajos con márgenes más estrechos y volúmenes de venta más altos (dado esto se realiza estudio de caso en el capítulo II y III los cuales sustentan dicha información).

En el estudio que nos ocupa, el cual es el caso de Tiendas D1, se mantiene una diferencia sustancial de precios frente a otras cadenas comerciales de productos, con un sistema que es simple en todos sus procesos. Es decir que todas sus negociaciones son a precio neto, con el desarrollo de sus propias marcas, y se subsanan con una logística eficiente con operaciones sincronizadas, con exhibiciones simples y sencillas y con un estricto control de costos.

El sistema de mercadeo que presenta en especial tiendas D1, es el de “descuento duro”, caracterizado principalmente por un surtido limitado y optimizado, reduciendo con esto los costos de operación, tanto en la tienda como en la cadena de suministro. Así mismo, se caracterizan dichos almacenes por una revisión constante del portafolio para ir eliminando productos que no tengan mayor rotación por encima de un mínimo, manteniendo solamente algunas excepciones de

productos que se puedan considerar estratégicos, como por ejemplo si el producto es muy nuevo y no ha tenido tiempo de rotar (Vargas, 2012).

La estandarización de las tiendas D1 son clave. En cada una se ofrecen los mismos productos, al mismo precio y en las mismas condiciones. La publicidad no existe, los consumidores que ingresan a estos almacenes se encuentran con una exhibición muy sencilla de productos indispensables, en un lugar de dimensiones moderadas y con precios que, comparados con otros almacenes de alta concurrencia, pueden ser hasta un 30% más bajos (Monsalve, 2016) .

2. ESTUDIO DE CASO TIENDAS D1: EL AUGE DEL MERCADO DE RETAIL

Para el año 2008, llega a Colombia, un alemán experto en negocios e inversiones realiza un listado con más de 70 productos de la canasta de familiar, haciendo una comparación con precios de Alemania, deduciendo de esta forma que el modelo de descuento duro (como Aldi en Alemania), podría tener gran aceptación en Colombia. Por este motivo decide iniciar una empresa en el año 2009 (KOBIA COLOMBIA SAS), inaugurando dos almacenes en Medellín; que rápido se convirtieron en una docena, y luego una veintena (Las 2 orillas, 2016). Este negocio pasó por manos de varios inversores hasta quedar finalmente liderado por el Grupo Valorem.

2.1. Descripción organizacional

Tiendas D1 figura legalmente con la razón social de KOBIA COLOMBIA S.A.S. y su Número de Identificación Tributaria (NIT) es 9002769621. Su objeto social está basado en la adquisición, procesamiento, transformación y distribución y venta de toda clase de mercancías y productos nacionales y extranjeros. Su lanzamiento se dio en 2009, y hoy, Tiendas D1 cuenta con más de 1.300 tiendas en 24 departamentos, más de 267 municipios, y 10 centros de distribución en Antioquia, Eje Cafetero, Valle del Cauca, Bogotá y Santander, cubriendo así el 74% del territorio colombiano. Tiendas D1 lidera el modelo de descuento duro en Colombia “y alcanza una participación del mercado total superior al 10%”. A saber, Tiendas D1 (KOBIA COLOMBIA S.A.S.) fue la primera empresa en establecer este negocio en Colombia. Al día de hoy, por ventas totales, Tiendas D1 es considerada la cuarta cadena más grande de minoristas a nivel nacional y la primera en su categoría (Valorem, 2018)

Tiendas D1 en Colombia, hace parte de los almacenes que venden productos en su mayoría nacionales a precios muy bajos y alta calidad. En 500 productos de consumo diario, en Tiendas D1, predominan las marcas propias. Los precios de Tiendas D1 son más económicos debido a que distribuyen sus productos en su presentación original, y los exhiben de esta forma directamente en las repisas para evadir gastos adicionales. Además, sus tiendas se encuentran en ubicadas en lugares estratégicos, el espacio de sus tiendas es reducido y son de renta baja (Tiendeo, 2017).

Las tiendas D1, al igual que cualquier tienda de descuento duro, venden productos de alta calidad, con precios reducidos, inventario definido y un alto porcentaje de marcas propias (Valorem, 2018). No invierten en propaganda ni hacen campañas de descuento, debido a que “sus precios con bajos siempre”; a diferencia de otros almacenes, Tiendas D1 cuenta con la política de

devolución en caso de que los productos no cumplan las expectativas del consumidor (Tiendeo, 2017). En el año 2015, Tiendas D1 alcanzó un monto de ventas por \$1.1 billón de pesos, ubicándose como una de las empresas más exitosas en el sector de ventas, debido a este logro tan inusual, basado en la implementación del modelo disruptivo de descuento duro. A modo de ejemplo, en Colombia para el año 2016:

Tabla 3. Comparación precios en un sector del Norte de Bogotá entre Carulla y Tiendas D1.

Tienda / Producto	Arroz (1kg.)	Azúcar (1kg.)	Detergente en polvo (850gr.)
Carulla	\$6.060	\$3.410	\$7.460
Tiendas D1	\$3.000	\$2.900	\$3.600

Elaboración propia a partir de información de Dinero (2016)

Además de no gastar en publicidad y usar la única estrategia del ‘voz a voz’, no es sino hasta hace poco tiempo que no solo aceptan efectivo sino también hacen uso de datáfono, fueron de los primeros almacenes en cobrar las bolsas, y los únicos empleados son los cajeros y algunos almacenistas; y como se menciona anteriormente, si el cliente no se encuentra satisfecho con el producto lo puede cambiar o puede solicitar la devolución del dinero. Resumiendo:

Tabla 4. Características del Posicionamiento de Marca Tiendas D1

CARACTERÍSTICAS TIENDAS D1
El nombre de Tiendas D1 tiene dos connotaciones diferentes una es un sentido de pertenencia, es de uno, y un juego de palabras entre la D que es descuento y el número 1.
Tiendas D1 es una tienda donde se encuentra todo lo que se necesita para hacer un mercado.
A Tiendas D1 le interesa más la eficiencia traducida en menores gastos.
Tiendas D1 monitorea permanentemente a la competencia con el fin de mantener los precios bajos
Tiendas D1 vende más del 65% de sus productos marca propia cuando el promedio a nivel nacional es del orden del 14%, lo que demuestra aceptación por parte del consumidor y la excelente calidad de los productos.
Los precios, la calidad y la presentación de los productos es la misma en todas las tiendas D1, independientemente de la ubicación. Se está en mejora continua.

Las tiendas tienen un tamaño promedio entre 250 y 400 metros cuadrados en el que se ofrecen unas 500 referencias básicas. El tamaño facilita la atención personalizada, es más simple y accesible al personal que atiende; en ese aspecto se acerca mucho a la tienda de barrio.

La publicidad es escasa, localizada y focalizada y el volante se constituye en el medio más eficiente, con el que la ciudadanía se entera que precios se tienen, qué productos, etc.; también se anuncia en radio porque tiene bajos costos y bastante eficacia

Se hacen degustaciones con bastante regularidad, se degustan las marcas propias porque son productos que la gente no conoce; se hace a nivel de tienda o de grupos de foco.

En el año 2018 se implementó la opción de pagos electrónicos.

Elaboración propia a partir de Palacio (2015).

Cabe anotar que, más que ver el comportamiento de la tienda, en si lo que se quiere mostrar es el modelo de negocio implementado en Colombia, a partir de un modelo extranjero traído de Alemania, que como se decía anteriormente, la región más propicia fue Colombia teniendo en cuenta, clima, cultura, productos, gente era el sitio en donde se podía desarrollar el retail de descuento duro con marcas propias y que fuera realmente rentable con márgenes de ganancia demasiado amplios. Así mismo, en torno a la creación de las Tiendas D1 han emergido una gran cantidad de líneas de almacenes que figuran como competencia pero que en realidad pueden verse como un complemento; sin embargo, las características peculiares de Tiendas D1, la hace una empresa exclusiva en la oferta de mercado. (Palacio, 2015).

Tiendas D1 impulsa a proveedores 100% colombianos, pequeñas empresas que se han expandido al convertirse en sus socios comerciales; ya sea a través de la producción y distribución de marcas propias elaboradas en este caso especialmente para KOBIA COLOMBIA S.A.S., o con sus propios productos. Las cantidades de compra contratadas permiten relaciones comerciales fuertes a largo plazo (Valorem S.A., 2018). Las negociaciones son simples y precisas, permitiendo a las partes proyectarse y definir planes de negocios anticipadamente; realizan un acuerdo sin requisitos que impliquen sanciones por incumplimiento. La compra de productos acata una minuciosa proyección y su distribución se realiza en una bodega específica y no tienda a tienda.

Si bien es cierto que manejan su política de precios bajos, la calidad exigida a los proveedores es imperante; a los productos se le hacen pruebas de laboratorio y tienen que pasar múltiples patrones de calidad y de técnica. Luego de esto pasan a proceso de selección. Esto implica

que toda la cadena de Tiendas D1 debe ser eficaz. Por esta razón se requiere un alto nivel de exigencia para lograr resultados relevantes (Palacio, 2015).

La gerencia de Tiendas D1 recibe solicitudes de cualquier empresa interesada en ser proveedora. Al ser aceptados, reciben soporte en administración financiera, técnicas de desarrollo empresarial, e inclusive se ofrecen como referencia para los bancos, los fondos de inversión, etc. Un proveedor de Tiendas D1 podría ofrecerle alrededor de tres cuartas partes de su producción y además extender su producción y distribución a otras empresas. De esta forma, encontramos entre los proveedores a:

Tabla 5. Proveedores de Tiendas D1

PROVEEDORES	
Lácteos	Auralac S.A., Productos Lácteos El Recreo S.A., Quesos La Florida S.A.S., Alpina S.A.
Panadería	Industria de Alimentos San Nicolás, Industrias Alimenticias Perman S.A., Repan S.A.S.
Carnes	Pollos El Bucareno S.A., Carnes Casablanca S.A., Industria de Alimentos Zenú S.A.S.
Abarrotes	Productos alimenticios Gioses S.A.S., Riopaila Castilla S.A., Castaño Y Hoyos S.A.S., QBCO de Tuluá.
Frutas	Frutera Del Litoral Colombia S.A.S
Confitería y Molinería	Colombina S.A., Congrup, Agroindustrial Molino Sonora A.P.S.A.S., Comercial Nutresa S.A.S., Nestle De Colombia S.A.
Bebidas	Comestibles Italo S.A., Industria Nacional de Gaseosas S.A., Gaseosas Posada Tobon S.A.
Aseo	Protex S.A., Johnson & Johnson de Colombia S.A., Papeles Nacionales S.A.
Transporte	Autolarte S.A.

Elaboración propia a partir de la información encontrada en Tiendas D1.

KOBA COLOMBIA S.A.S. efectuó un análisis de popularidad con Invamer / Gallup (2018). En general, el análisis muestra que consumidores y proveedores, perciben el modelo económico de forma muy positiva y demuestran comprender muy bien el distintivo comercial de Tiendas D1. “Para dimensiones específicas de liderazgo, situación financiera, enfoque social, medio ambiente y responsabilidad corporativa, la compañía cuenta con una reputación muy positiva entre clientes y proveedores”. (Valorem, 2018)

En este momento Tiendas D1 ya tiene más de 10 años de presencia en el mercado, trabajando siempre por ofrecer los mejores productos a la población colombiana, y satisfacer sus expectativas, siempre basándose en el modelo de descuento duro (República, 2019). “Su operación se desarrolla mitigando el impacto ambiental y promueve esta conciencia en el consumidor final” (Valorem, 2018). En la actualidad se observa que, el éxito de Tiendas D1 ha sido tanto que muchas personas envían mensajes a la empresa solicitando su apertura en diferentes ciudades o lugares determinados (Palacio, 2015)

En cuanto a la competencia, KOBA COLOMBIA S.A.S., como se menciona anteriormente, es el líder y alcanza una participación de mercado total superior al 10%, donde el descuento duro, en conjunto con Ara y Justo y Bueno, alcanza una participación del 16%, según datos de Kantar Worldpanel (Valorem S.A., 2018). En otro estudio de reputación con Invamer / Gallup (2018), “el conocimiento de Tiendas D1 fue mucho mayor al compararlo con los competidores directos”. Asimismo, Millward Brown realizó un estudio de marca en el país, que constó de seiscientas (600) encuestas. Los resultados mostraron que los clientes entienden la propuesta de valor de los diferentes canales, incluyendo la eficacia y capacidad de Tiendas D1 (KOBA COLOMBIA S.A.S.) fidelizando a sus clientes en un 81 % (Valorem, 2018).

La fuerza de la marca Tiendas D1, se explica con la capacidad que tiene de entender y acoger al consumidor en cuanto a la calidad y el costo (Valorem, 2018). En la siguiente Figura, se puede observar las empresas que lideraron en Retail, de acuerdo con los datos arrojados por Supersociedades para el año 2018.



Figura 3. Empresas líderes en retail en Colombia 2018.

Nota. Imagen tomada del periódico La República (Guevara, 2018).

En 2017, Tiendas D1 se consolidó como la primera de su categoría por facturación y la quinta entre las empresas de Retail; empresas de gran reconocimiento y excelente posición en el mercado. De acuerdo con el informe, Tiendas D1 pertenecientes al Grupo Valorem, “generaron ingresos por \$3,1 billones con un crecimiento de 45,5%”. De igual forma, en concordancia con el estudio de Kantar Worldpanel, el 80% de los hogares colombianos compran en tiendas de descuento duro (Guevara, 2018).

Los resultados financieros de Tiendas D1 arrojaron un saldo negativo de \$69.266 millones, 170% menos que al año anterior, resultado que debido a la inversión en aperturas. Adicionalmente, en la siguiente gráfica se observa una preferencia de los hogares por Tiendas D1, y una participación de más del 50% de Tiendas D1 en el sector de Descuento Duro.

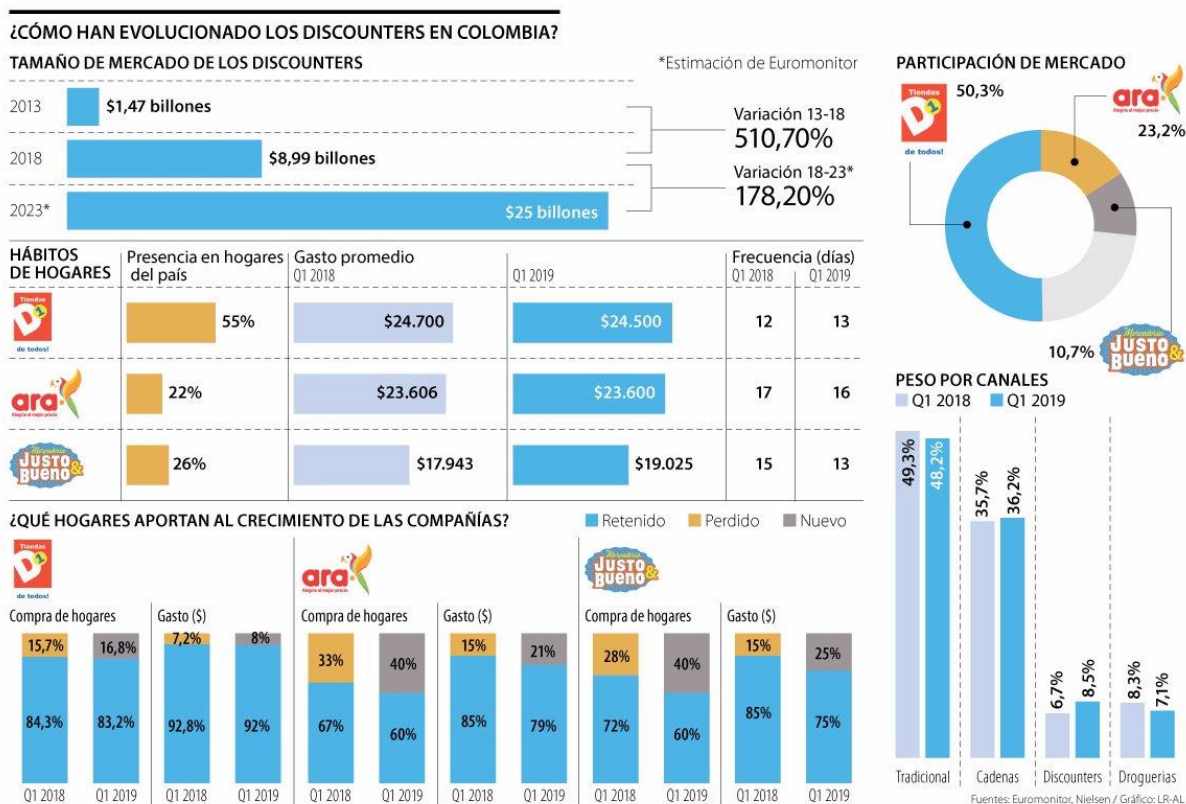


Figura 4. Tamaño del mercado de los Discounters.

Nota. Imagen tomada de La República (Neira, 2019).

Ahora bien, D1 solía pertenecer en gran porcentaje a inversionistas extranjeros (alemanes y suizos) y tener una inversión nacional por parte del Grupo Valorem (Grupo Santodomingo) y del fondo de capital privado Abraaj, con base en Dubái y oficinas en Colombia (Palacio, 2015). Pero, en 2016, el Grupo Valorem adquirió una participación del 60% de las acciones de KOBA COLOMBIA S.A.S.

Valorem, antes llamado Valores Bavaria, consolida un grupo de empresas de medios de comunicación (Caracol Televisión, El Espectador) y entretenimiento (Cine Colombia), retail (KOBA COLOMBIA S.A.S), ambientales (Refocosta), energía renovable (Gases del Caribe),

transporte de carga (Ditransa) y proyectos inmobiliarios (San Francisco Investments). Se dedica a transformar o impulsar empresas de servicios con modelos de negocio disruptivos, utilizando su experticia y reputación empresarial, con el fin de “generar valor competitivo a sus negocios, de manera que valgan más al ser parte de Grupo Valorem” (Valorem, 2018). Para el año 2018, es la segunda empresa que representa más ganancia para ellos.

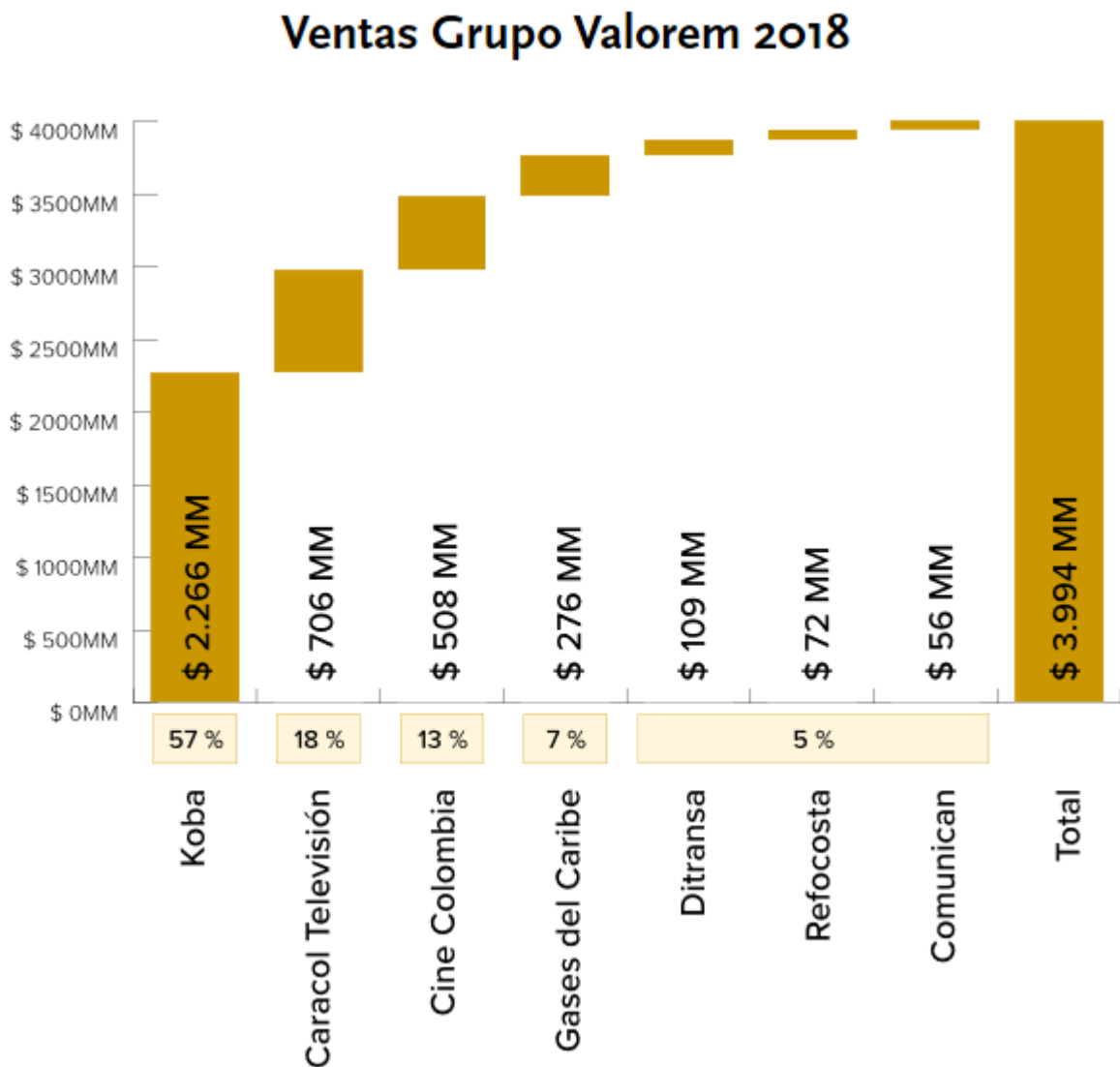


Figura 5. Ventas Grupo Valorem 2018

Nota. Imagen tomada de Valorem (2018)

Los ingresos operacionales de Valorem en el año 2017 ascendieron a \$2'327.803 millones en el primer semestre de este año, presentando un aumento del 30% frente a los \$1'792.827

millones registrados en igual periodo del 2016. Este aumento en los ingresos fue impulsado por el aumento en ventas de KOBIA COLOMBIA S.A.S. “Durante 2018, se registraron ingresos por \$3.792.778 millones que representan un crecimiento del 22% frente al año anterior”. De igual forma, se mejoraron los costos con proveedores aumentando volúmenes y se lanzaron nuevos o premium productos que reflejan un incremento significativo del margen bruto que pasó del 11.7% en el año 2017, al 14% para 2018 (Valorem S.A., 2018).

Tiendas D1 cuenta con 11.677 empleados y promueve la equidad de género y la inclusión. Teniendo en cuenta evaluaciones de un foro de empleo respondida por empleados de Tiendas D1, se puede concluir que Tiendas D1, ofrece a sus trabajadores un excelente ambiente laboral y buen salario sustancialmente por encima del promedio, prestaciones de ley y oportunidades de crecer laboralmente. La crítica común que se presentó fue la extensión de los horarios laborales, y esto precisamente debido a la gran afluencia de clientes en las tiendas (Valorem, 2018).

Asimismo, en una encuesta sobre el clima laboral que fue respondida por el 86% de los empleados, se encontró que el 95 % de los colaboradores se sienten orgullosos de laborar en la empresa, debido a la remuneración obtenida por el cargo que desempeñan. “Los empleados se identifican con un ambiente amable, colaborativo y de integración, con un porcentaje de satisfacción por encima del 85 %”. La encuesta también sirvió como incentivo para crear por ejemplo, el Fondo de Empleados (Valorem, 2018).

2.2. Construcción y Análisis del Mercado de Retail

Los creadores de Tiendas D1, se ubicaron en Medellín, para desde allí estudiar el manejo y el funcionamiento del tendero, como era el desempeño del negocio y cuales sus debilidades y fortalezas conocer el know-how y a partir de lo visto y analizado superarlo para que el nuevo negocio fuera más rentable que la tienda de barrio (Palacio, 2015). Por esto, es necesaria la realización de encuestas a clientes de Tiendas D1, instrumento de medición por medio de un muestreo aleatorio simple, para analizar la correlación de los resultados de dichas encuestas con la base de los datos financieros.

Dado el enfoque y el método por utilizar, esta encuesta se debe basar en los métodos utilizados para el estudio del comportamiento del consumidor, como se ha explicado con anterioridad. Así, además de las variables básicas para crear el perfil del público, como son la edad, el género, el estrato socioeconómico, también se deben incluir otro tipo de preguntas que indaguen

en estos hábitos. Para este tipo de estudios, es necesario, por medio de las preguntas debidamente diseñadas, indagar en las motivaciones, necesidades y expectativas que los consumidores expresan en este mercado en particular, así como los factores externos que también influyen en su toma de decisión a la hora de adquirir los productos ofrecidos en el mercado por diferentes agentes.

Asimismo, la encuesta, se aplica en un segmento de la población bogotana, se incluyen preguntas que den cuenta de sus hábitos de consumo y la percepción que tiene de cambios realizados en estos gracias a la irrupción de este modelo en el mercado del retail. Una vez definido los métodos y la técnica de la encuesta enfocado en el estudio del comportamiento de los consumidores se diseñan quince (15) preguntas agrupadas en tres módulos, las cuales buscan generar una serie de datos cuantitativos que den cuenta de los hábitos de consumo, pero también permitan deducir percepciones de los mismos consumidores (Ver Anexo 1).

Las encuestas se realizan vía internet, a una muestra aleatoria de ciudadanos, entre ellas jóvenes, hombres, mujeres, solteros y casados. A continuación, se exponen los resultados más relevantes del resumen de las encuestas realizadas. La población encuestada fue en 50% mujeres y en 50% hombres. Los mayores rangos de edad de la población encuestada fueron entre 18 y 25 años, y mayores de 50 años.

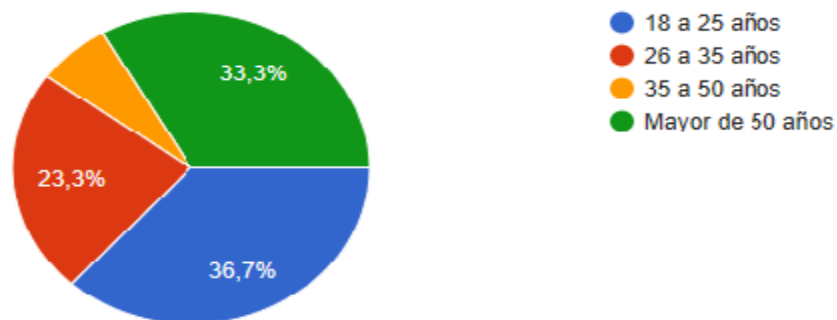


Figura 6. Distribución por rango de edad. Nota. Elaboración propia.

La mayoría de la población encuestada son empleados e independientes.

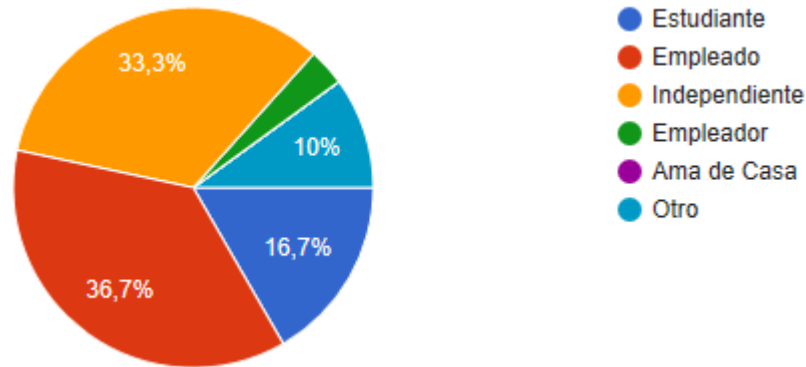


Figura 7. Distribución por ocupación.

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta ¿Con qué frecuencia visita tiendas de barrio?, se puede observar que el 63,3% de la población asiste con muy frecuentemente, con regularidad o frecuentemente; lo cual representa una imagen positiva de las tiendas pequeñas.

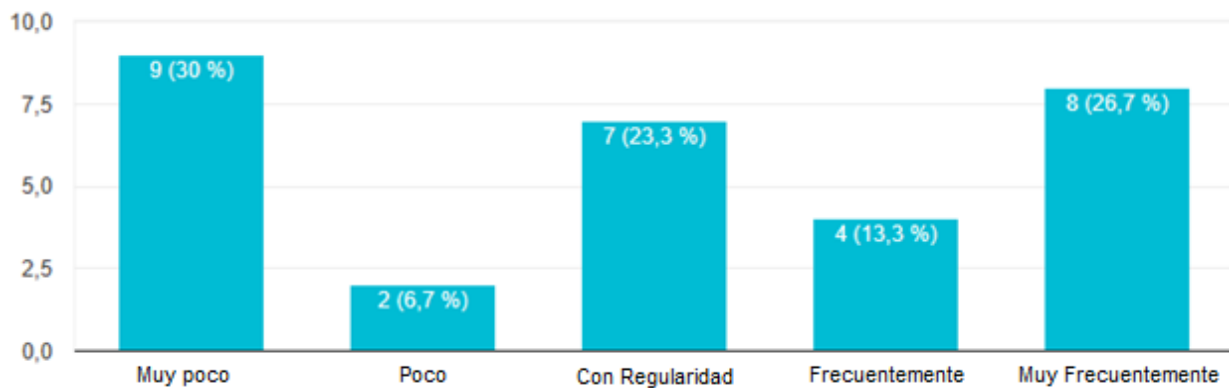


Figura 8. Frecuencia de visitas a tiendas de barrio.

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta ¿Con qué frecuencia visita Tiendas D1, Justo y Bueno y Ara? Se puede observar que el 66,6% de la población encuestada, aseguró que asiste entre regularmente y muy frecuentemente.

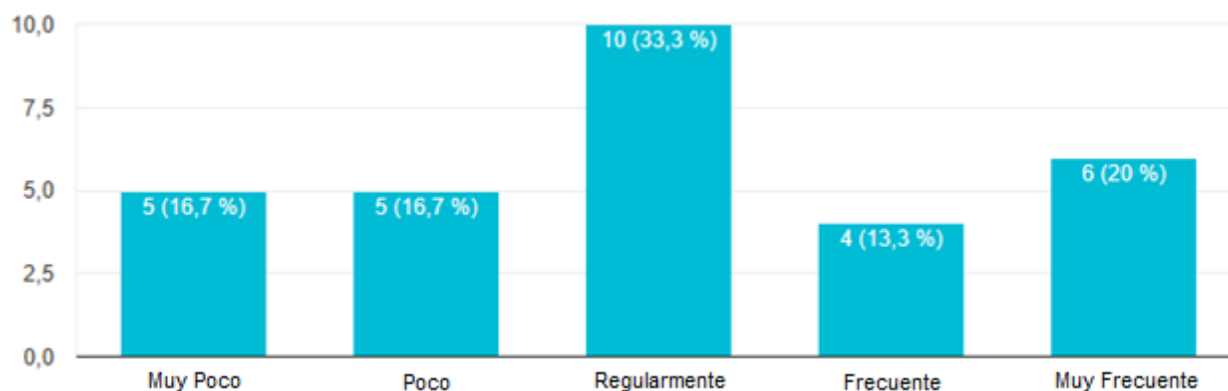


Figura 9. Frecuencia de visitas a Tiendas D1, Justo y Bueno y Ara.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se muestran las razones por las cuales las personas encuestadas, acuden a realizar sus compras en las tiendas anteriormente mencionadas (Tiendas D1, Justo y bueno y Ara).

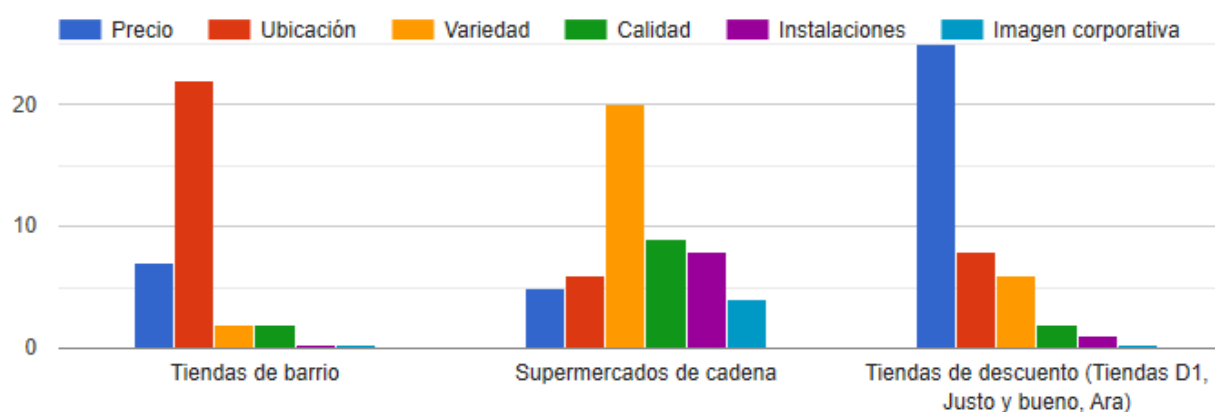


Figura 10. Razones de compra por tipo de tienda.

Nota. Elaboración propia.

Las personas que asisten a Tiendas Barrio lo hacen principalmente por su ubicación y el precio, las personas que acuden a grandes supermercados de cadena lo hacen principalmente por la variedad de productos con la que cuentan, y además por la calidad; y las personas que asisten a tiendas de Descuento Duro, lo hacen principalmente por el precio y la ubicación.

En respuesta a la pregunta ‘¿Cuáles productos suele comprar usted en Tiendas D1?’ se obtuvo mayor preferencia por productos de aseo del hogar, higiene personal y snacks y dulces. En relación con la respuesta anterior, el producto que más compran -se solicitó a los encuestados que

escogieran únicamente un producto- son productos relacionados con el aseo del hogar; y el producto que menos compran, son bebidas y carnes procesadas.

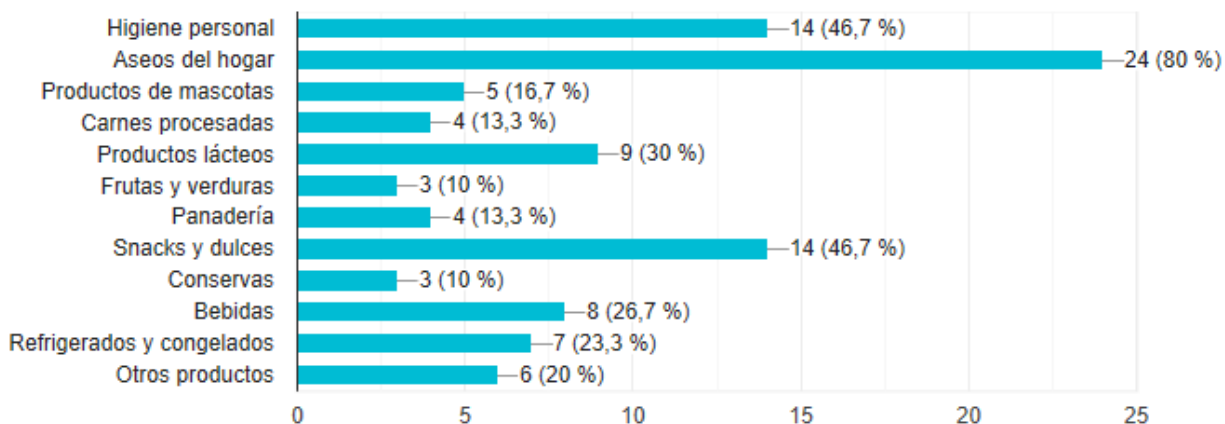


Figura 11. Preferencia de productos en Tiendas D1.

Nota. Elaboración propia.

En la pregunta respecto a ‘¿cuál fue la reacción que se tuvo al momento de conocer los precios de Tiendas D1’, la gran mayoría se encontró sorprendida, algunos dedujeron que la calidad no era la mejor debido a los precios, pero algunos de estos últimos al utilizar productos ofrecidos en esta tienda, se sorprendieron positivamente al descubrir que a pesar de que no todo el surtido de productos es de marcas conocidas, son marcas que validan con el tiempo. Un encuestado se refirió a estas tiendas como una tienda de barrio grande.

Frente a la pregunta ‘¿Desde que conoció Tiendas D1, considera Ud. que se ha vuelto su almacén de preferencia y ha dejado de comprar en otros almacenes?’, pese a que algunas contestaron que sí, otras dijeron que no, pero la mayoría afirmaron que sólo algunos productos que venden en estas tiendas son de su total preferencia frente a otros almacenes, y es principalmente por el precio ofrecido. En las respuestas a la pregunta ‘¿Ahora consume nuevos productos o ha dejado de consumir otros por los que ofrecen estas nuevas tiendas?’ más del 50% contestó positivamente, es decir que ahora tienen preferencia por productos ofrecidos en Tiendas D1 y/o, consumen nuevos productos.

Con respecto a la pregunta ‘¿Qué opinión tiene Ud. de las marcas blancas? (Productos de marca Ekono, Colsubsidio, Carulla, Olímpica, entre otras)’, la respuesta de los encuestados fue positiva, con un porcentaje de más del 75%. En la respuesta a la pregunta ‘¿Con la apertura de otras

tiendas de descuento en Colombia (Ara, Justo y bueno) ha bajado su frecuencia de compra en Tiendas D1? también se encontró que la mayoría de los encuestados no ha cambiado Tiendas D1 por otras tiendas de descuento duro.

2.3 Análisis y Descripción Financiera

En esta sección se exponen y describen los aspectos financieros más relevantes de Tiendas D1 (KOBIA COLOMBIA S.A.S.), con el fin de obtener un plano financiero general de la empresa que ayuda a entender el comportamiento de la economía empresarial de esta compañía, observar cómo ha sido su evolución a lo largo de los años desde el año 2011, y finalmente, conocer la participación en el mercado de Tiendas D1 para el año 2018.

A continuación, se puede observar el Estado de Resultados correspondiente a los años 2011 a 2018:

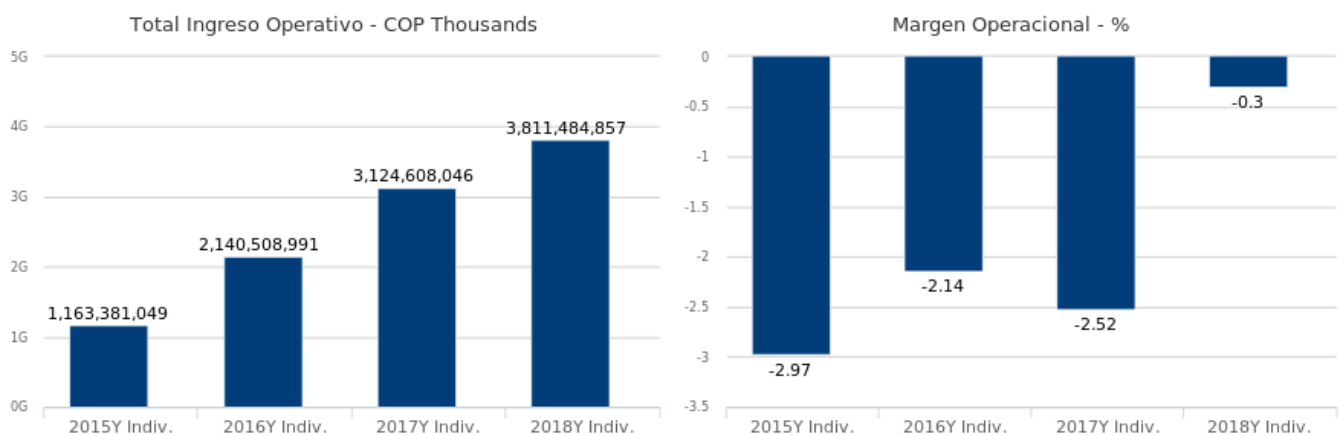
Tabla 6. Estado de resultados 2011 - 2018

Estado de Resultados	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Total Ingreso Operativo	3.811.485	3.124.608	2.140.509	1.163.381	591.764	294.844	155.304	45.162
Ingresos netos por ventas	3.792.778	3.105.632	2.133.501	1.163.381	591.764	294.844	155.304	45.162
Costo de mercancías vendidas	-3.260.453	-2.741.824	-1.885.189	-1.024.315	-530.693	-264.318	-146.113	-41.437
Utilidad bruta	532.326	363.807	248.312	139.066	61.070	30.526	9.191	3.726
Gastos de venta y distribución	-369.580	-287.301	-180.648	-104.713	-60.207	-43.161	-28.814	-14.007
Gastos administrativos	-188.543	-171.105	-114.205	-68.911	-39.223	-25.655	-9.562	-4.104
Otros resultados operativos netos	14.494	16.468	912,36					
Otros ingresos operativos	18.707	18.977	7.008					
Otros gastos operativos	-4.213	-2.508	-6.095					
Ganancia operativa (EBIT)	-11.303	-78.131	-45.628	-34.558	-38.359	-38.290	-29.184	-14.385
EBITDA	35.277	-43.357	-24.392	-25.788	-31.762	-31.995	-25.860	-12.530
Resultado financiero	-20.899	-16.570	-4.039	-4.482	-568,45	-315,21	0,00	0,00
Ingresos financieros	8.600	9.228	15.198					
Gastos financieros	-29.499	-25.798	-19.237	-4.482	-568,45	-315,21	0,00	0,00
Gastos por intereses				-4.482	-568,45	-315,21	0,00	0,00
Otros resultados no operativos netos	0,00	0,00	0,00	-8.560	-5.647	-2.624	3.105	726,19
Otros ingresos				9.892	4.706	2.746	3.105	726,19
Otros gastos				-18.452	-10.353	-5.370	0,00	0,00
Ganancias antes de impuestos	-32.202	-94.700	-49.667	-47.600	-44.574	-41.229	-30.196	-16.567
Impuesto a la renta	7.090	25.435	24.105	0,00	0,00	-29,05	-294,28	-29,41
Ganancias después de impuestos	-25.112	-69.266	-25.562	-47.600	-44.574	-41.258	-30.490	-16.596
Ganancia (Pérdida) Neta	-25.112	-69.266	-25.562	-47.600	-44.574	-41.258	-30.490	-16.596

Datos extraídos de EMIS (Supersociedades, 2020)

De acuerdo con este informe consolidado de KOBAS.A., para el año 2018 las utilidades aportadas corresponden a \$532.326 millones. En total, las ventas de la empresa significaron \$3.811 millones con un incremento de más del 22% frente a las del año anterior, que se ve reflejado en el margen operacional, pasado de -2,52% a -0,3%. El EBITDA pasó de ser negativo -\$43 mil millones en el año 2017, a positivo, \$35 mil millones en el año 2018. Las ganancias netas aumentaron en \$44 mil millones, a pesar de que la cifra sigue siendo negativa (-\$25 mil millones), tiene tendencia a aumentar. Esto quiere decir que, las utilidades demuestran rentabilidad debido a su constante aumento, ya que las ventas de la empresa aumentan también de forma constante. Cuando el EBITDA de una empresa es positivo o aumenta positivamente, quiere decir que genera rentabilidad para la empresa. En conclusión, se observa que la empresa asumió grandes riesgos económicos de los cuales se recupera favorable y progresivamente.

En las siguientes gráficas con datos del 2015 al 2018 se observa el ingreso operativo mejor representado en el cual se puede ver su tendencia a aumentar. El margen operacional muestra la relación entre las ventas y el beneficio que se obtiene de ellas; en este caso, a pesar de que sigue siendo negativo está en aumento, lo cual indica que esta rentabilidad y beneficio están mejorando, pero, también se relaciona con las ganancias, las cuales se relacionan a su vez con la inversión de capital. En el año 2016, la empresa invierte en infraestructura, lo cual afecta las ganancias disminuyéndolas para el año 2017 pero que para el año 2018 se observa el retorno a la inversión de este capital. El margen neto sirve para comprobar la utilidad de las ventas, que como se explica, se observa en mejoría. Esto nos indica que la empresa está alcanzando un punto en el cual podrá manejar mejor su economía para de esta forma mejorar sus ingresos.



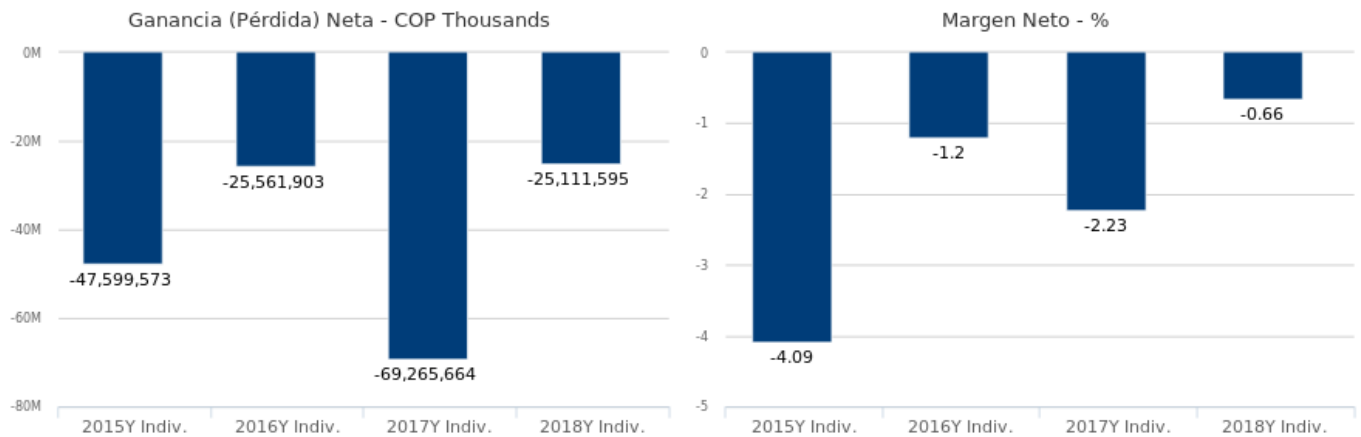


Figura 12. Rendimientos Financieros 2015-2018

Nota. Datos extraídos de EMIS University (2020)

Ahora bien, con respecto al año 2019, en la siguiente figura, se observa que los ingresos operacionales siguen en aumento y que la utilidad neta vuelve a ser de nuevo negativa. Esto debido a que la empresa invirtió en infraestructura en abrir nuevas tiendas y probablemente, para el año 2020 se verá reflejado de nuevo en sus ingresos operacionales y su utilidad neta volverá a incrementar.

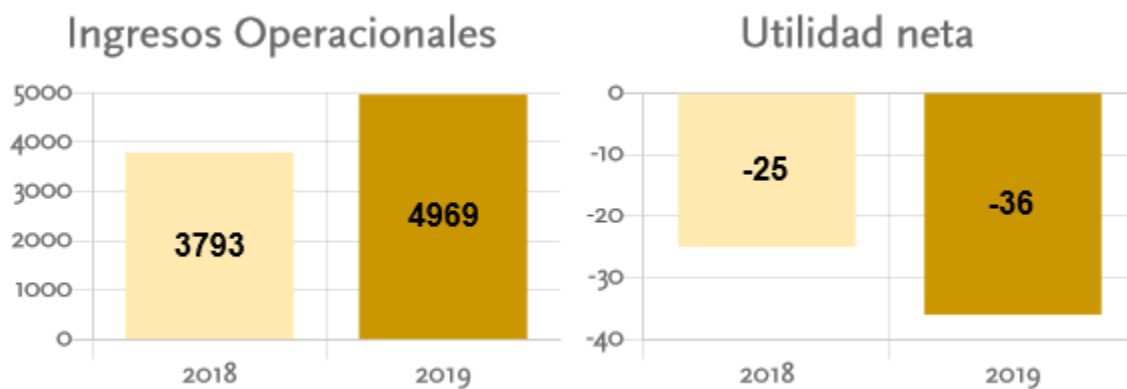


Figura 13. Ingresos operacionales y Utilidad Neta 2018-2019

Nota. Datos extraídos de Valorem (2018)

Según KOBIA COLOMBIA S.A.S., se encuentra que dentro del segmento de *hard discount*, Tiendas D1 alcanzó la mayor participación, con el 10% dentro del mercado colombiano.

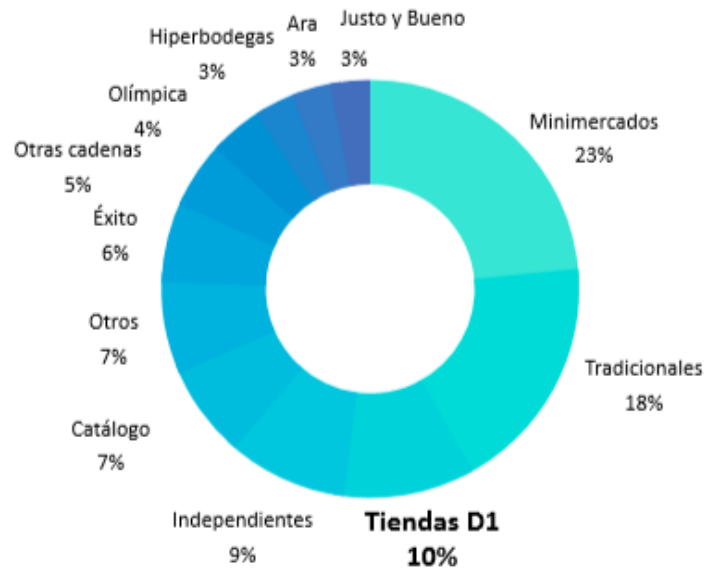


Figura 14. Participación de mercado 2018.

Nota. Extraída de Valorem (2018)

Por último, esta figura muestra la participación en el mercado del retail de Tiendas D1, la cual ocupa el 10%, ubicándose por encima del conglomerado de tiendas independientes y reconocidas cadenas como Éxito, Olímpica, Hiperbodegas y su competencia directa, Justo y Bueno y Ara. Es decir, Tiendas D1 ha logrado adquirir renombre y posición a lo largo de los más de diez (10) años que lleva en el mercado. Así pues, se pasa al último apartado de este trabajo, en el cual se pretende determinar la efectividad del modelo de Descuento duro, teniendo en cuenta la información cualitativa como la información cuantitativa desarrollada a lo largo de este trabajo, y así poder precisar los beneficios y las problemáticas encontradas en la empresa objeto de estudio de caso.

3. ¿ES EL DESCUENTO DURO UN MODELO DISRUPTIVO?

En este último apartado, se analiza el caso de Tiendas D1, como modelo de descuento duro dentro de la estrategia de comercialización de venta al detal en Colombia. Para esto se examinan los datos recolectados tanto de los indicadores financieros correspondientes a los años 2011 a 2019 de Tiendas D1 (KOBIA COLOMBIA S.A.S.), como de las encuestas realizadas a posibles consumidores de Tiendas D1, con el fin de comprobar o desaprobar nuestra hipótesis, para determinar si Tiendas D1 puede ser o no la respuesta a las necesidades económicas que se presentan en hogares colombianos y asimismo, si este modelo puede ser replicado en otros negocios y/o que cosas buenas se pueden rescatar para ser implementadas así como los diferentes desafíos y retos que enfrente este modelo en la actualidad.

Cabe anotar que, para los fundadores de Tiendas D1 en Medellín, resultó ser ésta la plaza más interesante de toda Colombia, por el manejo dado a los abarrotes y a las mercaderías de consumo diario, así como por su logística, siendo muy ordenados en cuanto al manejo y a la hora de obtener proveedores. Tanto así, que la primera tienda se abrió en el barrio San Pio de Itaguí, para reafirmar lo dicho (Palacio, 2015). En ese momento, comenzó a desarrollarse y a crecer este negocio, abriendo paulatinamente un gran número de tiendas distribuidas en distintas ciudades del país para llegar a obtener ahora el gran reconocimiento y éxito que han demostrado tener.

3.1. Análisis de los Informes Financieros

De acuerdo con la información de los indicadores financieros del Estado de Resultados con corte a 31 de diciembre de 2018, las ventas de la empresa crecieron un 96,60 % con relación al periodo anterior. El margen operacional es negativo. Sus indicadores de liquidez revelan una insuficiente cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo. Se cuenta con un margen de rentabilidad de -4,09% que revela una tendencia favorable. El pago a proveedores se encuentra en 77,07 días mostrando una menor duración en 7,05 días con respecto al ejercicio anterior. Trabajan con un nivel de endeudamiento del 124,29% con una tendencia positiva frente al año anterior.

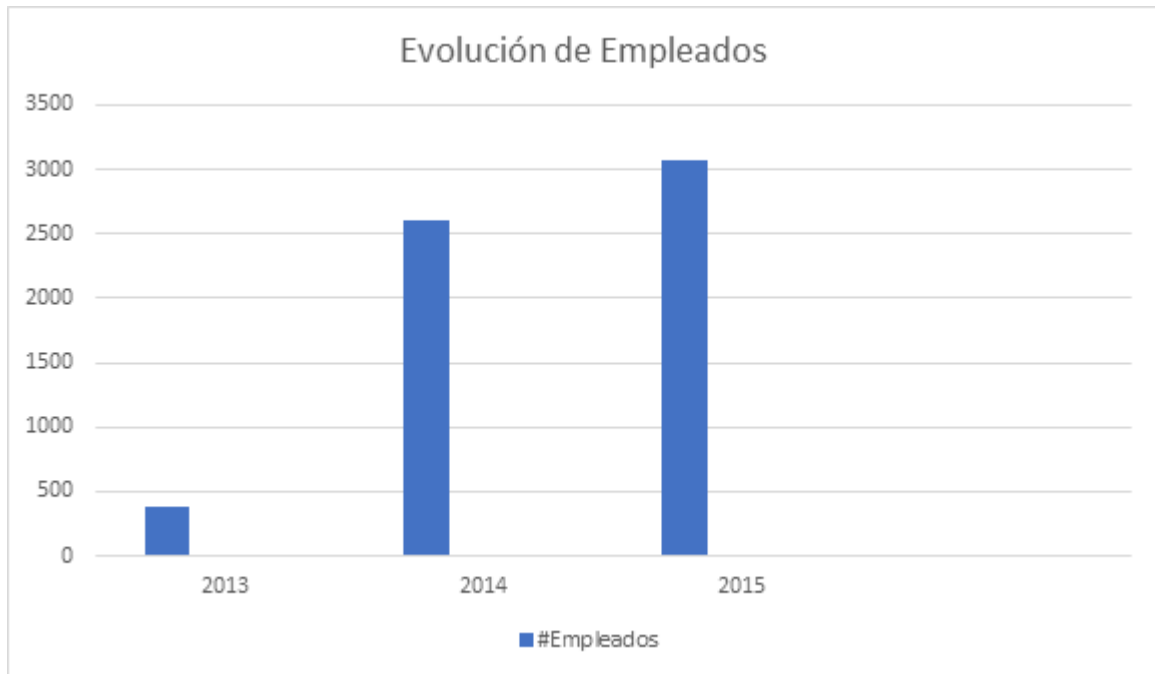


Figura 15. Evolución número de empleados 2013 – 2015.

Nota. Elaboración propia basada en datos extraídos de Informa Colombia (2016)

A pesar de que en esta Figura sólo se muestran datos entre 2013 y 2015, se puede observar el considerable aumento del número de empleados contratados que se dio en los años 2014 y 2015, teniendo en cuenta además que el número de empleados para el 2019, supera los once mil (11.000). Esta es una de las razones que ayuda a sustentar el éxito de Tiendas D1 durante el período que ocupa que ocupa este trabajo. Un aumento de empleados nos indica un aumento en las preferencias por parte de la población y por ende un aumento de la clientela.

Adicionalmente, si bien actualmente existe una mayor competencia entre las tiendas de descuento duro en Colombia, Justo y Bueno y Ara, las Tiendas D1 tuvieron un gran éxito en sus ventas y crecimiento económico desde su creación; crecimiento que ha sido más notable en los últimos años. Debido a que para el año de la fundación de Tiendas D1, a pesar de que a nivel mundial era una práctica que ya venía haciéndose común, en Colombia marcó un modelo de comercialización totalmente nuevo que rompió esquemas en las formas de retail. Así, se inició la competencia con las grandes superficies y es precisamente por eso que la empresa Valorem, enfocada en invertir en modelos de negocio disruptivos acogió a Tiendas D1 (KOBACOLOMBIA S.A.S.) dentro del grupo de sus empresas.

EBITDA (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)

El EBITDA es uno de los indicadores financieros más importantes, ya que mide los beneficios recurrentes de empresa. Como su nombre lo indica, se refiere a las ganancias (earnings) de la compañía antes (before) de intereses (interests), impuestos (taxes), depreciaciones (depreciation) y amortizaciones (amortization). El EBITDA indica si un proyecto puede ser o no rentable (Significados, 2017). Si el EBITDA del proyecto es positivo indicará que el proyecto es rentable. Además, permite tener conocimiento de cuál es el flujo de dinero real del que dispone la empresa para asumir los diferentes pagos por deudas y permite además hacer comparaciones del historial de la empresa a lo largo de su operatividad (Granel, 2019).

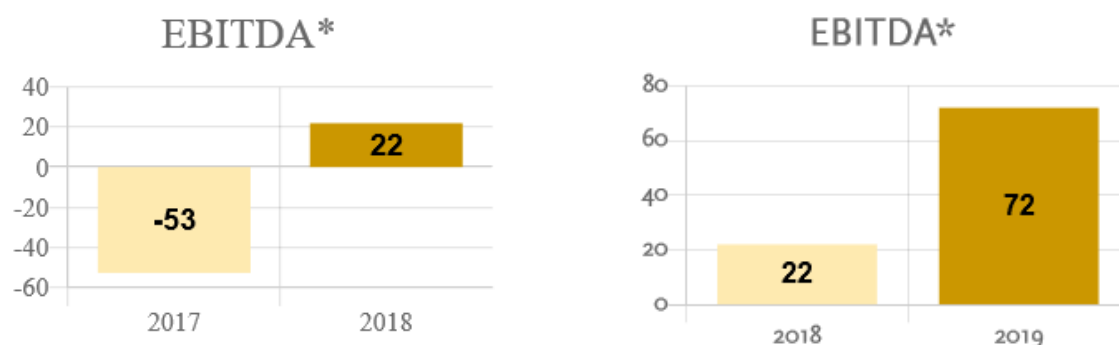


Figura 16. EBITDA 2017-2019.

Nota. Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos (COP). Datos extraídos de Valorem (2018)

En las gráficas, se observa que el EBITDA pasó de -53 mil millones de pesos en el año 2017, a 22 mil millones de pesos en el año 2018, y a 72 mil millones de pesos en el año 2019 (Valorem S.A., 2018). Esto por lo tanto nos indica que el EBITDA de Tiendas D1 con tendencia a ser positivo, quiere decir que el proyecto es rentable.

ROI (Rentabilidad sobre las inversiones) y ROE (Rentabilidad Financiera)

Estos dos indicadores buscan medir la rentabilidad de una empresa¹. La diferencia entre estos dos indicadores es que, el ROE pasa por alto el indicador de endeudamiento, mientras que el

¹ ROI: Es un indicador que muestra la rentabilidad sobre los activos de la empresa. ROE: Es un indicador que mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y su cifra de fondos propios, indicando la capacidad de la empresa

ROI se centra en la rentabilidad de los activos de la empresa, que nos muestran una visión general de la empresa. La comparación de estos dos indicadores nos determinará la estructura financiera ideal para el crecimiento de la empresa.

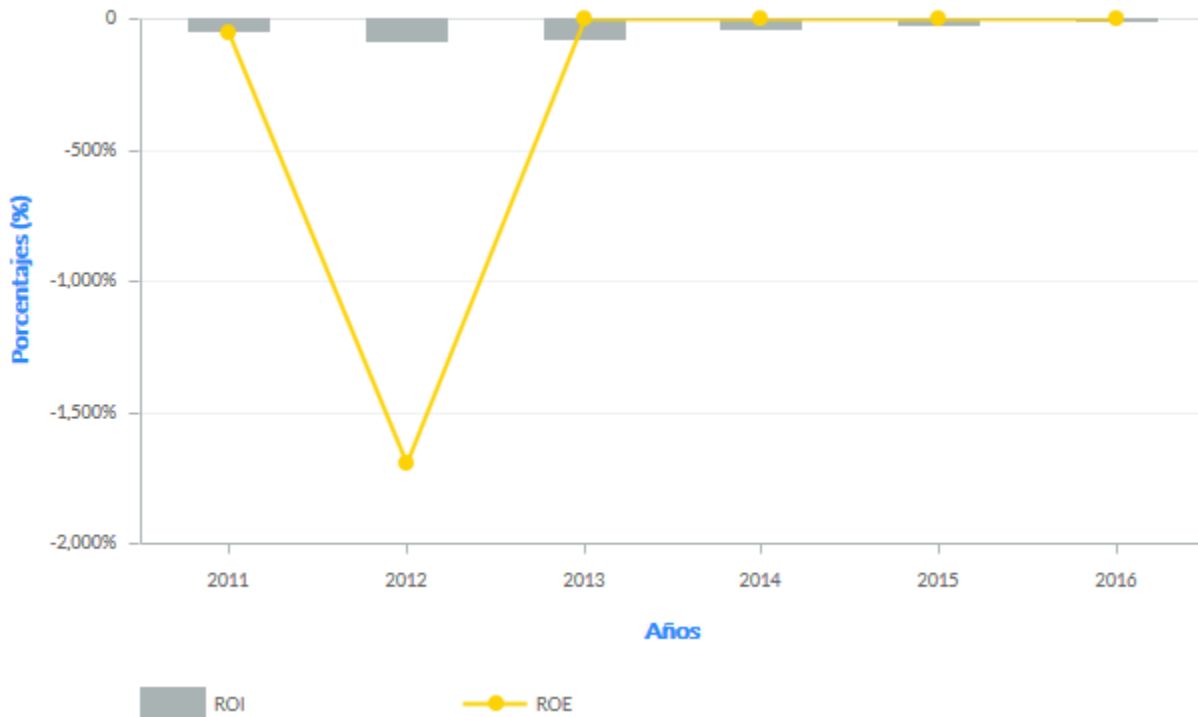


Figura 17. ROI y ROE 2011 – 2016.

Nota. Extraída de Grupogía (2017)

Cuando el ROE es superior al ROI, quiere decir que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera. Para Tiendas D1, en este caso se demuestra que para el año 2016, su rentabilidad financiera ha crecido y se muestra con tendencia positiva, y esto es gracias al endeudamiento que adquirió en el pasado.

El Riesgo se define como “la vulnerabilidad ante un potencial daño o perjuicio. En este caso calificamos el riesgo de las empresas analizadas en función de la calidad de su desempeño financiero” (Grupogía, 2017). Una empresa puede tomar riesgos, uno de los cuales es haciendo grandes inversiones de capital, para lo cual es muy probable que adquiera endeudamientos, los cuales dependen de los ingresos operacionales que se tengan para solventar la deuda. Además, es

de generar beneficio para sus accionistas. Es decir que mide el rendimiento que logra el inversor, del capital que ha invertido. (Dobaño, 2020)

bien sabido que, a mayor riesgo, mayor ganancia, pero; a su vez, un alto riesgo puede generar grandes deudas. No obstante, teniendo en cuenta la información financiera de se observa que para el caso de Tiendas D1, el tomar riesgos le ha traído beneficios a nivel general. Sin embargo, esto no hubiese sido posible si no contara con grandes accionistas como la empresa Valorem. En la siguiente gráfica se puede ver el nivel de riesgo de KOBIA COLOMBIA S.A.S., el cual está calificado como "riesgo muy alto".



Figura 18. Evaluación del Riesgo.

Nota. Tomado de la base de datos EMIS University (2020)

Como se puede observar, el riesgo de Tiendas D1 (KOBIA COLOMBIA S.A.S.) está calificado como muy alto. Esto indica que Tiendas D1 tomó un riesgo muy alto que ponía en peligro sus ganancias e incluso el alcance de sus metas económicas, pero, los indicadores económicos demuestran que es una empresa cuyo valor aumenta con los años. El riesgo, así como puede llevar a una empresa a la quiebra, también puede implicar mayores beneficios económicos a largo plazo y esto en Tiendas D1 se ve reflejado en su crecimiento económico y además en la popularidad y gran acogida que tiene en los hogares colombianos, demostrado por la preferencia y las gráficas comparativas que se han expuesto a lo largo de este trabajo.

3.2 Efectos de la aplicación del Descuento Duro: PESTAL y DOFA

En este apartado se realizan los análisis PESTAL y DOFA, los cuales permiten a las empresas y al consumidor, entender tanto el entorno macro de la empresa en términos generales, como el entorno micro. Estos brindan perspectivas para el empresario que le permiten hacer análisis organizacionales y estratégicos en pro de mejorar, reestructurar y resaltar aspectos y procesos positivos que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa. En este caso, estos análisis proporcionan información que más adelante permiten determinar la efectividad del modelo del descuento duro.

En primer lugar, se desarrolla el análisis PESTAL a nivel micro, que permite, además de lo mencionado anteriormente, detectar oportunidades para la empresa KOBACOLOMBIA S.A.S. Se construye este análisis a partir de la información recolectada en los capítulos 1 y 2, describiendo entonces el entorno político, económico, social y demográfico, ambiental y legal/regulatorio.

Tabla 7. Análisis PESTAL

Análisis PESTAL	
Entorno Político	<ul style="list-style-type: none"> • Política de calidad integrada para los lineamientos internos de la empresa • Política de la calidad de los productos. • Política corporativa de inclusión de empleados. • Política de contribución al medio ambiente • Política de protección a la violencia de género y aporte a la protección de vida.
Entorno Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Para el año 2018 las utilidades aportadas corresponden a \$532.326 millones. • En total, las ventas de la empresa significaron \$3.811 millones con un incremento de más del 22% frente a las del año anterior, que se ve reflejado en el margen operacional, pasado de -2,52% a -0,3%. • El EBITDA pasó de ser negativo -\$43 mil millones en el año 2017, a positivo, \$35 mil millones en el año 2018. • Las ganancias netas aumentaron en \$44 mil millones, a pesar de que la cifra sigue siendo negativa (-\$25 mil millones), tiene tendencia a aumentar. • Tiendas D1 tiene una participación del 10% en el mercado del retail colombiano en el año 2018
Entorno Social y Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía se destaca en enfoques como la colaboración, la confianza y la credibilidad • En aspectos internos, los trabajadores demuestran tener gran pasión y motivación al cumplir con sus trabajos y así mismo tienen buenos comportamientos observables como la rectitud, la transparencia, la dignidad y el liderazgo. • La empresa cuenta con miles de empleados y sus estadísticas de aprobación frente a la empresa son altas de acuerdo con las encuestas mencionadas en la sección de Empleados en el Capítulo 2. • Como oferentes, reconocen las necesidades y las expectativas de sus demandantes e impactan positivamente con su trabajo. • Actualmente contribuyen positivamente al país con respecto a la pandemia del coronavirus COVID-19 y establece espacios seguros dentro de los establecimientos que previenen la violencia intrafamiliar y la violencia de género.
Entorno Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2018 la empresa implementó el sistema de pago con datáfono. • En el año 2019 se introduce en diferentes redes sociales como Facebook e Instagram y así mismo renueva su página web, se encuentra el catálogo de sus productos y además se publican diferentes artículos de interés al público general.

Entorno Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Es una Compañía comprometida con el desarrollo sostenible, velando por el uso racional de los recursos naturales y previniendo y controlando los riesgos ambientales, que reducen impactos sobre el medio ambiente, promoviendo y manteniendo también un entorno laboral sano y seguro. Reciclan, por ejemplo, pilas y baterías que afectan al medio ambiente.
Entorno Legal - Regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con sellos meritorios de calidad como BPM – HACCP – ISO 22000 – ISO 9000, Certificado HACCP (Sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control) y BPM (Buenas prácticas de manejo). • Política de calidad integrada: calidad, gestión ambiental, seguridad de los alimentos, seguridad general, gestión del riesgo, responsabilidad social y empresas responsables. • Acogimiento de espacios seguros dentro de sus instalaciones que ayudan a prevenir la violencia intrafamiliar y la violencia de género. • Política de devolución de productos si el cliente así lo estima. • Política de tratamiento de datos personales.

Elaboración propia basado en la información obtenida en la presente investigación.

Es una técnica de planeación estratégica usada para ayudar a la organización a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la competencia o la planeación de proyectos. Puede ser utilizada como una evaluación. Con todo esto, a continuación, a continuación se realiza el respectivo análisis a Tiendas D1, lo cual permite comprender en qué posición se ubican estratégicamente y asimismo desarrollar estrategias a partir de las debilidades y amenazas encontradas.

Tabla 8. Análisis FODA

Análisis FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Estructura muy liviana tanto en infraestructura como en personal. Cuentan con una logística optimizada al máximo.	La inyección de capital de Valorem ayuda a que la recuperación de la empresa sea más rápida y sustenta el riesgo que en este caso genera oportunidades para el crecimiento financiero de la empresa.
Portafolio de productos es reducido y sólo orientado a bajos precios y principalmente a los productos de la canasta básica y de alta rotación en el hogar, que equivale a una alta frecuencia de compra. Tienen mejor exhibición, lo cual mejora la rotación y baja los niveles de inventario.	El catálogo de productos es asequible a todo tipo de clientes, por buena calidad y precios bajos. Tanto en el país como dentro mismo de las ciudades, Tiendas D1 está presente, en más del 70% del territorio colombiano. Su proceso ha demostrado que entre más se extiende, mayor acogida tiene por el consumidor colombiano.

<p>Cuenta con un canal muy amplio de distribución que logra satisfacer la demanda de los clientes en los diferentes segmentos lo cual maximiza sus beneficios y así mismo cuenta con sistema de domicilios.</p>	<p>La empresa maneja contratos flexibles pero exigentes con los proveedores y les dan la oportunidad de expandir sus propias empresas. Estos proveedores son 100% colombianos y en su mayoría manejan marcas blancas que le permiten al empresario suprimir el mediador y ser más estricto a la hora de escogerlos y efectuar las inspecciones de calidad deseados, apoyando además a la economía colombiana.</p>
<p>La mayor parte de los productos son manejados con marcas propias de muy buena calidad y un bajo porcentaje en marcas comerciales y marcas de alto valor agregado. Los productos son comprados tanto por estratos bajos, como por estratos altos.</p>	<p>Los proveedores deben someterse a estrictas inspecciones de calidad y perseguir metas específicas. Las tiendas de descuento pueden prescindir o cambiar fácilmente de sus proveedores según la calidad y servicio que proporciona, pero a la vez, se mantiene un alto nivel de competencia o rivalidad entre empresas del mismo tipo por sus proveedores.</p>

Debilidades

Amenazas

<p>Es necesario hacer inversiones a gran escala en el capital financiero para garantizar la expansión y mantenimiento de la producción de la empresa. Su proceso de retorno a la inversión es lento.</p>	<p>Tiendas D1 tiene competidores fuertes directos como Justo y Bueno, y Ara, lo que indica, además, que la competencia con respecto a los proveedores es grande.</p>
<p>Para los consumidores es más complicado preferir o admitir o corresponder a una marca blanca que a una marca reconocida. Por esta razón es tan importante la relación calidad-precio.</p>	<p>Empresas que trabajan distribuyendo productos propios directamente desde bodegas, mediante aplicativos móviles como Merqueo, Rappi, y Cornershop. Tiendas D1 no cuenta con aplicativos móviles o sistemas de distribución modernizados que le permitan actualizarse con la demanda actual, para hogares colombianos que ya no salen de sus casas a hacer compras, sino que realizan todas sus compras de la canasta familiar por medio de un aplicativo móvil.</p>

Estrategias

Si bien es cierto que es necesario hacer inversiones a gran escala en el capital financiero para garantizar la expansión y mantenimiento de la producción de la empresa, su rentabilidad tiene tendencia positiva y debe la empresa mantener y cuidar la inyección de capital de grandes empresas como Valorem, de tal manera que la recuperación de la empresa sea más rápida y por lo tanto el retorno a la inversión.

Si bien es cierto que las marcas blancas no tienen suficiente reconocimiento desde el mercado de retail hacia los hogares, Tiendas D1 puede mejorar y hacer un seguimiento constante a los productos en cuanto a los controles de calidad, para de esta forma mantener altos estándares y garantizar sus productos al 100%. Esto sumado a diferentes campañas como pueden realizarse por medio de las redes sociales, para que el público en general se siente más atraído por sus diferentes productos.

Tiendas D1 debe mantener su política de contratar con proveedores 100% colombianos y debe mejorar y seguir asegurando el crecimiento de estas pequeñas empresas con el fin de que los proveedores estén siempre satisfechos trabajando con esta empresa, y de esta manera disminuir al máximo la competencia por los proveedores existente en el mercado. Actividades empresariales incluyentes con los proveedores también es una estrategia de responsabilidad social que puede ser implementada.

Si bien es cierto que Tiendas D1 aún no se ha involucrado de fondo en la tecnología, si pudiera tomar ventaja de su estrategia de domicilios que surgió recientemente y mejorarla, adicionando valores agregados a sus servicios, que mantengan los bajos costos para la empresa y su buen nombre. De esta forma no perderán popularidad y seguirán llegando a más hogares colombianos.

Elaboración propia. Basado en la investigación realizada en el presente trabajo.

En síntesis, se puede deducir de las dos tablas anteriores que Tiendas D1 como referente de Tiendas de Descuento Duro, logra posicionarse en el mercado debido a diferentes estrategias que ha empleado que le han permitido ganar ventaja, no solamente en el sector de descuento duro si no también en el sector retail en general, compitiendo con grandes cadenas.

3.3 Retos para las empresas de Retail: implementación y sostenibilidad

Tras el examen de los capítulos anteriores, a continuación, se proponen algunos retos y recomendaciones que pueden ser implementados como estrategias empresariales, para diferentes empresas dedicadas a la comercialización de productos de la canasta familiar que bien pueden ser empresas especialmente de descuento y grandes cadenas de comercialización. Esto con el fin de mejorar la sostenibilidad financiera y social de la compañía. Luis Fernando Dugand, Director de Planeación de Y&R para Latinoamérica, afirmó que,

Es muy interesante ver cómo estos nuevos jugadores del retail ganan cada vez más participación del mercado en tan poco tiempo. Algo que no ha sido gratuito y que va más allá de una estrategia de precios bajos o el discurso publicitario. Es básicamente la capacidad que han demostrado estas marcas para construir capital cultural en el país, es decir leer y entender correctamente las necesidades de la gente y actuar para ganar su corazón, siendo funcionales, oportunos y prácticos, todo en una experiencia de consumo memorable (BIT, 2019)

Al afirmar que el modelo de mercado de Tiendas D1 (KOBIA COLOMBIA S, A.S.) u otras empresas de retail, es un modelo exitoso, no quiere decir que no haya espacio para mejorar. Cabe resaltar que estos retos y recomendaciones también pueden ser empleados por otras empresas dedicadas al comercio en general, de acuerdo con sus necesidades. Con esto llegamos a lo siguiente:

- Uno de los problemas frecuentes cuando se tiene una amplia oferta en diferentes sectores es "Puedo conseguir esto más barato en otro lugar", en este caso la estrategia consiste en

crear experiencias para el cliente, de tal forma que al momento de acercarse a una tienda a realizar sus compras cotidianas tengan vivencias exclusivas que generen recuerdos y sentimientos que los enganchen.

- El hecho de introducirse de fondo en la tecnología con la creación de una aplicación móvil permite a los clientes realizar las compras de manera online. Estas plataformas contribuyen a mejorar la experiencia de los consumidores y de igual manera, atraen más clientes por la facilidad de acceso con la que cuentan estas.
- A pesar de que Tiendas D1, por ejemplo, mantiene su atracción en los precios bajos debido a la poca o casi nula inversión en publicidad, podrían crear alianzas estratégicas e implementar campañas en fechas especiales especiales; algunos de ellos reconocidos a nivel mundial como Black Friday, Halloween, Amor y Amistad, Navidad, entre otros.
- Sumado al punto anterior, las marcas blancas son competitivas. Podrían tomar el diseño de sus empaques de marcas blancas para implementar cierto tipo de publicidad que sea muy concreta y llamativa al público. Muchas empresas aprovechan esto para realizar rifas con códigos escondidos, por ejemplo. Otro caso es el de Bon Yurt (Alpina), quienes usan el cartón que recubre los vasos de los yogures para insertar publicidad.
- Realizar una base de datos de los clientes con los productos que más piden, para de esta forma facilitarles y ofrecerles pedidos personalizados a domicilio que generan satisfacción al cliente y pueden aumentar su fidelización con la empresa. Frente a esto, los catálogos online son una ventaja, pero se debe tener en cuenta que, para muchas personas, especialmente jóvenes, leer estos catálogos resulta aburridor; pero encontrar un servicio personalizado desde su tienda favorita, puede resultar muy llamativo.
- Implementar una comparación de precios en su sistema etiquetado de los productos en los estantes de las tiendas. Esta comparación puede incluir los precios de las principales tiendas rivales o más relevantes de acuerdo con las estadísticas de preferencia del consumidor. Asimismo, en el sistema de personalización del servicio, con la recolección de los productos más pedidos por cada cliente, podrían implementar un software que compare los precios con otras tiendas y al momento de realizar la compra le indiquen al cliente la suma tentativa que se ahorra por haber realizado su compra en esa tienda y no en otra.

- Paralelamente, existen tarjetas de puntos CRM de fidelización, en donde le pueden agregar todo el costo de producción de esta tarjeta al cliente y que además hará al cliente sentirse como parte de la familia de esta empresa.
- Impulsar más la creación de productos saludables que puedan contribuir con la salud de casos específicos de historias clínicas, como productos enfocados a los diabéticos o enfermedades gástricas como la enfermedad de Crohn, donde las personas no pueden consumir ningún alimento que contenga gluten. Por supuesto este tipo de innovación de personalización del servicio requiere de mayor tiempo, mayor planeación e inversión; pero podría ser una gran idea a la que apostarle en el futuro tomando provecho de las marcas blancas.

Si bien es cierto que se necesitaría mayor inversión de capital, son proyectos que en su mayoría tienen un costo inicial, y bajos costos fijos (dependiendo de cómo su disipen), pero que indudablemente generan un beneficio duradero que da resultados a corto plazo. Además, es importante que esta empresa sea innovadora con sus formatos de tienda, diseñando y gestionando sus estrategias para mejorar la experiencia de compra, sin necesidad de que aumenten sus costos de producción.

Recientemente, Tiendas D1 actualizó su página web (<https://tiendasd1.com/>) haciéndola más novedosa y llamativa al público e incluso introduciendo información de interés general como lo son tips para el cuidado y limpieza personal y del hogar y; recetas de comida y licores. Eso se suma a que, en Julio de 2019, Tiendas D1 hizo su aparición en redes sociales: Facebook, Instagram y Youtube, con el fin de crear vínculos más fuertes con los clientes.

Asimismo, con la actual pandemia de coronavirus COVID-19 que atraviesa el mundo entero, razón por la cual muchos países alrededor del mundo se encuentran tomando medidas de aislamiento obligatorio, Tiendas D1 anunció en marzo la donación de 20.000 pruebas para COVID-19 por medio de la Fundación Santodomingo que hace parte del grupo Valorem.

Adicionalmente, abrieron la opción de visualizar folletos que exhiben los productos de forma online y también hicieron público un documento en el cual facilitan números de contacto con el fin de enviar domicilios desde algunas sedes ubicadas en distintas ciudades del país; apoyando de esta forma la campaña #QuédateEnCasa y de igual forma como campaña para evitar la reducción de las ventas que se genera por la pandemia.

CONCLUSIONES

Se encontró que la efectividad del modelo de comercialización de descuento duro y sus estrategias, en Tiendas D1 entre los años 2011 a 2018, es alta debido a que lograron satisfacer la demanda del sector del mercado desatendido de la población -el pequeño consumidor. A esto se añaden las características de este modelo que se ajustan no solamente a las necesidades del consumidor sino también a las necesidades del mercado actual que permiten posicionarse de mejor forma en un sector del que hacen parte muchos oferentes de muchos tipo -como se pudo observar- y en donde se hace necesario distinguirse para poder progresar.

Analizando el sector de mercado que involucra a distribuidores de productos de la canasta familiar, y en representación, a Tiendas D1 (KOBIA COLOMBIA SAS), se encuentra que es un modelo muy exitoso dependiendo de la forma en cómo se maneje, los recursos económicos y de mano de obra y los aliados con los que se cuente -tanto económicos como proveedores-. No obstante, también se encuentran diferentes alternativas para mejorar e impulsar Tiendas D1 y otras de la misma línea especialmente, de tal forma que se proponen retos y recomendaciones para su aplicación en pro de la evolución general de la empresa. Sin embargo, dentro de los resultados, es necesario destacar que las empresas de descuento que buscan expandirse numerosas necesitan de gran financiación por supuesto, pero aún más cuando se tiene en cuenta que el retorno de la inversión depende de las estrategias que se implementen, pero además también del capital que se invierta para el crecimiento de la empresa.

El modelo de descuento duro, aplicado en Tiendas D1, ha demostrado ser un modelo exitoso que beneficia al consumidor y al empresario. Es por esto que se encuentra que la hipótesis es planteada es válida, puesto que, por un lado, beneficia al consumidor satisfaciendo sus necesidades con un catálogo completo de productos que hacen parte de la canasta familiar y que son de calidad y buen precio. Por otro lado, beneficia a los empresarios con las ganancias económicas que estas representan y la expansión de sus empresas; caso que se demuestra dentro del Grupo Valorem, donde Tiendas D1 tiene mucho mejor rendimiento que otras empresas de nombre y trascendencia que hacen parte del mismo grupo. Asimismo, es un modelo que puede y es aplicado en otros establecimientos de otro tipo como restaurantes, entre otros.

Sin embargo, existían dudas acerca del rendimiento económico de la empresa, debido a que algunos de sus indicadores financieros aparecen en negativo, pero; se pudo estudiar y conocer las

razones por las cuales estos indicadores no representan una advertencia para la economía de la empresa, sino que más bien, demuestran la gran empresa en la que se convierte Tiendas D1 con el paso del tiempo. Igualmente, a partir de las diferentes fuentes y el estudio cualitativo aplicado, se pueden observar otra información que nos presenta la realidad de la empresa y asimismo, la apreciación que la gente tiene frente a Tiendas D1 y, de nuevo, la posición en el mercado del descuento duro y del retail en general.

Más que consumidor, como empresario se puede observar como el modelo de descuento duro es llamativo y factible de aplicar para diferentes tipos de empresas. El hecho de atender oportunamente las necesidades del consumidor representa mayor beneficio para la empresa. Tiendas D1 ha adquirido ventaja sobre otros establecimientos de la misma línea, desafiando así a las otras empresas a crecer más y/o a mejorar sus estrategias. Por esta razón, resulta de gran importancia la innovación constante en este tipo de negocios, incluso si esto implica modificar un poco el modelo en sí, porque representa también la evolución del modelo. Así las cosas, esta investigación da paso a continuar estudiando la posibilidad de internacionalización de tiendas colombianas con estrategias prometedoras, la creación de nuevos modelos de comercialización a raíz del estudio y la síntesis de los más exitosos; y por último se pueden seguir investigando además otros tipos de establecimientos de descuento duro como Tostao, Forever 21, entre otros negocios de interés.

Referencias

- Bidegaray, M. (24 de Febrero de 2015). Pérdida del poder adquisitivo. *Clarín*. Obtenido de Pérdida del poder adquisitivo.
- BIT, G. (11 de Agosto de 2019). *¿Cuáles son los secretos del éxito del Hard Discount?* Obtenido de Grupo Mercadeo: <https://www.grupomercadeo.com/category/descuento-duro/>
- Cardozo, S. (3 de Julio de 2012). *Retail Design Institute*. Obtenido de Brevisima Historia del Retail: <https://www.rdispain.com/brevisima-historia-del-retail-en-5-entregas-introduccion/>
- Colmenar, J. (29 de Mayo de 2014). *La Evolución del Retail en el Siglo XX*. Obtenido de <http://poolcp.com/blog/articulo/4/la-evolucion-del-retail-en-el-siglo-XX.html>
- Dinero. (2016). *Dinero*.
- Dinero. (2 de Marzo de 2016). *Cómo funcionan las Tiendas D1*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>
- Dobaño, R. (26 de Abril de 2020). *¿Qué es el ROA y el ROE?* Obtenido de Quipu: <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>
- EMIS. (25 de Abril de 2020). *KOBA COLOMBIA SAS*. Obtenido de EMIS: file:///C:/Users/usuario/Desktop/Tesis/EMIS_3524378_2020-04-13.pdf
- Ganel, M. (13 de Noviembre de 2019). *EBITDA: qué es, cálculo y análisis*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3931236-ebitda-que-calculo-analisis>
- Grupo Valorem. (Diciembre de 2019). *Presentación corporativa*. Obtenido de Valorem: <https://valorem.com.co/wp-content/uploads/2020/01/presentacion-corporativa-valorem-10-enero-2020.pdf>
- Grupogia. (2017). *KOBA COLOMBIA SAS*. Obtenido de Grupogia: <https://grupogia.com/finanzas/900276962>
- Guevara, L. M. (28 de Mayo de 2018). *Las ventas de D1, Ara y Justo y Bueno son 6,5% del retail*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/los-53-billones-que-vendieron-d1-ara-y-justo-bueno-son-65-del-retail-2731829>

Headways Media. (2016). *Marca Blanca*. Obtenido de Headways Media:
<https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/marca-blanca/>

Historia Universal. (4 de Mayo de 2017). *El comercio en la Edad Media*. Obtenido de
<https://mihistoriauniversal.com/edad-media/el-comercio-en-la-edad-media/>

Hormigó, M. (28 de Agosto de 2011). *Retail Design Institute*. Obtenido de ¿Qué es Retail?:
<https://www.rdispain.com/que-es-retail/>

Informa Colombia. (2016). *Informe Financiero KOBIA COLOMBIA SAS*. Bogotá.

Jiménez, D. L. (2014). La sugerente figura de las marcas blancas: notas desde el ordenamiento.
Revista Chilena de Derecho Vol. 41, 89-119.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.

Las 2 orillas. (20 de Junio de 2016). "Descuento Duro" La nueva regla de oro de Tiendas D1.
Obtenido de America Retail: http://www.america-retail.com/industria_y_mercado/descuento-duro-la-nueva-regla-de-oro-de-tiendas-d1/

Londoño, F. (2017). Colombianos buscan ser más prácticos. *La República*.

Monsalve, J. (2016). La gallina de los huevos de oro de Alejandro Santodomingo. *Las 2 orillas*.

Murcia, N. C. (08 de Abril de 2015). *La República*. Obtenido de
http://www.larepublica.co/superindustria-reitera-la-notoriedad-de-chocolatina-jet_240346

Neira, L. (5 de Agosto de 2019). *D1 alcanzó 50,3% del mercado de discounters seguido de Ara (23,2%) y Justo y Bueno (10,7%)*. Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/empresas/d1-alcanzo-503-del-mercado-de-los-discounters-seguido-de-ara-232-y-justo-y-bueno-107-2892887>

Nielsen. (2016). *Consumidores colombianos: los más satisfechos con sus retailers*. Obtenido de
http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016consumidores_colombianos_los_mas_satisfechos_con_sus_retailers

Palacio, E. (5 de Marzo de 2015). *D1-De todos los colombianos*. Obtenido de Eligio Palacio:
<https://eligiopalacio.com/2015/03/05/d1-de-todos-los-colombianos/>

- Prada, R., & Acosta, J. C. (2017). Calidad del servicio en tiendas de comercio al detal. Un estudio empírico en Colombia. *Espacios*, 6.
- República, L. (7 de Noviembre de 2019). *Koba cumplió 10 años en Colombia*. Obtenido de Valorem: <https://valorem.com.co/koba-cumplio-10-anos-en-colombia/>
- Riaño, P. (2016). Una mesa y una percha. *Modaes.es Dossier*, 3.
- Riera, S. (2016). De rentable a experiencial: Dos siglos evolucionando el Retail. *Modaes.es Dossier*, 4.
- Riera, S. (2016). Retail, un negocio de magnitudes: ¿quiénes son sus gigantes? *Modaes.es Dossier*, 14-15.
- Ripol, J. C., & Cerdeño, V. M. (2012). Las metamorfosis en relación con la política de comercio interior. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 17-30.
- Rodriguez, C. (2013). *Personalidad, Experiencias e Imagen de Marcas de Retail, Tesis de Grado*. Bogotá.
- Sachon, M. (2010). El secreto del éxito de los minoristas de descuento duro. *Revista IESE Insight*.
- Significados. (31 de Agosto de 2017). *Significado de EBITDA*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/ebitda/>
- Silva, H. (2011). Comportamiento de las superficies de Retail en Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión No. 30*.
- Sugars, B. (2012). *Multimillonario en entrenamiento*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Supersociedades. (25 de Abril de 2020). *Estado de Resultados*. Obtenido de EMIS: www.emis.com
- Tiendeo. (2017). *Tiendeo Web Marketing SL*. Obtenido de <http://www.tiendeo.com.co>
- Valorem. (2018). *Generación de Valor para los Accionistas*. Obtenido de Valorem: <https://valorem.com.co/modelo-corporativo-sostenibilidad/informe-corporativo-sostenibilidad-2018/empresas-2018/informe-tiendas-d1-2018/>
- Valorem. (2018). *Tiendas D1 (KOBÁ COLOMBIA)*. Obtenido de <https://valorem.com.co/tiendas-d1/>

Valorem S.A. (2018). *Administradores y Revisoría Fiscal*. Obtenido de Valorem:
<https://valorem.com.co/wp-content/uploads/2019/11/informe-2018-valorem.pdf>

Vargas, J. C. (14 de Mayo de 2012). *Marketing con causa social a la conquista de las mayorías*.
Obtenido de El Impulso.com: <https://www.elimpulso.com/2018/05/14/pulsoempresarial-marketing-con-causa-social-a-la-conquista-de-las-mayorias/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Introducción

La siguiente encuesta es realizada por Juan Camilo Rodriguez y Adriana Sofia Simbaqueba, estudiantes de la Universidad de la Salle del programa de Negocios y Relaciones Internacionales, como parte de la labor investigativa del trabajo de grado. Su objetivo es conocer los hábitos de consumo en el mercado del retail en la ciudad de Bogotá, particularmente en los modelos de descuento duro de las Tiendas D1. Además de indagar en datos básicos del comportamiento de los consumidores, la encuesta también busca indagar en la percepción que se tiene acerca de cómo este nuevo modelo de negocio ha modificado los hábitos de consumo desde el comienzo de las operaciones de las Tiendas D1 en el año 2013. Las respuestas dadas serán confidenciales y poseen un fin únicamente académico.

MODULO 1. DATOS BÁSICOS
1. Género Masculino _ Femenino _
2. Edad 18 a 25 años __ 26 a 35 años__ 35 a 50 años__ Mayor de 50 años__
3. Estado civil Casado__ Separado__ Unión libre__ Soltero__
4. Ocupación Estudiante__ Empleado__ Independiente__ Empleador__ Otro__
5. Estrato 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
MÓDULO 2. HÁBITOS DEL CONSUMIDOR
6. ¿Quién acostumbra a realizar el mercado en su hogar? _____
7. ¿Cada cuanto hacen el mercado en su hogar? Diariamente__ Semanalmente__ Quincenalmente__ Mensualmente__
8. ¿Cuál de estos modelos de retail frecuenta? En una escala de 1 a 5 establezca la frecuencia Tiendas de barrio Grandes supermercados de cadena Tiendas de descuento duro (D1, Ara, Justo & Bueno)

9. Marque con una X las razones principales por las que recurre, en caso de hacerlo, a estos diferentes modelos.						
Razones	Precio	Ubicación	Variedad de productos	Calidad de productos	Instalaciones	Imagen corporativa
Tiendas de barrio						
Grandes supermercados						
Tiendas de descuento						
10. ¿Cuáles productos compra usted en las Tiendas D1?						
Higiene personal__ Aseos del hogar__ Productos de mascotas__			Carnes procesadas__ Productos lácteos__ Frutas y verduras__ Panadería__			Snack y dulces__ Conservas __ Bebidas __ Refrigerados y congelados__
MODULO 3. PERCEPCIÓN ACERCA DE NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO						
11. ¿Cree usted que una vez aparecen las tiendas de descuento duro cambia su forma de comprar el mercado para su hogar? Piense en factores como la frecuencia, el desplazamiento, la distribución de sus compras en diferentes locales, entre otros.						
12. ¿Compra ahora con menos frecuencia en las tiendas donde antes acostumbraba a hacer mercado?						
13. ¿Ahora consume nuevos productos o ha dejado de consumir otros por lo que ofrecen estas nuevas tiendas?						
14. ¿Estos nuevos modelos han significado para usted una mejoría en las finanzas del hogar?						
15. ¿Considera positivo o negativo que estas empresas procuren vender productos producidos en Colombia? ¿Por qué?						

¡Gracias por su colaboración en la encuesta! Que tenga un buen día.