

**Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los  
formatos hard discount**

**Sergio Rivera**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de empresas; Pregrado  
Bogotá  
2018**

**Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los  
formatos hard discount**

**Sergio Rivera**

**Director:**

**Luis Guillermo Córdoba**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de empresas; Pregrado  
Bogotá  
2018**

## Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Problemática .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Antecedentes .....	5
1.1.2 Pregunta .....	8
<b>1.2 Hipótesis .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3Objetivos.....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Objetivo General:.....	9
1.3.2 Objetivos específicos: .....	9
<b>1 Estado del Arte: .....</b>	<b>10</b>
1.1 Marco teórico .....	10
1.2 Marco conceptual.....	12
<b>2 Metodología .....</b>	<b>14</b>
3.1 Método .....	14
3.2 Población.....	14
3.3 Tamaño de las muestras.....	15
3.4 Instrumentos para la recolección de información.....	16
3.5 Momentos en que se desarrolló la investigación .....	16
<b>4. Amenazas que los tenderos de barrio están recibiendo de los almacenes de venta de abarrotes de bajo precio en particular por su poder de negociación y la colaboración comercial que reciben de proveedores de abarrotes compartidos .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Comparación de las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades de ambos canales principalmente en términos de la oferta de productos y servicios, talento humano, horarios de atención, formas de pago y reconocimiento. ....</b>	<b>18</b>
<b>6. Caracterización de la propuesta de valor y elementos de diferenciación de los dos canales de comercialización considerados .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Propuesta estratégica para que la tienda de barrio pueda enfrentar los almacenes de venta al detal de abarrotes de bajo precio .....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografía:.....</b>	<b>28</b>
<b>Anexos: .....</b>	<b>31</b>
Anexo 1 Cuestionario clientes: .....	31
Anexo 2 Cuestionario tenderos .....	33

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Riesgos y oportunidades del "Hard Discount".	7
Ilustración 2 5 fuerzas de Porter.	11
Ilustración 3 Análisis DOFA.	12
Ilustración 4 Percepción de debilidades de los tenderos.	18
Ilustración 5 DOFA Tenderos	19
Ilustración 6 Nivel educativo tenderos.	19
Ilustración 7 Fortalezas tenderos.	20
Ilustración 8 Principal competidores de las tiendas de barrio según tenderos.	20
Ilustración 9 DOFA Formatos de descuento de abarrotes	21
Ilustración 10 Motivación de compra en cuanto al precio.	22
Ilustración 11 Percepción del Valor agregado de las tiendas de descuento de abarrotes según los tenderos.	22
Ilustración 12 Motivación decisión de compra consumidor.	23
Ilustración 13 Ventaja competitiva competencia Tenderos.	24
Ilustración 14 Cuadro estratégico de curva de valor entregado por cada canal.	25

### Tabla de tablas

Tabla 1 Crecimiento porcentual de los distintos canales 2012-2017	7
Tabla 2 Cronograma tesis	16

## **Resumen**

El trabajo de investigación que a continuación se desarrolla tuvo como propósito encontrar si el canal de ventas de abarrotes al detal de bajo precio conocido por su expresión en inglés hard discount ha afectado el canal tradicional de tiendas de barrio en su competitividad y permanencia en el entorno de la localidad de Usaquén en Bogotá D.C. Para cumplir con este propósito se realizó una investigación de mercados de carácter exploratorio-descriptiva entre los consumidores y los tenderos de barrio pertenecientes al área señalada. Se propuso encontrar las principales amenazas que el canal de ventas tradicional está enfrentando por parte de los hard discounts con particular interés en la afectación que está causando en su poder de negociación y colaboración de proveedores de abarrotes compartidos. Se comparó las capacidades competitivas de los canales de distribución señalados en términos de la oferta de productos y servicios, el talento humano, la proximidad al mercado, el nivel de precios y las facilidades de pago. Finalmente, el trabajo construye las propuestas de valor que ambos canales ofrecen al mercado para concluir con una propuesta estratégica que le permita al tendero enfrentar el formato de ventas de abarrotes hard discount en pleno desarrollo

## **1. Introducción**

### **1.1. Problemática**

#### **1.1.1 Antecedentes**

El canal tradicional de distribución de la tienda de barrio en Colombia ha mantenido su importancia relativa en el tiempo. Así, la Federación Nacional de Comerciantes- Fenalco destacó en un artículo de julio del 2017 la fidelidad de los colombianos a ellas pues “El 63% de los colombianos visita con mayor frecuencia las tiendas de barrio, siendo en los estratos bajos y medios donde es más notoria esta tendencia. Las razones de preferencia por las tiendas de barrio y mini mercados son en su orden, la ubicación, cercanía y un menor precio” (Fenalco- B&Optimos, 2017,  $\pi$  1). Esta misma importancia la recalca Passport en un artículo en el que dice que para finales del 2016 había más de 80 tiendas de barrio por kilómetro

cuadrado en las ciudades intermedias de Colombia, además cada tienda atiende aproximadamente 50 casas. En este mismo artículo se plantea que las principales ventajas que tienen estas tiendas se encuentran la cercanía a las casas, domicilios, la cercanía de los clientes con los tenderos, el crédito y servicios adicionales como la sucursal bancaria, el pago de servicios, entre otros. (Passport- Euromonitor International, 2016)

La fortaleza competitiva de los tenderos de barrio en Colombia se corrobora al constatar que mantuvo su preponderancia como canal de distribución no obstante el apareamiento y desarrollo de las grandes superficies que podrían haber significado para ellas debilitamiento de su presencia y participación en el mercado, el cual era perder poder y participación de mercado. De esta manera lo plantea el Grupo de Investigación de Marketing de la Universidad del Norte, al decir que es paradójico y contraria la experiencia de Colombia con otros países poniendo como ejemplo a Portugal, cuando entraron los hipermercados las tiendas de barrio se redujeron considerablemente no solo en número sino en participación de mercado (Morales, Cano, & Escobar, 2011).

En los últimos años han venido surgiendo varios negocios de consumo masivo al por menor que les compite directamente a los tenderos, se resalta que una parte de los nuevos competidores son cadenas de venta multinacionales con experiencia y respaldo económico que han entrado a competir de manera directa o asociados a comerciantes locales. Aparte, poseen una estructura que les sacan una ventaja competitiva a las tiendas de barrio, las cuales por lo general son negocios familiares con poca infraestructura y donde los encargados de su gestión no poseen la formación para enfrentarlas. Para más firmas comerciales como Ara y Koba International han estado invirtiendo en años recientes de manera agresiva en pequeños formatos de autoservicio sustentando su estrategia en precios bajos compitiendo directamente a los tenderos (Caicedo & Quiceno, 2015). Ahora bien, una encuesta realizada entre tenderos en el 2017 encontró que un 31% de ellos reconoce que la cadena de venta de abarrotes al detal D1 los ha afectado. (Fenalco, 2017) como se puede observar en la siguiente gráfica donde se muestra la afectación de D1 a los diferentes formatos según los tenderos.

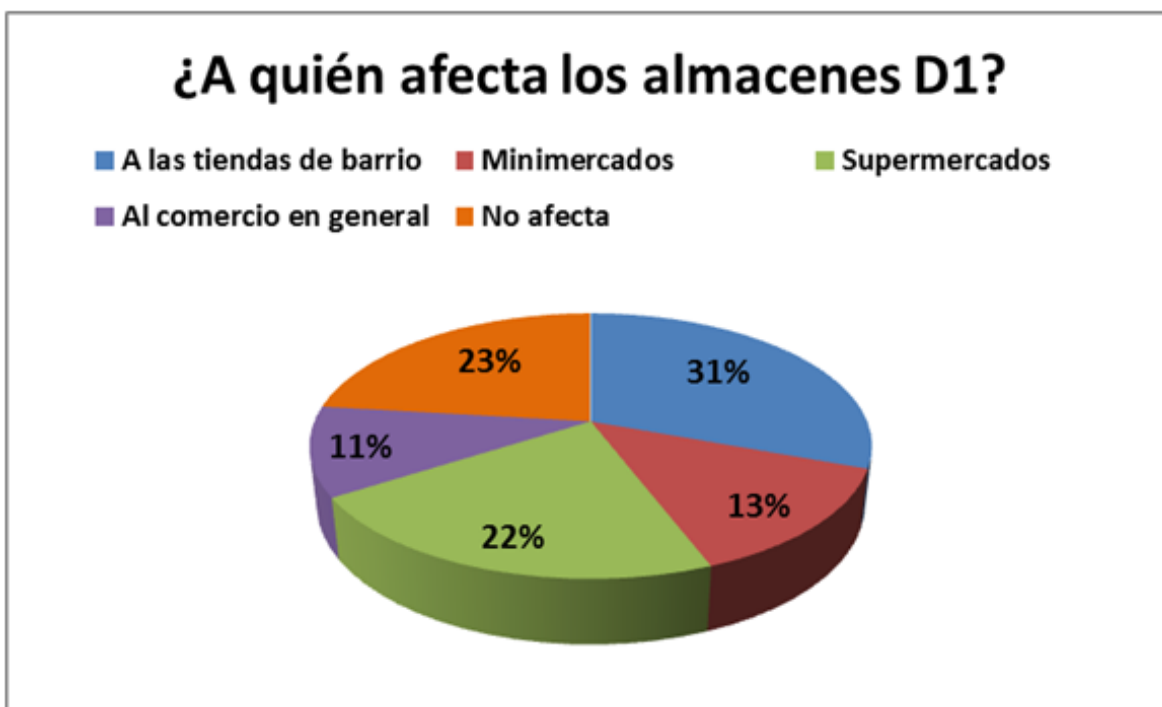


Ilustración 1 Riesgos y oportunidades del "Hard Discount". Tomado de Fenalco (2017)

Según reporta Passport desde su aparición en el mercado colombiano los formatos pequeños de venta al detal de abarrotes con precios de descuento han tenido un crecimiento exponencial cercano al 450% (Passport, 2016).

Tabla 1 Crecimiento porcentual de los distintos canales 2012-2017

	2016/17	2012-17 CAGR	2012/17 TOTAL
Tiendas de conveniencia	5,9%	8,5%	50,4%
Formatos de Descuento	22,7%	41,0%	457,9%
Tiendas minoristas	5,0%	7,5%	43,7%
-Cadenas de tiendas minoristas	10,4%	15,8%	107,8%
-Tiendas minoristas independientes	2,2%	4,2%	23,0%
Hipermercados	2,0%	2,4%	12,8%
Supermercados	3,3%	2,2%	11,6%
Mercados especializados modernos	5,4%	5,3%	29,2%
Licorerías y Cigarrerías	3,5%	5,4%	30,2%
Pequeños supermercados independientes	7,5%	7,5%	43,8%
Tiendas de barrio	6,1%	6,7%	38,6%
Distribuidores de comida	5,9%	6,3%	35,4%
Otros	1,6%	0,5%	2,5%

Tomado de Passport "Retailing in Colombia" Euromonitor international (Enero 2018)

La oportunidad que tienen las tiendas de barrio para enfrentar la fuerte competencia por parte de las grandes empresas de comercio internacional de ventas al detal y de los nuevos formatos de venta al detal de abarrotes de bajo precio se centra en la financiación a sus clientes directos, la cercanía, la venta de productos en tamaños más pequeños, lo que ha creado fuertes vínculos de confianza y preferencia por parte de sus clientes naturales (Portafolio.co, 2016). Los nuevos canales de distribución señalados iniciaron su operación en el mercado colombiano hace ocho años enfatizando su estrategia competitiva en el pago en efectivo, un surtido limitado, precios bajos, promoción de marcas propias, desarrollo de proveedores exclusivos, locales con pequeñas áreas de exhibición a manera de bodega con muebles exhibidores adheridos a las paredes del local, pocas góndolas de baja altura y exhibidores de fríos, exhibición en el piso. Ellos se han ubicado en las áreas urbanas de capitales de ciudades grandes e intermedias. Su actividad comercial ha atraído principalmente a los clientes de autoservicios medianos, mini mercados y posiblemente ha impactado a los tenderos ubicados en sus cercanías. Las características señaladas han hecho que ya cuenten con aproximadamente el 6% de las ventas al detal en valor del mercado colombiano (Cruz, 2016). La importancia reseñada la destaca igualmente Fenalco cuando afirma que los canales de venta de abarrotes al detal de bajo precio tienen un gran dinamismo con crecimientos reales superiores al 15% (Fenalco, 2017). Igualmente, el mencionado canal ha tenido gran impacto en la evolución de algunas categorías de productos de leche, helados, jugos, panadería, higiene del hogar y vinos. La presente investigación se ha realizado para investigar si estos formatos aparte de afectar algunos productos, también está perjudicando al canal tradicional. Uno de los factores es debido a que estos nuevos formatos se han ubicado en los barrios residenciales donde se desarrolla el negocio del tendero. Otro factor determinante a la hora de realizar este trabajo es el músculo financiero y la capacidad que tienen estos nuevos participantes de negociar con proveedores que carecen el canal de tiendas debido a que cada tienda negocia directamente con los proveedores.

### **1.1.2 Pregunta**

Aunque no se sabe si la nueva competencia pondrá en jaque mate a las tiendas de barrio, las cuales hoy en día siguen siendo el canal más importantes como se pudo observar



previamente y es importante para los tenderos no dejar pasar este hecho en el mercado, motivo por el cual la presente investigación se orienta a resolver ¿De qué manera el apareamiento en los últimos ocho años del formato de almacenes de ventas al detal de abarrotes de bajo precio ha afectado a las tiendas de barrio tradicionales en la localidad de Usaquén en Bogotá? De verse afectadas las tiendas de barrio, una pregunta complementaria se requiere plantear ¿Qué estrategias competitivas podrían sugerirse a los tenderos tradicionales de barrio de dicha localidad para enfrentar la competencia señalada?

## **1.2 Hipótesis**

Los almacenes de ventas al detal de abarrotes de bajo precio se han constituido en competidores directos y una amenaza a los tenderos de barrio de la localidad de Usaquén en Bogotá, D.C. afectando su competitividad en el mercado y ocasionando una merma en la preferencia que hacia ellos tienen los consumidores próximos

## **1.3Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Documentar el impacto que ha ocasionado los almacenes de ventas al detal de abarrotes de bajo precio en el desempeño comercial de los tenderos de barrio en la localidad de Usaquén en Bogotá, esto con el propósito de poder estructurar una propuesta estratégica que les permita a ellos enfrentar esta amenaza para su sostenibilidad en el tiempo.

### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- Encontrar las amenazas que en los tenderos de barrio están ocasionando los almacenes de venta de abarrotes de bajo precio por su poder de negociación y la colaboración comercial que ellos reciben de proveedores compartidos de abarrotes.
- Comparar las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades de ambos canales en términos de la oferta de productos y servicios, talento humano, horarios de atención, formas de pago y reconocimiento.
- Caracterizar la propuesta de valor y elementos de diferenciación de los dos canales de comercialización considerados
- Diseñar una propuesta estratégica para que la tienda de barrio pueda enfrentar los almacenes de venta al detal de abarrotes de bajo precio

## 1 Estado del Arte:

### 1.1 Marco teórico

El estudio desarrollado considera la influencia que el entorno tiene sobre el canal tradicional de tiendas de barrio, es decir “Dos facetas de la situación de una compañía son especialmente pertinentes: 1) las condiciones competitivas en la industria en la que opera la compañía –su ambiente externo- y 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía – su ambiente interno-.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 49i ). Otro aspecto clave en el análisis propuesto fue considerar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, “Tal y como sugiere el modelo es muy importante para lo decisores analizar las barreras de entrada y salida, que puedan afectar al número de nuevos entrantes y al de empresas que abandonan la industria, así como considerar el poder de los proveedores y clientes y las amenazas de las amenazas de los productos potencialmente sustitutos” (Wood, 2004, p. 43).



Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

*Ilustración 2 5 fuerzas de Porter. tomado de 5fuerzasdeporter.com. (Riquelme, M. 2015).*

Para realizar la propuesta estratégica de las tiendas de barrio se consideró como herramienta de análisis lo considerado en el libro Administración Estratégica de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland de cinco estrategias a saber:

1. Estrategia de costos bajos: Lograr costos más bajos que los competidores
2. Estrategia de diferenciación amplia: diferencia el producto frente a los competidores con diferentes atributos.
3. Estrategia dirigida de bajo costo: Llegar a un nicho de mercado y vencer a los rivales en costo.
4. Estrategia dirigida de diferenciación: Llegar a un nicho de mercado y diferenciarse de los rivales en el producto.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor: Al mejorar los costos de los proveedores pueden ofrecer mejores precios (Thompson A. A., Gamble, Peteraf, & Strivkland, 2008).

Otro recurso clave fue incorporar en el análisis la valoración de las amenazas, oportunidades, debilidades, y fortalezas o también conocido como análisis DOFA (Wood, 2004).

## Análisis interno

## Análisis externo



Ilustración 3 Análisis DOFA. Tomado de Infoautónomos (2017)

### 1.2 Marco conceptual

#### Tiendas de barrio

Las tiendas de barrio son el negocio más común de Colombia, para Agosto del 2017 representaban el 21% del total de los negocios en Colombia con un total de 55.161 locales (Dinero.com, 2017)

#### Tendero

Se entiende como tendero las personas que atienden en una tienda (The free Dictionary, s.f.)

#### Hard Discount

Se entiende como formatos de hard discount o tiendas de descuento a los establecimientos que comercializan en su mayoría productos de marcas propias, en un espacio limitado de tamaño y con un portafolio reducido.

Una de las razones por la cual los formatos de Hard Discount son exitosos y tal es el caso de Aldi es el número reducido de marcas que usa, el portafolio reducido y el pago en efectivo o

débito. Así lo da a entender Eric Van Den Steen y David Lane, profesores de Administración en Harvard Business School, al plantear que

The company's focus on private label products—95% of Aldi's U.S. assortment, compared with 22% of food sales nationwide—remained central to Aldi's value proposition. Its limited assortment of approximately 1,400 SKUs per 17,000 square foot store in 2013 compared to as many as 45,000 SKUs for larger U.S. grocers. Approximately 40% of the store's display space was for refrigerated and frozen items, and some stores sold wine and beer. However, even 1,400 SKUs was a marked increase from the initial 700 SKUs Aldi offered in 2004 in its U.S. stores, and the 1,000 SKUs available in 2007. As elsewhere, Aldi's accepted only cash or debit card payment (Steen & Lane, 2015,  $\pi$  10).

El éxito radica en tener casi toda la oferta de productos con marca propia, manejar una oferta limitada y aceptar exclusivamente efectivo y tarjetas débito como parte de pago.

### **Marcas propias**

Según María Andrea Calderón en su tesis de la Universidad del Rosario, dice que la marca propia es “aquellos productos que son fabricados por una empresa en la mayoría de casos reconocida y son comercializados con la marca de otra empresa la cual normalmente es una gran superficie, esta no posee planta de producción, pero si una marca registrada” (Calderón, 2014, p. 1). Por lo general lo distribuyen las grandes superficies, por consiguiente como afirma Duque, “es responsabilidad de los supermercados, hipermercados, farmaceutas, entre otros, realizar las estrategias de comunicación de dichos productos para la venta, como también determinar que productos deben fabricarse, que nombre de marca deben de llevar y en qué cantidades; además determinar el rol que desempeñará el producto en su respectiva categoría dentro de la cadena” (Duque, 2010, p. 31).

En un estudio hecho por Nielsen en el 2015, se concluyó que el 70% de los hogares colombianos compran productos de marca propia, y su consumo está representado en un mayor porcentaje por la clase alta.

De acuerdo a este análisis, el peso de la Marca Privada en Colombia en las cadenas fue del 12,1% para el 2014, concentrando el 6.3% de crecimiento. Frente al 2013, se registró una leve contracción de 0,3 puntos porcentuales, aunque sin embargo registro un crecimiento del 3% vs el crecimiento de las demás categorías comerciales que crecieron un 5,9%... Los colombianos compran productos de Marcas Privadas en promedio cada 21 días, siendo la clase alta la que lo hace con mayor frecuencia. De hecho, es la clase alta la que lidera el consumo de estos productos en el país. La compra se efectúa en promedio cada 21 días, y el

valor del gasto por ocasión es de \$7.850, mientras que las marcas comerciales llegan al 92% de los hogares en promedio cada 10 días, con un gasto de \$18.85. [...] De acuerdo al Reporte Global de Marcas Privadas los consumidores colombianos incluyen en sus compras productos de Marca Privada con el fin principal de ahorrar o reducir los gastos (36%). Uno de los factores más importantes sin duda alguna es el precio, 80% está concentrado en precios bajos, 9% en medios, 11% en precios altos. El diferencial de precio de la Marca Privada vs la marca comercial es del 10% en promedio (Nielsen, 2015,  $\pi$  2,3,8).

## **2 Metodología**

### **3.1 Método**

Para la investigación se utilizó la metodología tipo exploratorio-descriptivo. Se inició empleando la investigación exploratoria. Se empleó este tipo de investigación debido a que con ella se concretó un panorama del tema que luego se complementó con la investigación descriptiva para indagar lo más relevante del tema y definir el análisis definitivo (Universia, 2017). Se utilizó la investigación descriptiva porque ella “busca definir con claridad un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de una empresa, algún medio de publicidad o un problema simple de mercado” (Benassini, 2009, p. 45). Por el lado, “...se hace investigación cualitativa en los diseños exploratorios cuando los objetivos de la investigación son reunir información antecedente, clarificar los problemas y formular hipótesis o establecer las prioridades de la investigación” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, p. 144). Esta técnica se utiliza para recolectar las actitudes y conductas de las personas. Una de las mayores ventajas que tiene el método descriptivo-cualitativo es la riqueza de los datos, ya que se les pregunta a los actores involucrados acerca de la experiencia propia revelando información valiosa. Dentro de las técnicas se usaron encuestas, una se diseñó para los encargados / gestores / propietarios de las tiendas de barrio para conocer la total dimensión del impacto de los denominados almacenes de venta al detal de abarrotes de bajo precio o de hard discount en su posición competitiva. (Hair et al; 2009).

### **3.2 Población**

Como se informó anteriormente la localidad de Bogotá objeto de la presente investigación fue Usaquén la cual posee 472.908 habitantes (Probogota, s.f.). Con relación a las tiendas de

barrio que se encuentran ubicadas en la localidad de Usaquén la Cámara de Comercio de Bogotá no tiene identificado el número exacto de tenderos que hay en dicha localidad, situación que se explica al hecho que el código CIU con el que identifican los diferentes actores del comercio agrupa a distribuidores al por menor dentro de los cuales también se encuentran los supermercados, las tiendas de abarrotes de bajo precio y otros formatos por lo que para poder aproximarse al número de tiendas de barrio existentes en ella se descontó al número total registrado bajo el código CIU 4711 los que no corresponden propiamente a tiendas de barrio y así se logró estimar que en la localidad de Usaquén hay aproximadamente 539 tiendas de barrio.

### 3.3 Tamaño de las muestras

Considerando las dos poblaciones señaladas en el numeral anterior se procedió a calcular los tamaños de las muestras sobre las cuales se realizaría la investigación empleando el método aleatorio simple con población conocida, un 95% de significancia (confiabilidad) estadística y el 5% de error muestral, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula.

$n = (Z^2 \alpha^2 S^2) / \epsilon^2$ , en donde

n= tamaño necesario de la muestra

$Z_{\alpha/2}$ = margen de confiabilidad, para una confiabilidad del 95%  $\alpha = 0,05$ ,  $z = 1,96$

S= Desviación estándar de la población

$\epsilon$ =error

a. Para el caso de los consumidores con una población de 472.908 habitantes en Usaquén el tamaño de la muestra calculado es de 384 personas, pero por factores de presupuesto y de tiempo se aplicó la encuesta a 200 personas.

b. Para el caso de los tenderos con una población de 539 tiendas el tamaño de la muestra según la fórmula señalada es de 225 tenderos, pero igualmente por factores de presupuesto y de tiempo se encuestaron 20 tenderos escogidos aleatoriamente.

### 3.4 Instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos que se utilizaron para las dos poblaciones señaladas fue la encuesta que permitió la recolección de datos primarios, “los datos primarios se recolectan por medio de un conjunto de procedimientos formales en los que los investigadores preguntan u observan a las personas y anotan sus resultados” (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, p. 144).

Para la realización de los dos cuestionarios aplicados se consideró “...determinar qué información queremos, el tipo de cuestionario que vamos a preparar, el contenido de las preguntas individuales, la clase, la redacción y el orden de las preguntas, el aspecto físico del cuestionario y, además, realizar una prueba previa” (Benassini, 2009, p 141). Así se determinó que las encuestas debían identificar mediante un demográfico la caracterización de las personas abordadas, a partir de eso, si el perfil del entrevistado era el adecuado para la investigación, para proceder con las preguntas de interés con respecto a la características de las preferencias de compra de los compradores, la encuesta entre consumidores se aplicó vía electrónica y la aplicada a tenderos se realizó de manera presencial en los puntos de venta según la metodología señalada.

De manera previa antes de divulgar los instrumentos se verificó la calidad de ellos mediante una prueba de escritorio y con las poblaciones objetivo. Por último, se hizo una prueba con el tutor de esta tesis, Luis Guillermo Córdoba. Una vez aprobada, se divulgó para su respectiva realización.

Los aplicados en las dos poblaciones consideradas se presentan para consulta como anexo así:

- a. Encuesta para consumidores. Usuarios de tiendas de barrio (Ver anexo #1)
- b. Encuesta para el tender: para obtener información adicional (Ver anexo #2)

### 3.5 Momentos en que se desarrolló la investigación

*Tabla 2 Cronograma tesis*



MES	ENERO				Febrero				Marzo				Abril				Mayo		
SEMANA	1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
Definición de los métodos de investigación considerados	x	x	x	x															
Diseño de los instrumentos de recolección de información					x	x	x	x											
Trabajo de campo para la recolección de la información									x	x	x	x							
Resumen y análisis de la información obtenida													x	x	x	x			

**4. Amenazas que los tenderos de barrio están recibiendo de los almacenes de venta de abarrotes de bajo precio en particular por su poder de negociación y la colaboración comercial que reciben de proveedores de abarrotes compartidos**

Dentro de las 5 fuerzas de Porter se encontró que:

1. el poder de negociación de los clientes es media, debido a que no tienen poder para negociar exclusivamente con la tienda, pero si no están de acuerdo, pueden ir a la tienda de al lado, o a otro formato como los supermercados o los hard discount.
2. La rivalidad entre las empresas es alta, ya que las tiendas de barrio no solo compiten entre sí sino también con los demás formatos de venta al por menor.
3. La amenaza de los nuevos entrantes es alta, debido a que a través del tiempo se ha podido ver que cada año aparecen nuevos formatos, ya sean en el área tecnológico o físico. Además, la apertura de nuevas tiendas de barrio es relativamente fácil.
4. El poder de negociación de los proveedores es alta, debido a que tienen que negociar con cada tienda de barrio por aparte, lo cual no ocurre ni con los formatos de descuento ni con los supermercados que tienen más puntos de venta, por ende los proveedores pierden poder de negociación.
5. Hay numerosos formatos que pueden sustituir a las tiendas de barrio, no solo en el que se concentró en este trabajo sino también otros como lo son los supermercados, la venta por internet entre otros.

El poder de negociación de las tiendas de barrio es bajo frente a los proveedores debido a que estos negocian de manera individual con cada proveedor. Lo contrario pasa con los formatos de descuento de abarrotes en donde transformó el modelo de negociación con proveedores y extendió el número de días de pago a 180 (Passport, 2016). En conversaciones con tenderos, se pudo percibir que para ellos poder surtir su negocio es necesario que tengan el dinero en el momento en que pase el vendedor. También se pudo percibir dentro de las

encuestas realizadas, los tenderos reconocen que frente a la competencia tienen una desventaja en cuanto al poder de negociación, que como consecuencia genera que el precio en las tiendas de barrio sea superior versus a los otros formatos. Lo anterior se percibió no solo en las encuestas (Ver gráfico 4), sino también en conversaciones con los tenderos, en donde recalcan que mientras los otros formatos negociaban la compra de productos con muchos puntos de venta, y en cantidades mucho mayores, ellos negociaban escasamente lo de la semana.



Ilustración 4 Percepción de debilidades de los tenderos. tomado de encuesta a tenderos. (Rivera, 2018)

##### **5. Comparación de las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades de ambos canales principalmente en términos de la oferta de productos y servicios, talento humano, horarios de atención, formas de pago y reconocimiento.**

Para analizar las capacidades competitivas, fortalezas y debilidades se empleó el análisis DOFA dividiéndolo entre los tenderos y los formatos de albarrotes de descuento.

##### **Tenderos:**

<b>DEBLIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación con proveedores</li> <li>• Precios elevados con respecto a los formatos de descuento de Albarotes</li> <li>• Preparación educativa de los administradores.</li> </ul>	<b>AMENAZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hard Discount</li> </ul>
<b>FORTALEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> <li>• Cercanía con los clientes.</li> <li>• Servicio del personal</li> <li>• Facilidad de pago</li> <li>• Horario de atención</li> <li>• Domicilios</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conglomeración</li> <li>• Venta de pequeñas porciones</li> </ul>

Ilustración 5 DOFA Tenderos. Realizado con las encuestas y lo conversado con los diferentes actores estudiados. (Rivera, 2018)

Dentro de las debilidades de los tenderos, se pudo percibir que la mayor debilidad que tienen los tenderos es el poder de negociación que tienen con los proveedores, lo que ha incurrido en costos elevados. También se evidenció que el 75% de los tenderos encuestados no tiene título profesional y que el 10% solo ha realizado la primaria.

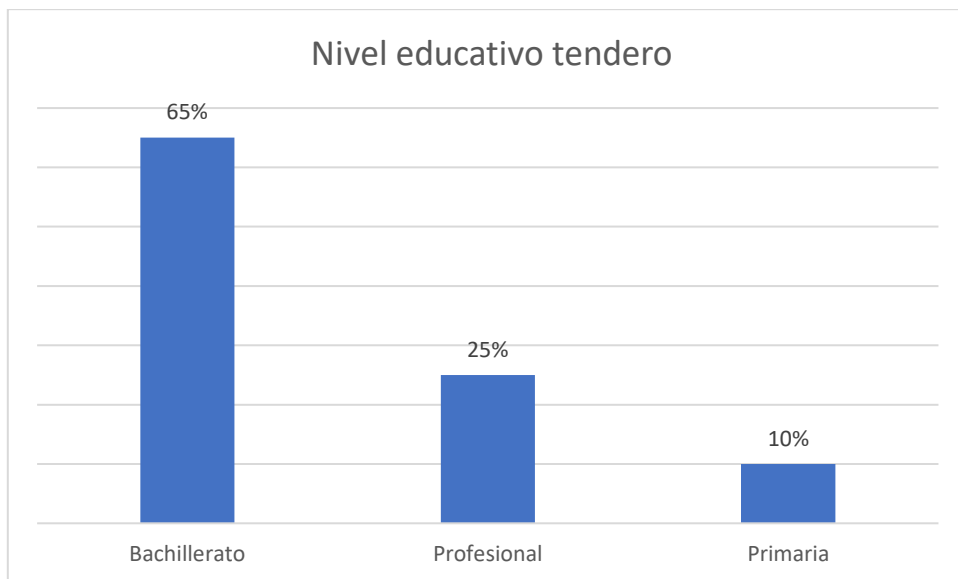


Ilustración 6 Nivel educativo tenderos. Tomado de encuesta a tenderos. (Rivera, 2018)

Por otro lado, las fortalezas que se encontraron fueron la cercanía a los hogares y a sus clientes a tal punto que el tendero otorga créditos conocidos como “Fiar”. A parte de lo anterior, los tenderos reconocieron, que su mayor fortaleza es el servicio prestado, 18 de 20 encuestados lo pusieron, además 12 tenderos reconocieron (sin haber estado dentro de

las opciones marcadas, sino en la opción Otros) que su mayor ventaja competitiva son los domicilios que tienen.

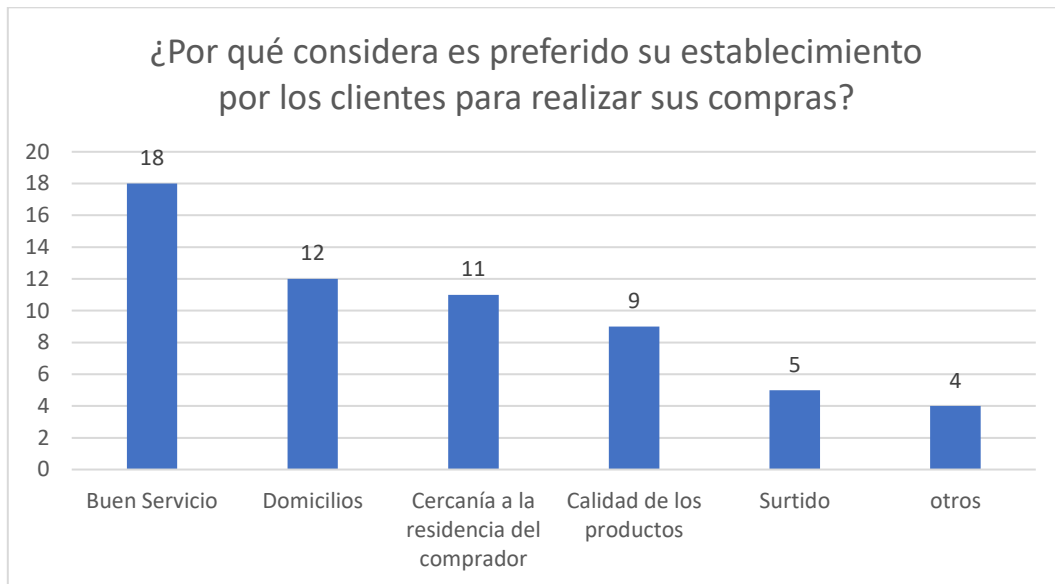


Ilustración 7 Fortalezas tenderos. Sacado de la encuesta a tenderos. (Rivera, 2018)

La principal Amenaza que tienen los tenderos son los formatos de descuento de abarrotes, esta amenaza empieza a ser percibida por los tenderos, cosa que no pasaba en el 2016 cuando Fenalco realizó un estudio encuestando a 858 tiendas, de las cuales el 72% de los encuestados no reconoció la marca líder de los formatos de descuento, D1 (Fenalco en Portafolio, 2016). Lo cual no ocurrió en este estudio, en donde 18 de los 20 encuestados reconocieron a este formato como el principal competidor.

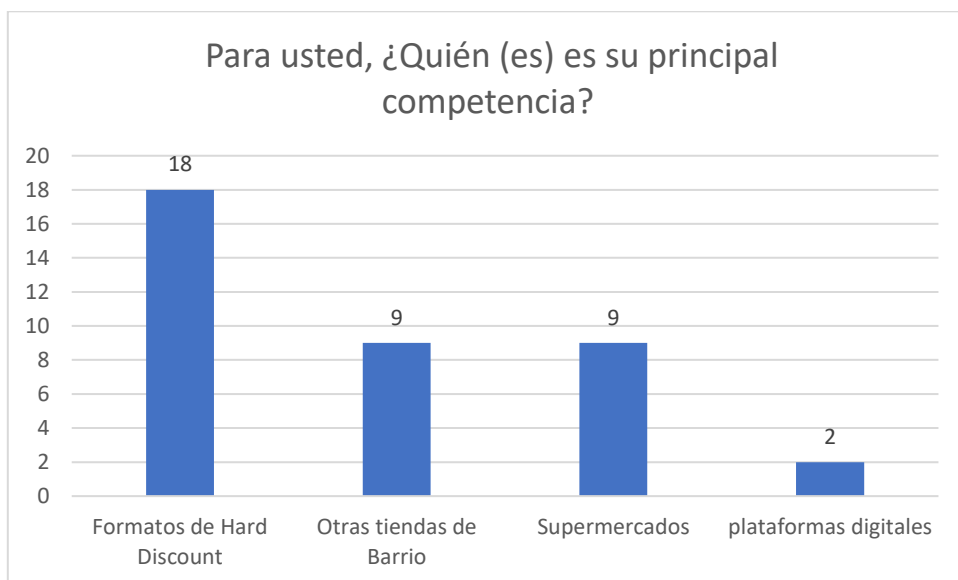


Ilustración 8 Principal competidores de las tiendas de barrio según tenderos. Tomado de la encuesta a tenderos.

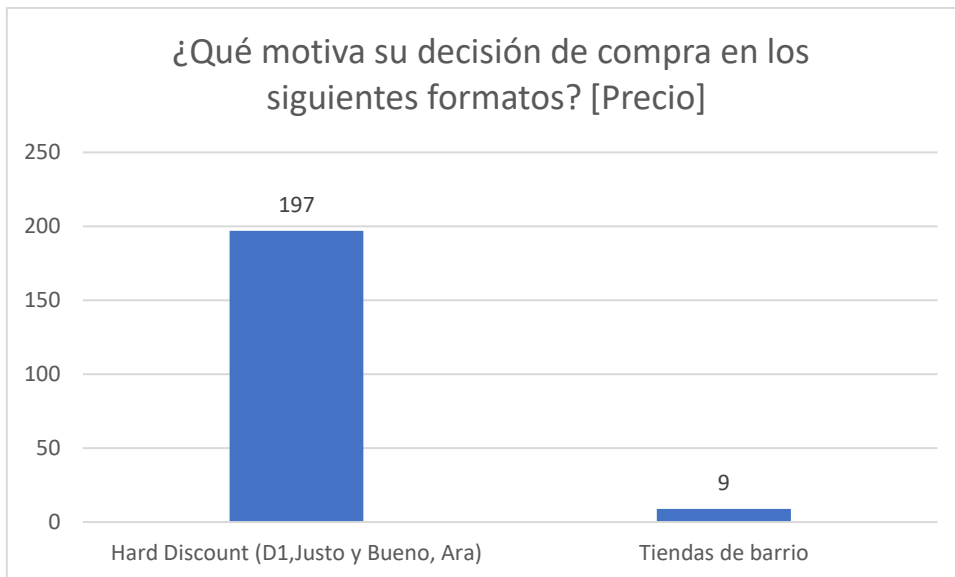
La oportunidad que se encontró es que los clientes compran principalmente los productos que necesitan en el día, ya sea para el almuerzo o para snacks, es por eso que una oportunidad es empezar a vender los productos porcionados de acuerdo con el hábito de consumo. Otra Oportunidad que tienen las tiendas de barrio es hacer una cooperativa o bien unirse a una, tal es el caso de Cooratiendas, un conglomerado de tiendas de barrio del grupo Éxito, el cual tiene 300 tiendas en Bogotá, de esta manera las tiendas mejoran su poder de negociación ya que le compran a una central que negocia con cada proveedor como un todo (Benavides, 2018).

### Hard Discount

<b>DEBILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal, menos calidad en el servicio.</li> <li>• Pagos inefectivo</li> <li>• Alta rotación, por lo que se presentan altos agotados</li> <li>• Diferenciación sustentada exclusivamente en los precios bajos</li> </ul>	<b>AMENAZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas barreras de entrada</li> <li>• Tendencia por compras e-commerce</li> <li>• Fortalecimientos de las marcas propias en el canal moderno y una orientación cada vez más sofisticado</li> <li>• Mejor experiencia de compra que otorga el canal moderno vía portafolios más exclusivos (Orgánicos, naturistas)</li> </ul>
<b>FORTALEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos</li> <li>• Proveedores exclusivos, con calidad de conveniencia frente a las marcas posicionadas y líderes en cada categoría.</li> <li>• Ubicación</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor penetración en periferias grandes ciudades, ciudades intermedias y zonas rurales</li> <li>• Promociones personalizadas</li> </ul>

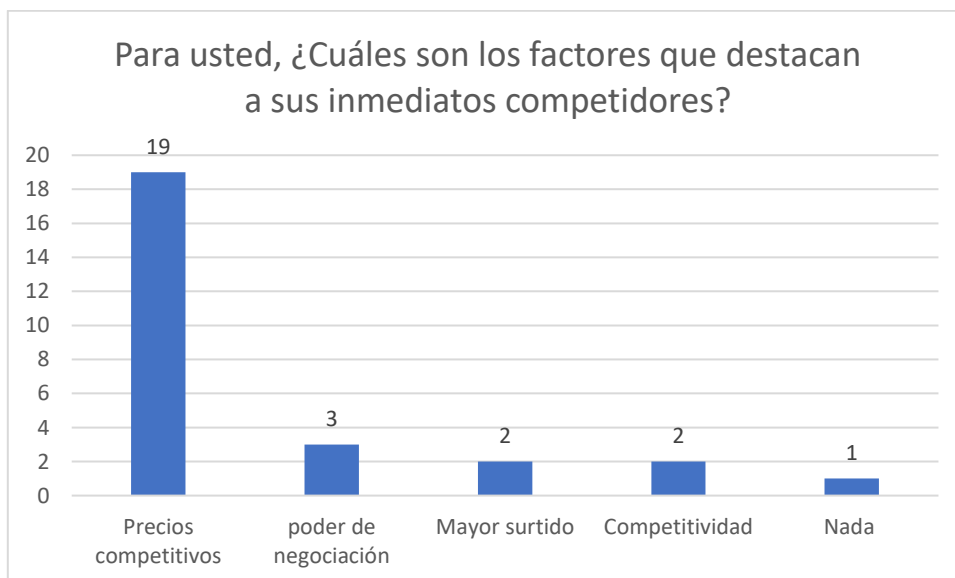
*Ilustración 9 DOFA Formatos de descuento de abarrotes. Tomado de las encuestas y conversado con los diferentes actores estudiados. (Rivera, 2018)*

Dentro del DOFA de los Hard discount encontramos que la principal fortaleza son los precios bajos, y esto lo reconoce tanto los consumidores como los tenderos, el 98,5% de los consumidores encuestados confirmó que la fortaleza de los formatos de descuento de abarrotes son los precios bajos. También se pudo observar que el poder de negociación de las tiendas de descuento de abarrotes es alta, tanto así que el único clientes de los proveedores son ellos mismos, por lo que pueden negociar la calidad de sus productos a un precio económico



*Ilustración 10 Motivación de compra en cuanto al precio. Sacado de la encuesta a consumidores. (Rivera, 2018)*

Dentro de las Debilidades, se pudo observar que la única diferenciación que tienen los formatos de descuento de abarrotes con las tiendas de barrio según los clientes y los tenderos, ambos reconocen que su única diferenciación es tener los precios bajos, lo que significa que, si un competidor llega al mercado mejorando los precios, no habrá otro factor que haga que los clientes se queden con ellos.



*Ilustración 11 Percepción del Valor agregado de las tiendas de descuento de abarrotes según los tenderos. Tomado de la encuesta a tenderos. (Rivera, 2018)*

## 6. Caracterización de la propuesta de valor y elementos de diferenciación de los dos canales de comercialización considerados

La propuesta de valor de los formatos de descuento de abarrotes es vender productos de calidad a un precio accesible cerca de los lugares de residencia.

En el caso de las tiendas de barrio la propuesta de valor es ofrecer un buen servicio a los consumidores mediante domicilios y cercanía.

¿Qué motiva su decisión de compra en los siguientes formatos?

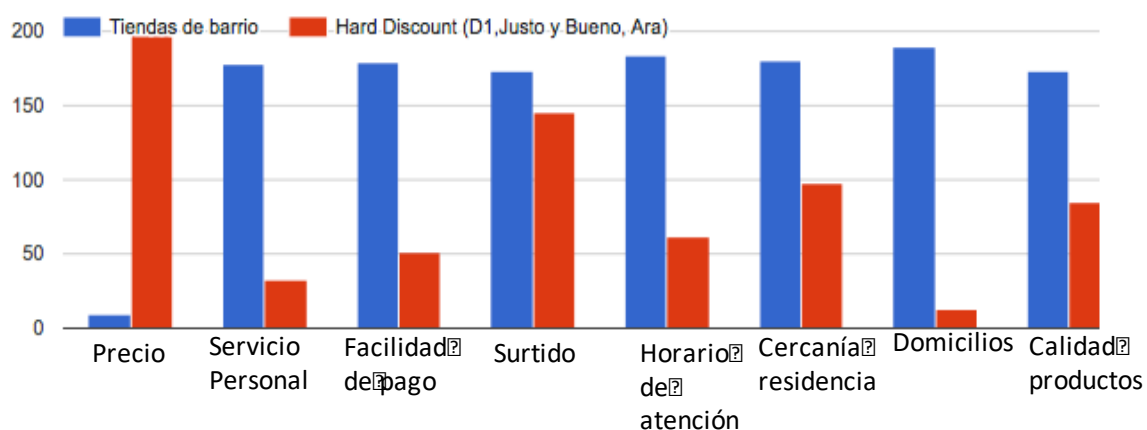
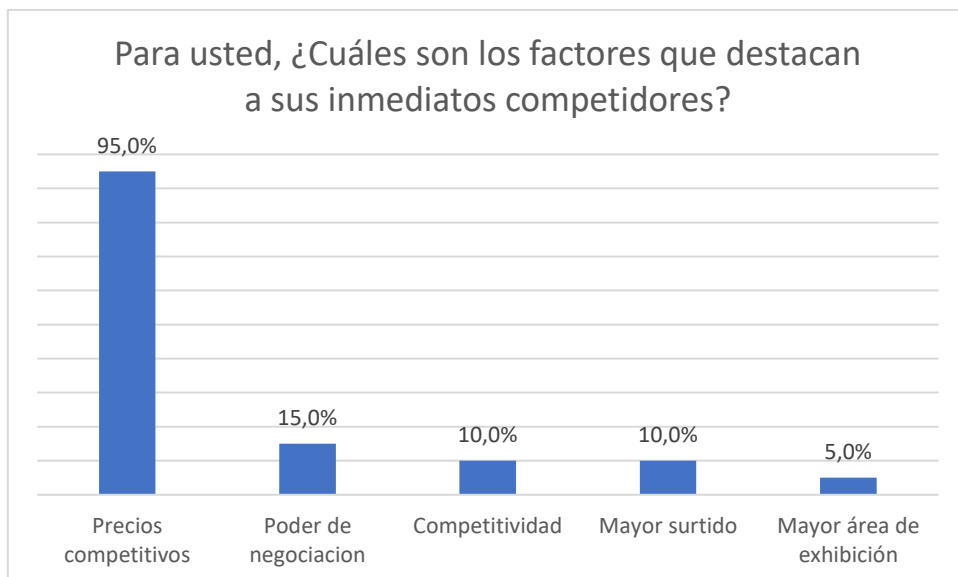


Ilustración 12 Motivación decisión de compra consumidor. Tomado de la encuesta a consumidores (Rivera, 2018)

Como se puede observar en el gráfico 12, los clientes perciben muchos más valores agregados a las tiendas de barrio que a los formatos Hard Discount, de hecho, el único valor agregado que supera los formatos de descuento de abarrotes a las tiendas de barrio según la percepción de los clientes es en cuanto al precio. Esta percepción no solo la tienen los clientes, también la tienen los tenderos ya que el 95% de los encuestados reconoció que ellos poseen precios más competitivos, lo que genera que algunas personas prefieran caminar un poco más para ahorrarse dinero.



*Ilustración 13 Ventaja competitiva competencia Tenderos. Tomado de la encuesta a tenderos. (Rivera, 2018)*

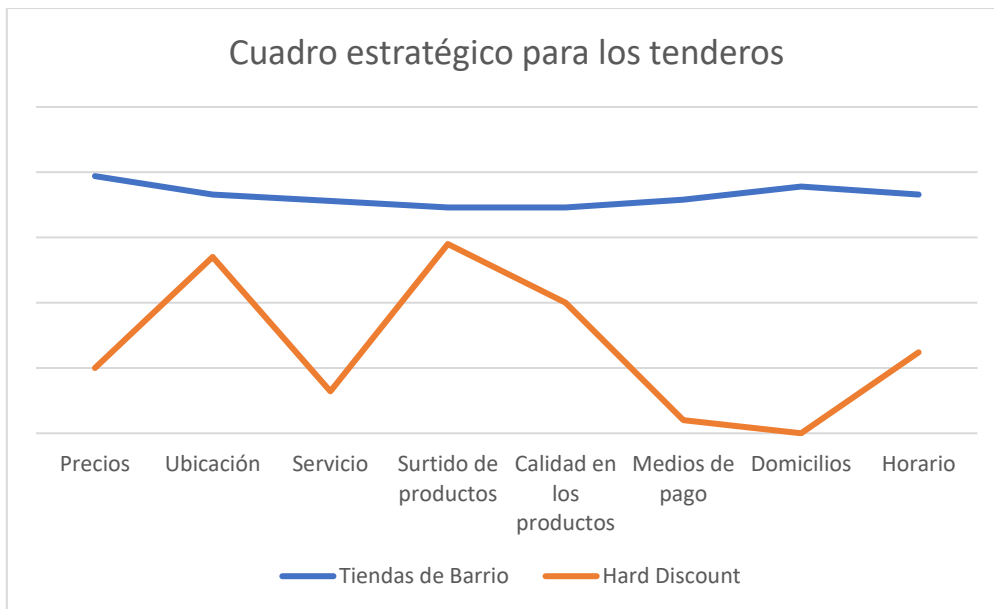
## **7. Propuesta estratégica para que la tienda de barrio pueda enfrentar los almacenes de venta al detal de abarrotes de bajo precio**

Según el marco teórico, en donde se plantearon las 5 estrategias competitivas, se analizó y se concluyó que la mejor estrategia para las tiendas de barrio es la estrategia de diferenciación ampliada. Esto significa que los tenderos deben poder diferenciarse ya sea en el servicio o los productos ofrecidos, para que los clientes al percibir esa diferenciación estén dispuestos a pagar un poco más que en otros formatos. “La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por el” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p 142). Estos mismos autores plantean que las empresas pueden diferenciarse desde muchas perspectivas, dentro de las cuales se encuentran la amplia selección y compras en un solo lugar y servicio de gran calidad, estos dos ángulos son los principales para que las tiendas se puedan diferenciar.

Además de tener en cuenta la estrategia competitiva, se tuvo en cuenta la estrategia del Océano azul o que significa crear un mercado no existente donde se propone un crecimiento en el valor percibido por los clientes y desarrollar una experiencia única. Para lograr la



construcción del océano azul se usó tres bloques principales de estrategias, los cuales son A) lo referido a la productividad, es decir, todo lo que tiene que ver con la entrega eficiente de los productos al cliente. Dentro de los factores que se pueden considerar para este bloque son los precios de los productos, servicio, surtido de productos, calidad en los productos y la cercanía al lugar de residencia. B) El segundo bloque es la simplicidad a la hora de entregar el producto, en este se podrá tener en cuenta los métodos de pago y los servicios de entregas a domicilios. C) El tercer bloque y último es la conveniencia, dentro del cual se debe considerar la flexibilidad de los horarios de atención (Kim & Mauborgne, 2017). A partir de lo anterior, se construyó un cuadro estratégico (Gráfico 14). Un cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico y un esquema analítico fundamental para la innovación para construir una estrategia de océano azul, ya que pone en evidencia las variables que compete la industria actualmente. En el eje horizontal van las variables por las que compete la industria, mientras que el eje vertical refleja lo que se le ofrece a los compradores, es decir, una puntuación elevada significa que una empresa ofrece más a los compradores, por lo que invierte más en esa variable. (Kim & Mauborgne, 2005).



*Ilustración 14 Cuadro estratégico de curva de valor entregado por cada canal. Construida con la información obtenida de la encuesta a consumidores y análisis de ella. (Rivera, 2018)*

Para hacer una propuesta estratégica adecuada hay que tener en cuenta que el principal problema que tienen los tenderos es el débil poder de negociación que tienen con los

proveedores y eso se ve reflejado en los precios elevados que tienen dentro de los establecimientos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar junto a lo analizado en el transcurso de este trabajo, una de las principales debilidades es el precio promedio que ofrece el tendero de barrio vs el de los almacenes de venta al detal de abarrotes de bajo precio por lo que se puede plantear que para ser más competitivos se debe mejorar la percepción del precio. Para ello es necesario que las tiendas trabajen en conjunto a los proveedores, los cuales también se han visto afectados por el formato de las tiendas de descuento de abarrotes. Esto se puede lograr mediante la distribución de productos porcionadas que se adapten mejor de las necesidades de uso de los consumidores y la frecuencia de compra semanal, es decir, bajos gramajes en los formatos de tiendas de barrio. ya que se descubrió que uno de las fortalezas de los tenderos es la reposición de los productos que se van acabando. Esta estrategia es para diferenciarse ampliamente, pero para poder lograrlo es necesario como plantean Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland “Coordinarse con los proveedores para satisfacer mejor las necesidades del cliente”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p 145).

Otra propuesta para los tenderos es unirse, como se planteó anteriormente, solo en la localidad de Usaquén hay aproximadamente 539 tiendas de barrio, si los tenderos se unen a la hora de negociar con los proveedores, ya sea haciendo una cooperativa o entrar a una tipo Cooratiendas, podrán tener un poder de negociación superior, lo que se verá reflejado en el precio de venta. Cooratiendas además de conseguir precios más competitivos a sus afiliados, está incurriendo en marcas propias para ser distribuidas por sus tiendas para poder hacerle frente a los formatos Hard Discount (Benavides, 2018).

Para que los tenderos tengan una amplia selección y compras en un solo lugar, se propone que estos se arriesguen y empiecen a vender marcas importadas, que sirvan de gancho, como licores, dulcería. Además de especializarse en productos de regiones colombianas, es decir, si el tendero notó que por su zona hay muchos clientes provenientes de la región de la costa, empezar a ofrecer productos de esa zona, ya sea queso costeño o productos para llevar como platos preparados para consumir. Por último que tengan corresponsal bancario en su

establecimiento, de esta manera tendrán un servicio que haga que las personas entren al establecimiento y tengan más posibilidades de realizar otra compra.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Las tiendas de barrio se están viendo afectadas por los formatos de tiendas de descuento de abarrotes, aunque esta amenaza no significa que los tenderos vayan a desaparecer, si significa que si no se hace algo al respecto si se disminuirá su participación de mercado y su competitividad y preferencia de los consumidores. Se pudo evidenciar que la mayor debilidad que tienen los tenderos es el poder de negociación que posee con sus proveedores, lo que se ve reflejado en sus precios que son más elevados que los de los otros formatos provocando que clientes para poder ahorrar plata prefieran caminar un poco más. Es por eso que para poder ser más competitivos es necesario que se unan y puedan no solo negociar precios con los proveedores, sino que les puedan comunicar lo que busca el consumidor en su establecimiento, el menudeo, para que puedan sacar productos especializados a este canal.

Aparte de la débil negociación con los proveedores, se pudo percibir que los consumidores tienen preferencia por marca, es decir, D1, Ara y Justo y Bueno están cobijados bajo una marca que refleja calidad, los tiendas por su parte, no tienen una marca que los identifiquen, sino que cada establecimiento maneja su propia identidad, lo que dificulta una percepción hacia estas.

En conclusión, los formatos de venta de descuento de abarrotes representan una amenaza a los tenderos, pero como se pudo plantear, los tenderos tienen más ventajas competitivas que no les permitirá desaparecer, pero si necesitan evolucionar y diferenciarse para no verse afectados.

## Bibliografía:

- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados enfoque para América Latina*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Benavides, L. M. (30 de abril de 2018). El plan de Cooratiendas para competir con las tiendas de descuento. *Larepublica.co* Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: <https://www.larepublica.co/empresas/marcas-propias-la-estrategia-de-cooratiendas-para-competir-con-las-tiendas-de-descuento-2720572>
- Calderón, M. A. (1 de Julio de 2014). LAS MARCAS PROPIAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SU IMPACTO EN EL MOMENTO DE COMPRA: CASO DE ANÁLISIS EN LA CADENA MINORISTA ÉXITO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ. *repository.urosario.edu.c.o* Recuperado el 15 de Abril de 2017, de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8752/Anexo1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Caicedo, J. M.; Quiceno, J. M. (2015). Situación Actual de la Tienda de Barrio Frente a la Aparición de las Nuevas Superficies ARA y D1 en la Ciudad De Manizales. *ridum.umanizales.edu.co*. Recuperado el 19 de Febrero de 2017, de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2080/trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Cruz, C. (Junio de 2016). Impacto de los minimercados en el retail colombiano. *repository.unimilitar.edu.co*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14428/1/CruzCarlosEduardo2016.pdf>
- Dinero.com. (8 de Agosto de 2017). Las tiendas de barrio representan el 21% de los negocios en Colombia. *Dinero.com*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/tiendas-de-barrio-son-el-21-de-los-negocios-en-colombia/249034>
- Duque, E. (2010). *La culturización de las marcas propias*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- es.thefreedictionary.com. (s.f.). *The free Dictionary*. Tendaro. *es.thefreedictionary.com* Recuperado el 22 de 03 de 2017, de: <https://es.thefreedictionary.com/tendaro>
- Fenalco- B&Optimos. (10 de Julio de 2017). Los consumidores, fieles a las tiendas de barrio. *Fenalco.com.co*. Recuperado el 18 de Marzo de 2018, de <http://www.fenalco.com.co/consumidoresfieles>
- Fenalco.com.co. (10 de Julio de 2017). Riesgos y oportunidades del Hard Discount. *Fenalco.com.co*. Obtenido de: <http://www.fenalco.com.co/harddiscount>

- Fenalco.com.co. (9 de Julio de 2017). El canal Discount pisa fuerte. *fenalco.com.co*.  
Obtenido de: <http://www.fenalco.com.co/canaldiscount>
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2009). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Infoautónomos. (15 Septiembre 2017). Guía fundamental del análisis DAFO. *infoautonomos.economista.es*. Sacado de: <https://infoautonomos.economista.es/plan-de-negocio/analisis-dafo/>
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift Beyond Competing*. Nueva York: Hachette.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Morales, D.; Cano, O. L.; & Escobar, M. O. (2011). *Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia)*. Barranquilla: universidad del Norte.
- Nielsen.com. (13 de Julio de 2015). COMPORTAMIENTO DE LA MARCA PRIVADA EN LOS HOGARES COLOMBIANOS. *Nielsen.com*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/marca-privada-hogares.html>
- Noticias.Universia.cr. (4 de Septiembre de 2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Noticias.Universia.cr*. Obtenido de: <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Passport- Euromonitor International. (2016). *GROCERY RETAILERS IN COLOMBIA*. Euromonitor International.
- Passport.- Euromonitor International. (2016). *Retailing in Colombia*. Euromonitor international.
- Portafolio.co. (2 de Junio de 2016).La fortuna de las tiendas de barrio. *portafolio.co*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de: <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/fortuna-tiendas-barrio-496805>
- Portafolio.co. (16 de Mayo de 2016). Los tenderos no conocen a un competidor directo: la cadena D1. *Portafolio.co*. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/tenderos-conocen-competidor-directo-cadena-d1-495847>

Probogota.org. (s.f.). Toda la información pertinente a Usaquén. *probogota.org*. Recuperado el 21 de Marzo de 2018,de: <http://probogota.org/localidades/usaquen/>

Riquelme L. M. (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. *5fuerzasdeporter.com*. sacado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

Rivera, S. A. (2018). Encuesta a tenderos. Encuesta

Rivera, S. A. (2018). Encuesta a clientes. Encuesta

Steen, E. V.; & Lane, D. (17 de Diciembre de 2015). Discounter, Aldi: The Dark Horse. *Coursehero.com*. Obtenido de: <https://www.coursehero.com/tutors-problems/Business/11643929-ERIC-VAN-DEN-STEEN-DAVID-LANE-Aldi-The-Dark-Horse-Discounter-ALDI-rna/>

Thompson, A. A.; Peteraf, M. A.; Gamble, J. E.; & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Wood, M. B. (2004). *El plan del Marketing*. Madrid, España: Pearson.

Thompson, A. A.; Gamble, J. E.; Peteraf, M. A. & Strivkland. (2008). *Administración estratégica*. Nueva York: Mc Graw Hill.

## Anexos:

### Anexo 1 Cuestionario clientes:

1. Género:
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  
2. Fecha de nacimiento
  
3. Estado civil
  - a. Soltero
  - b. Casado
  - c. Separado
  - d. Divorciado
  
4. Estrato social
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
  - f. 6
  
5. Actividad Principal
  - a. Estudiante
  - b. Empleado
  - c. Desempleado
  - d. Hogar
  - e. Jubilado
  
6. Localidad de Residencia
  - a. Usaquén
  - b. Mártires
  - c. Engativa
  - d Otro ¿Cuál?
  
7. ¿Alguna vez ha hecho o acompañado a hacer mercado en su hogar?
  - a. Sí
  - b. No
  
8. ¿Dónde acostumbra a realizar las compras para su hogar?
  - a. Tiendas de barrio
  - b. Hard Discount (D1,Ara, Justo Y Bueno)
  - c. Supermercados
  - d. Otro ¿Cuál?
  
9. ¿Qué acostumbra a comprar en los diferentes formatos?

	Tiendas de barrio	Hard Discount	Otros
Aseo Personal			
Aseo Hogar			
Carnes			
Panadería/ Galletería			
Lácteos (Leche, Queso, derivados)			
Arroz/ Granos			
Snacks			
Gaseosas			
Licores			
Transacciones bancarias			

10. ¿Qué tan frecuente en el mes compra en los siguientes formatos?

	1-2 veces	3-4 veces	5-6 veces	Más de 6 veces	Nunca
Tiendas de barrio					
Hard Discount					

11. ¿Qué motiva su decisión de compra en los siguientes formatos?

	Tiendas de Barrio	Hard Discount
Precio		
Servicio Personal		
Facilidad de pago		
Surtido de producto		
Horario de atención		
Cercanía a lugar de residencia		
Domicilioss		
Calidad de los productos		



12. Hace 3 años, el lugar favorito para comprar mercado era
  - a. Tiendas de barrio
  - b. Supermercado
  - c. Hard Discount (D1, Ara, Justo y Bueno)
  
13. Desde que compra en los Formatos Hard Discount (D1, Justo y Bueno, Ara) su compra en las tiendas de barrio
  - a. Aumentó
  - b. No afectó
  - c. Disminuyó
  
14. Desde su punto de vista, ¿Qué aspectos considera usted que las tiendas deben mejorar para tener una mejor experiencia de compra?
  - a. Servicio
  - b. Precios
  - c. Formas de pago
  - d. Otro ¿Cuál?

## Anexo 2 Cuestionario tenderos

Cuestionario a Tenderos:

1. Ubicación de la tienda (Calle con carrera)
2. ¿Cuántos Metros cuadrados tiene la tienda?
3. Es usted ¿Dueño, administrador, encargado?
  - a. Dueño
  - b. Administrador
  - c. Encargado
  
4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para esta tienda?
5. Número de cajas registradoras
  - a. 1
  - b. 2
  - c. Otra ¿Cuántas?
  
6. ¿Cuánto tiempo lleva la tienda en esta ubicación?
  - a. Menos de 1 año
  - b. 1-3 años
  - c. 3-6 años

- d. 6-10 años
  - e. Otra, ¿Cuántos?
7. Nivel educativo tendero
- a. Primaria
  - b. Bachillerato
  - c. Profesional
8. Número de neveras
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. Otra ¿Cuántas?
9. 9. ¿Por qué considera es preferido su establecimiento por los clientes para realizar sus compras?
- a. Calidad en los productos
  - b. Buen servicio
  - c. Surtido
  - d. Métodos de pago
  - e. Cercanía a la residencia del comprador
  - f. Precios más bajos
  - g. Otra ¿Cuál?
10. En los últimos cinco años considera que la competencia
- a. Aumentó
  - b. Disminuyó
  - c. No a afectado.

11. Para usted, ¿Quién (es) es su principal competencia?
  - a. Supermercados
  - b. Formatos de descuento (D1, Ara, Justo y Bueno)
  - c. Otras tiendas de barrio
  - d. Tiendas express
  - e. Otra ¿Cuál?
  
12. Para usted, ¿Cuáles son los factores que destacan a sus inmediatos competidores?
  - a. Mayor surtido
  - b. Cercanía
  - c. Precios Competitivos
  - d. Mejor servicio
  - e. Mayor área de exhibición
  - f. Horarios más amplios
  - g. Otro, ¿Cuál?
  
13. ¿Qué siente que puede mejorar para ser más competitivo frente a la competencia?
  - a. Servicio al cliente
  - b. Tecnología
  - c. Apoyo del estado
  - d. Precios
  - e. Poder de negociación
  - f. Otra ¿Cuál?