

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE LOS FORMATOS HARD Y SOFT
DISCOUNTER EN LOS ESTRATOS 5 Y 6 EN EL BARRIO EL CHICÓ DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ

Andrea Sarmiento Gómez

Gabriela Silva Cortés

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2019

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE LOS FORMATOS HARD Y SOFT
DISCOUNTERS EN LOS ESTRATOS 5 Y 6 EN EL BARRIO EL CHICÓ DE LA CIUDAD
DE BOGOTÁ

Andrea Sarmiento Gómez

Gabriela Silva Cortés

Director:

Carlos Mansilla

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2019

Resumen

Los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters han tenido un enorme crecimiento en Colombia en los últimos años. De esta manera, han logrado posicionarse en diferentes puntos estratégicos de las ciudades principales, especialmente en Bogotá. Hemos observado que dichos formatos también se encuentran en los estratos 5 y 6, donde han tenido una gran acogida por parte de los residentes de este sector. Además, a pesar de que nos enfocamos en una población entre los 18 y 60 años, la mayoría de nuestros encuestados se encuentran en el rango de 18 y 35 años. De esta manera, esta investigación logró determinar los factores de éxito de dichos retailers en las nuevas generaciones, demostrando los nuevos patrones de consumo.

Teniendo en cuenta que aquellos formatos se destacan por tener una oferta de productos basada en precios bajos y promociones, se busca determinar los factores de éxito de dichos retailers en la población a estudiar, considerando que los precios bajos no son el motivo principal por el cual los residentes de estos estratos se han fidelizado con estos establecimientos.

INDICE

Introducción	6
1. Estado del Arte	13
2. Metodología	18
2.1 Método	18
2.2 Población	20
2.3 Tamaño de la Muestra	21
3. Capítulo 1. Factores de éxito operando bajo el formato hard y soft discount	22
3.1 El precio y la ubicación como factores determinantes del éxito	22
3.2 Otros factores determinantes del éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters	24
4. Capítulo 2. La publicidad de los retailers operando bajo el formato hard y soft discount	29
5. Capítulo 3. Los productos más demandados de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters en el barrio El Chicó	31
6. Conclusiones	32
7. Recomendaciones	34
8. Bibliografía	35
9. Anexos	39
9.1 Anexo 2	39
9.2 Anexo 2	42

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Las empresas que lideraron resultados en retail	7
Ilustración 2 Ocho de cada 10 hogares compran en discounters.....	9
Ilustración 3 Crecimiento anual de los formatos hard y soft discounters	10
Ilustración 4 Crecimiento del negocio de las tiendas hard discount.....	24
Ilustración 5 Comportamiento de los canales de venta	31

Introducción

Es importante entender que la investigación llevada busca determinar los factores de éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters en los estratos 5 y 6 del barrio El Chico en la ciudad de Bogotá. Pero ahora ¿Qué es el éxito? A pesar de sus múltiples definiciones, se ha decidido que el éxito en esta investigación se definirá como; la participación del 6.5% de estos formatos en las ventas totales de los retailers del país en el 2018. “Koba Colombia (operador de las tiendas D1), Jerónimo Martins Colombia (Propietario de Ara) y Mercadería (que tiene el control de la cadena Justo & Bueno) facturaron \$5,3 billones, lo que pesó 6,5% en las ventas de los líderes del retail.” (Benavides, 2018, par. 1).

En los últimos años se ha popularizado un nuevo formato de venta de los retailers de alimentos y productos de consumo diario en los mercados emergentes, generando un impacto negativo en las ventas de los retailers tradicionales. En el año 2015 este tipo de formatos de descuento empezaron a popularizarse en el mercado colombiano, convirtiéndose en uno de los competidores más agresivos de los retailers tradicionales más grandes del país. (Gómez, 2015)

Estos formatos se caracterizan por contar con establecimientos diferentes a los tradicionales, con un mobiliario mínimo, espacios más pequeños y menos comodidades para sus clientes. Los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters, han logrado popularizarse en diferentes mercados emergentes alrededor del mundo.

Ilustración 1 Las empresas que lideraron resultados en retail

LAS EMPRESAS QUE LIDERARON RESULTADOS EN RETAIL					
	Cifras en millones	INGRESOS	VARIACIÓN	UTILIDADES	VARIACIÓN
1		\$56.442.803	9,37%	\$217.713	400,17%
2		\$5.709.718	7,33%	\$122.963	36,88%
3		\$4.865.884	2,97%	\$328.352	110,86%
4		\$3.839.177	-4,01%	-\$52.823	-205,02%
5		\$3.105.632	45,57%	-\$69.266	170,97%
6		\$1.629.166	8,58%	-\$21.422	-52,37%
7		\$1.499.306	-8,91%	\$16.199	-3,02%
8		\$1.438.883	73,30%	-\$346.370	63,10%
9		\$1.101.633	-2,82%	\$15.090	334,12%
10		\$1.053.070	16,75%	\$12.579	177,49%
11		\$769.465	265,36%	-\$163.961	117,00%

VENTAS
\$5,3 billones sumaron los ingresos de los hard discount en 2017

PÉRDIDAS
Las tres cadenas de descuento registraron un saldo negativo de \$579.597

SECTOR
Las ventas del retail sumaron \$81,4 billones





Fuente: Supersociedades / Gráfico: LR/CG

Fuente: SuperSociedades / Gráfico: LR /CG

Según la investigación llevada a cabo por Pedrozoli, la dinámica de los retailers está volviéndose cada vez más internacional (Pedrozoli, 2006). Esto quiere decir que los hábitos de consumo se han vuelto cada vez más estandarizados, creando patrones dinámicos que se pueden replicar en diferentes mercados. De esta manera, el modelo de los retailers operando bajo el formato de hard discount se ha popularizado a nivel global haciendo que la competencia cada vez sea más fuerte en donde los consumidores tengan más opciones al momento de compra de acuerdo con sus necesidades y preferencias.

Ahora bien ¿Por qué los retailers operando bajo dicho formato han tenido una rápida popularización y preferencia en el mercado? A pesar de que este modelo de negocio ha sido replicado en diferentes países, nos enfocaremos en el mercado emergente colombiano, ya que, según Portafolio: “Los establecimientos de descuentos o hard discounters, han encontrado en Colombia un mercado perfecto para su desarrollo, pues en el país han presentado el mejor comportamiento en ventas en todo Latinoamérica. (López, 2018).

Además, según el diario La República: “8 de cada 10 hogares en Colombia compran en “hard discount” o tiendas de descuento, en donde obtuvieron un crecimiento de 17 puntos porcentuales en penetración, siendo el 2017 su año de reinado. La investigación también reveló el número de visitas por familia (26 por hogar), es decir al menos 2 visitas por mes. Por otro lado, los hard discount le han ganado en volumen de ventas a las grandes cadenas y a las tiendas de barrio.” (Guevara, 2018).

Los retailers operando bajo el formato soft y hard discounters han tenido una acogida positiva en países con una economía más fuerte en comparación con la economía colombiana. Teniendo en cuenta que el mercado colombiano podría ser considerado como un mercado emergente en el ámbito de los retailers, es importante entender cuáles han sido los factores que han permitido que los retailers operando bajo dicho formato hayan tenido una acogida similar a la observada en los países con una economía más fuerte.

Ilustración 2 Ocho de cada 10 hogares compran en discounters.



Fuente: Kantar Worldpanel, Europanel

El director de Nuevos Negocios de Kantar Worldpanel, Miguel de La Torre, afirma que el factor macroeconómico que se vivió en el mercado interno en 2017 fue clave en el crecimiento de este tipo de formatos, ya que el gasto de los hogares se vio afectado por el incremento del IVA, creándose un problema en el poder adquisitivo (De la Torre, 2018).

En Colombia, los formatos hard y soft discount más populares son Tiendas Ara, Justo & Bueno y D1, los cuales han abierto más de 900 establecimientos en todo el país. De esta manera, han abierto un establecimiento de comercio por cada 308.977 personas. Es interesante ver cómo

la popularidad de estos retailers ha crecido exponencialmente en los últimos años, logrando identificar el patrón de consumo y comportamiento de su cliente al abrir nuevos puntos de venta en lugares estratégicos.

Ilustración 3 Crecimiento anual de los formatos hard y soft discounters

	# TIENDAS				VENTAS (COP MILES MILLONES)				CRECIMIENTO	
	2015	2016	2017	2018 E	2015	2016	2017	2018 E	16-17	17 - 18E
	415	565	740	910	1.100	2.100	3.400	4.428	61,9%	30,2%
	142	221	390	530	392	830	1.380	2.140	66,3%	55,1%
	0	240	400	560	-	230	1.000	1.545	334,8%	54,5%
TOTAL HD	557	1026	1530	2000	1.492	3.160	5.780	8.113	82,9%	40,4%
	419	566	593	605	10.286	10.996	10.623	11.048	-3,4%	4,0%
"FOOD" ESTIMADO					7.406	7.917	7.649	7.955	-3,4%	4,0%

Directto – Asesoría Financiera

Fuente: Consultora Valora Analitik

El crecimiento y acogida entre los consumidores de los retailers operando bajo el formato de hard discount, podría deberse a los bajos precios que tienen en los productos de la canasta familiar.

Cabe resaltar, que este tipo de formatos no manejan publicidad, sus establecimientos son sencillos, tienen poco personal y venden productos de pequeños y medianos proveedores que apenas se encuentran ingresando al mercado. Sin embargo, también cuentan con productos de las marcas líderes en el mercado, pero a un precio significativamente menor al ofrecido por los retailers tradicionales.

El profesor Marc Sachon, de IESE Business School, explica que los consumidores se enfocan en dos parámetros al momento de comprar: Precio-Calidad. Es ahí en donde los retailers operando bajo dichos formatos entrar a jugar un rol diferenciador en el mercado. Al tener una relación precio-calidad positiva, se podría afirmar que gran parte del éxito de estos se basa en el bajo costo de adquisición que tienen sus productos de marca blanca o de marcas poco populares. Dichos productos tienen atributos similares a las marcas líderes o populares de ofrecidas por los retailers tradicionales, pero al tener un menor precio, se vuelven altamente competitivas en el mercado.

Los retailers operando bajo el formato hard discount ofrecen un parámetro similar de precio-calidad a nivel internacional, es interesante ver cómo el mercado colombiano ha tenido un consumo mayor al promedio de los países de la región, de los productos de dichos retailers. De esta manera, el problema central de la investigación se enfocará en entender y analizar cuáles han sido los factores, tanto internos como externos, de éxito del mercado colombiano, que le han permitido a dichos *retailers* tener una acogida rápida y exitosa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, la pregunta que buscó resolver esta investigación fue: ¿Cuáles son los factores determinantes de éxito de los retailers operando bajo el formato *hard* y *soft discounters* en los estratos 5 y 6 en Bogotá? Ante esta pregunta, nuestra hipótesis principal se resume en que los factores determinantes del éxito de los retailers operando bajo el formato de hard y soft discounters son la ubicación de sus locales y el bajo precio con atributos competitivos de los productos que ofrecen.

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación, el objetivo general que se planteó la investigación fue identificar los factores determinantes del éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters en el mercado colombiano. Complementando el objetivo general,

se decidieron plantear tres (3) objetivos específicos, enlistados a continuación, para poder tener un resultado más asertivo.

1. **Analizar** el tipo de publicidad que ofrecen los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters para medir el nivel de atracción generado en los consumidores.
2. **Evaluar** si el precio de los productos y la ubicación de los establecimientos afectan la popularidad de modelos hard y soft discounters en Bogotá, en el mercado previamente determinado y **describir** las causas de dicha decisión de compra.
3. **Identificar** cuáles son los productos que más demandados por los consumidores de estrato 5 y 6 de dicho formato.

1. Estado del Arte

Considerando que la investigación se centrará en identificar los factores de éxito de los retailers operando bajo el formato *hard discounter* en el mercado colombiano, las investigaciones pertinentes para el desarrollo de esta tendrán las siguientes características:

1. Considerar a los retailers operando bajo el formato *hard y soft discounters*, una tendencia de consumo en el mercado global.
2. Identificar diferentes patrones de consumo que han permitido que los retailers operando bajo el formato *hard y soft discounters* penetren de manera exitosa el mercado.
3. Analizar casos de éxito de los retailers operando bajo el formato *hard y soft discounters* en mercados emergentes similares al mercado Bogotano específicamente en los estratos 5 y 6.

Para poder identificar cuáles han sido los principales factores de éxito de los retailers operando bajo el formato *hard discounters* en Colombia, analizaremos a Diallo, el cual plantea los factores de éxito de los retailers locales e internacionales (Carrefour), en el mercado emergente brasilero (Diallo, 2012).

Diallo concluye que existen cuatro (4) factores determinantes para el éxito de los retailers internacionales operando en el mercado emergente brasilero. Estos son los formatos de las tiendas y su ubicación, la relación con el consumidor, las fortalezas competitivas y la estructura organizacional.

En cuanto a los formatos de tienda y ubicación de estas, Diallo establece que el tener diferentes formatos de tienda, especializadas en los descuentos para poder abarcar a diferentes tipos de clientes, ha sido fundamental para el éxito de Carrefour en Brasil. Además, los consumidores han reflejado que, la ubicación estratégica de los puntos de venta ha aumentado la

preferencia de compra en estos hypermarkets. Como también lo propone la investigación realizada por J. Bernal en el 2010, la ubicación de los puntos de venta es el factor determinante en la elección de un retailer en Colombia (Bernal, 2010). El 77,3% elige el retailer de alimentos y productos de hogar dependiendo de su ubicación, sobre el aspecto o el formato de la tienda. M. Duque, también encontró un resultado similar. Su investigación concluye que, uno de los motivos por el cual las mujeres entre 30 y 40 años de nivel socioeconómico 4 en la ciudad de Bogotá compraban los productos de aseo del hogar en retailers operando bajo el formato hard discounters, era por la ubicación que estos tenían (Duque, 2018). Al estar en puntos estratégicos cerca de los hogares de sus clientes objetivo, disminuyen el tiempo de desplazamiento de estos, volviendo al retailer más atractivo que los convencionales.

Haciendo referencia en la relación con el consumidor y las fortalezas competitivas, Diallo coincide en que la estrategia de precios agresivos en el mercado (hard discounters), ha ido uno de los principales factores de éxito del retailer operando en Brasil. Los consumidores concuerdan que, uno de los factores que ha ayudado a Carrefour a tener éxito en el mercado brasileño, es su estrategia de precios bajos y descuentos, al igual que las alianzas estratégicas con los productores locales. Adicionalmente, también propone que existen dos teorías fundamentales para el desarrollo exitoso de los retailers en los mercados emergentes; la teoría de las competencias centrales y la teoría de la estructura organizacional. A pesar de que ambos retailers tienen estrategias similares, ya que abarcan con diferentes productos a todos los segmentos del mercado, el retailer internacional ha logrado ser más exitoso debido a su estrategia de precios competitivos.

De acuerdo con la investigación de J. Bernal, el precio es la segunda variable más importante en la decisión de compra de un consumidor, con un 27%. Además, también logró identificar que

el 87% de las personas utilizan el efectivo como medio de pago. Adicionalmente, M. Duque establece la importancia del precio y el ahorro percibida por los consumidores para la decisión de compra de productos de aseo para el hogar. Las conclusiones de la investigación establecen que 52% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que el precio como un factor importante, mientras que el 43% está parcialmente de acuerdo. Por otra parte, el 68% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que es importante generar un ahorro, mientras que el 28% está parcialmente de acuerdo. De esta manera, se observa la importancia de un precio competitivo para el éxito de un retailer en Colombia.

Finalmente, Diallo establece que la cultura organizacional del retailer internacional tiende a ser un poco más estandarizada logrando ser una economía a escala y ofrecer precios bajos en el mercado. A diferencia, el retailer nacional busca adaptarse a la cultura local y ofrecer una buena relación calidad-precio. Complementando lo anterior, es interesante observar que la investigación de J. Bernal concluye que las razones por las cuales los bogotanos de estrato 5 y 6 estarían dispuestos a comprar en un retailer operando bajo el formato *hard discount* son el precio, la calidad y la comodidad.

Ahora bien, aunque Diallo no se enfoca en los retailers operando bajo el formato *hard discounters*, si logra identificar cuáles son los factores de éxito de los retailers en un mercado emergente. Al ser los precios competitivos uno de los factores más relevantes, los retailers operando bajo el formato *hard discounters* han logrado ser competir agresivamente con los retailers tradicionales. Por otra parte, J. Bernal y M. Duque si se enfocan en los retailers operando bajo el formato *hard discounters* en Colombia. Es interesante ver cómo ambos enfoques concuerdan en dos factores fundamentales para el éxito de los retailers operando bajo

dicho formato en los mercados emergentes; la ubicación de los puntos de venta y el precio competitivo de los productos ofertados.

Por otra parte, la investigación llevada a cabo por Marc Sachon establece las razones principales de éxito de los retailers operando bajo el formato hard discounters. El establece que el éxito de los retailers se resume en dos conceptos fundamentales: precio y calidad (Sachon, 2019, par. 5). El uso asertivo de estos dos conceptos ha generado el crecimiento exponencial de dichos retailers, acelerando sus ventas y su expansión territorial. De esta manera, la investigación propone cuatro (4) factores clave que complementan la estrategia principal de ventas; surtido limitado de productos, el aumento de los productos de marcas privadas a un bajo precio, alta calidad a un precio bajo y operaciones eficientes. Es interesante ver como el autor establece que, el tipo de estrategias que se enfocan principalmente en la satisfacción del cliente, han logrado, independientemente de su formato, posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores.

Sachon también propone que, debido a que este tipo de retailers se enfoca en la satisfacción del cliente, la calidad de los productos ofertados tiende a ser muy alta. Es por esto por lo que utilizan marcas privadas, para poder establecer un parámetro de calidad alto y poder cambiar fácilmente de proveedores en caso de no estar satisfechos con la calidad de algún bien. Al hacer esto, el cliente está tan satisfecho con su compra que no requiere un motivador de compra adicional, como lo es la publicidad. Incluso, la investigación propone que uno de los factores de éxito de estos retailers es que no cuentan con un departamento de mercadeo. El cliente está tan satisfecho con su compra que no es necesario invertir en un motivador adicional (Sachon, 2010, par. 20).

A pesar de que Sachon no hace referencia a la ubicación de los locales, como Bernal y Duque lo hacen, si habla acerca de la eficiencia de las operaciones. El establece que uno de los factores de éxito de los retailers operando bajo el formato hard discounter es que han logrado optimizar sus operaciones logísticas, aumentando la eficiencia de la compra de sus clientes (Sachon, 2010, par. 17). De esta manera, el cliente disminuye su tiempo de compra, volviéndola cada vez más precisa y acertada. Esto hace que la decisión de compra sea más fácil para el consumidor y por ende aumente su nivel de satisfacción con el producto.

Es interesante ver como diferentes autores, de diferentes contextos, logran concluir en que los precios competitivos de productos de alta calidad han logrado el crecimiento y popularidad de nuevos retailers operando bajo el formato hard discounters. De esta manera, sería correcto afirmar que, este modelo de negocio ha sido replicado en diferentes países y ha tenido acogidas similares a pesar de las diferencias culturales o de mercado que existan. Es por esto por lo que estos modelos han tenido un rápido crecimiento (tanto en ventas, popularidad y expansión territorial), que les ha permitido posicionarse rápidamente. Además, es fundamental resaltar que, al estar enfocados netamente en la satisfacción del cliente por medio de diferentes variables, han logrado que este se fidelice con la marca y cambie sus patrones tradicionales de consumo.

2. Metodología

2.1 Método

Teniendo en cuenta el problema y la investigación planteada anteriormente, es fundamental tener una metodología de investigación clara y asertiva. Es por esto por lo que se decidió implementar una metodología cuantitativa. Por medio de encuestas con preguntas asertivas, se podrá encontrar un patrón en los factores que pueden llegar a ser determinantes del éxito de los retailers operando bajo el formato soft y hard discounters en Colombia.

Ahora bien ¿cuáles son las características de las personas entrevistadas? Teniendo en cuenta que el precio es un diferenciador fundamental de dichos retailers, se estableció que las encuestas se realizaron a personas (hombres y mujeres), de nivel socioeconómico 5 y 6. Esto se debe a que dichos estratos socioeconómicos tienen un mayor poder adquisitivo, y, por ende, el precio, a pesar de ser un factor de decisión de compra importante, puede no ser el principal. Esto podrá poner en evidencia factores determinantes del éxito de los retailers operando bajo el formato soft y hard discounters en Bogotá, diferentes al precio, que puede que no hayan sido considerados o analizados a profundidad en otras investigaciones.

Las encuestas realizadas buscaban ser lo más objetivas posibles, es por esto por lo que la muestra fue aleatoria para clientes activos o pasivos de los retailers mencionados anteriormente. Además, teniendo en cuenta que se busca determinar los factores de éxito de estos retailers, los cuestionarios deben captar a profundidad los factores que determinan la elección de compra de los consumidores. Es por esto por lo que los procedimientos para el procesamiento de datos fueron cualitativos y acordes con los objetivos de la investigación. Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se pudieron comparar los resultados y determinar el por qué los

clientes han preferido comprar en un retailer operando bajo el formato soft y hard discounters y no en uno convencional.

La encuesta se compuso de dos partes; una parte con preguntas que buscaron determinar las características generales de los consumidores de estos retailers y otra serie de preguntas que identificaron cuáles han sido los factores determinantes de la decisión de compra de dichos consumidores. Teniendo en cuenta que los factores determinantes del éxito que se han propuesto en esta investigación son la ubicación de sus locales y el bajo precio con atributos competitivos de los productos ofrecidos, las preguntas buscaron validar o agregar otros factores a la hipótesis. Al hacer esto, no solo logramos identificar el quién y el por qué si no también posibles patrones de consumo de los consumidores de los retailers operando bajo el formato soft y hard discounters en la ciudad.

2.2 Población

Teniendo en cuenta que el propósito de esta investigación es determinar los factores de éxito de los hard discounters en los estratos 5 y 6 en Bogotá, se decidió estudiar a hombres y mujeres entre los 18 y 60 años pertenecientes a dichos estratos que sean clientes frecuentes u ocasionales de los establecimientos de comercio operando bajo dicho formato. Sin embargo, es importante resaltar que se hizo un enfoque mayor en personas entre los 18 y 35 años para así poder determinar los patrones de consumo de las nuevas generaciones.

De esta manera, nuestra población objetivo fueron todos los consumidores activos y pasivos de Tiendas D1, Justo y Bueno y Tiendas Ara de los barrios 5 y 6 de Bogotá. Sin embargo, para tener resultados aún más específicos y medibles, la investigación se centró en el barrio de El Chicó (ubicado tanto en la localidad de Usaquén como en la de Chapinero).

Según el boletín informativo hábitat en cifras publicado por la Alcaldía Mayor de Bogotá, donde se establece el número de habitantes por localidad, se identificó que la localidad de Chapinero tiene 126.192 habitantes, mientras que la localidad de Usaquén tiene 475.274 habitantes (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018). Haciendo énfasis en la localidad de Chapinero, dicho informe establece que el 49,5% de la población se encuentra en el estrato 6, mientras que el 12,7% pertenece al estrato 5 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018). Ahora, en el caso de la localidad de Usaquén, el 25,97% de los habitantes pertenecen al estrato 6, mientras que el estrato 5 está compuesto por el 17,46% de la población (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

Por consiguiente, nuestra población objetivo arrojó un número de 284.900 personas del total (601.466), las cuales pertenecen a los estratos 5 y 6 ubicados en las localidades de Usaquén y Chapinero, que preferiblemente realizan sus compras en el barrio El Chicó.

2.3 Tamaño de la Muestra

Es importante entender que esta investigación pretendió estudiar a hombres y mujeres de estrato 5 y 6, entre los 18 y 50 años que sean consumidores tanto activos (frecuentes) como (pasivos) de los formatos hard discounters en Bogotá. De esta manera, el tamaño de nuestra muestra fueron 150 personas encuestadas. Esta muestra se calculó con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 8%, con una población de 284.900 personas.

3. Capítulo 1. Factores de éxito operando bajo el formato hard y soft discount

3.1 El precio y la ubicación como factores determinantes del éxito

La propuesta de la investigación realizada por Diallo, establece que algunos de los factores de éxito más importantes para un retailer en un mercado emergente son la ubicación de sus establecimientos y el precio de sus productos (Diallo, 2012). Además, la investigación de Sachon, también resalta la importancia de la relación precio-calidad y un portafolio exclusivo y limitado (Sachon, 2010). De esta manera, esta investigación evaluó la importancia de estas dos variables en el mercado colombiano para los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters.

Es importante tener en cuenta que nuestra muestra se compuso por personas que pertenecieran a los estratos 5 y 6, en los cuales existe un mayor porcentaje de ingreso y adquisición económica, por lo cual, al inicio de la investigación, se consideró que el precio no sería la variable más importante de la decisión de compra. Sin embargo, tras analizar los resultados, se logró identificar que, para los consumidores, el precio y la ubicación son, al igual que en la investigación realizada por Diallo, las dos variables más importantes para la decisión de compra.

Haciendo referencia al precio, se pudo identificar que es el principal factor de éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters. El 83.1% de las personas encuestadas, estableció que el precio es la razón más frecuente por la cual decidieron hacer la compra en un supermercado de bajo costo.

Es evidente que un retailer operando bajo el formato hard y soft discounters utilizará los precios competitivos como estrategia de crecimiento y penetración, sin embargo, es interesante evidenciar que, independientemente del estrato económico, esta sigue siendo tan influyente. Teniendo en cuenta la ley de oferta y demanda (Rossetti, 1994), la cual establece que la demanda

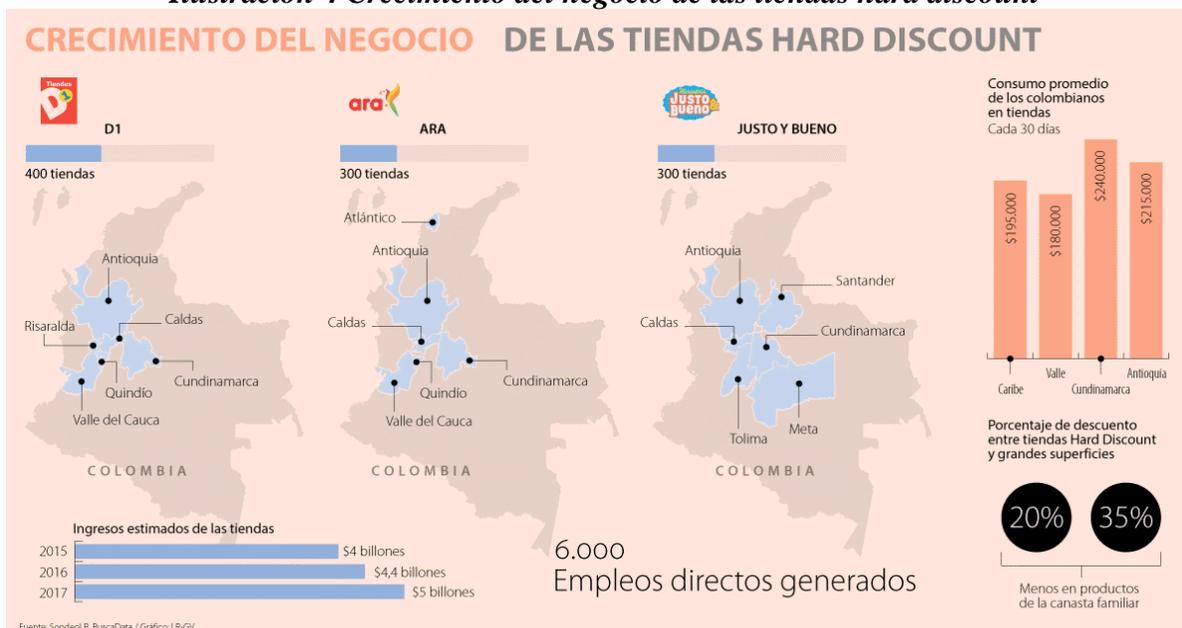
de un producto tiene una relación inversamente proporcional al precio. Esto quiere decir que, a mayor precio de un bien o servicio, menor será su demanda *ceteris paribus*.

Con base en la ley de la oferta y la demanda, es consecuente que los precios competitivos de los retailers operado bajo el formato hard y soft discounters tengan un aumento de popularidad rápido y exponencial. Sin embargo, teniendo en cuenta que, las marcas blancas de los retailers tradicionales, tienen un precio similar a los ofrecidos en los retailers con formato hard y soft discounters, sería incorrecto afirmar que el precio es el único motivador de compra para los clientes adquiridos. El precio, a pesar de ser fundamental para el aumento de las compras, puede no ser la razón de la fidelización y crecimiento continuo de los clientes de los supermercados de bajo costo.

De acuerdo con la definición de éxito propuesta, es evidente que los precios altamente competitivos si han impulsado el aumento de las ventas de los supermercados de bajo costo. Ahora, ¿Por qué las personas que se supone son más elásticas¹, son motivadas por el precio? Tras haber realizado un análisis a profundidad de la investigación, se logró identificar que el precio, junto con características exclusivas del portafolio ofertado, ha sido el gran motivador de compra inicial, y, por ende, uno de los factores de éxito más relevantes para capturar clientes.

¹ Elasticidad: Es un término económico que se refiere al grado de variación que tiene la demanda de un bien o servicio frente a las variaciones de su precio. Entre mayor sea el grado de elasticidad, menor será la variación de la demanda frente a un aumento al precio (Sepúlveda, 1994).

Ilustración 4 Crecimiento del negocio de las tiendas hard discount



Fuente: Sondeo LR /BuscaData

Basándonos en lo anterior, es importante resaltar que existen otras variables, que, junto con el precio, han sido factores fundamentales del éxito, es decir, del rápido crecimiento, de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters en los estratos 5 y 6 en Bogotá.

3.2 Otros factores determinantes del éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters

Tras preguntarle a los encuestados cual era la motivación de compra, diferente al precio, en los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters, se logró identificar 2 razones principales por las cuales los supermercados de bajo costo habían pasado de lugares para compras espontaneas a lugares de compra planificados: la calidad competitiva de sus productos y un portafolio exclusivo y limitado de productos tanto nacionales como internacionales.

Es interesante ver como la calidad de los productos y el portafolio exclusivo de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters han sido variables fundamentales para la

recompra y fidelización de los clientes. Tras analizar los resultados de la investigación, se identificó que los clientes se ven motivados a comprar en supermercados de bajo costo por la relación asertiva del precio y la calidad de sus productos, al igual que por tener un portafolio limitado y exclusivo de productos internacionales y locales.

En el caso de la relación precio-calidad, tal como lo propone IESE Business School, “Los comercios de descuento duro han adoptado el lema *“calidad, no cantidad”*. Así, destacan la buena calidad de sus productos estándar de marca privada, aunque ofrecen una gama limitada de productos.” (IESE Insight, 2010). De esta manera, los supermercados de bajo costo buscan ofrecer un portafolio limitado, pero con productos de alta calidad y exclusivos.

Siguiendo la propuesta de Barry Schwartz, en la cual se establece que entre más opciones se tengan más difícil es elegir (Schwartz, 2005), podríamos afirmar que los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters buscan delimitar su portafolio estratégicamente para facilitar la decisión de compra, y, por ende, la venta. Además, se lograron identificar diferentes respuestas que indicaban que el consumidor estaba siendo impulsado a la compra y fidelización por la calidad y exclusividad de los productos ofertados. De esta manera, se podría afirmar que estas dos variables han sido fundamentales para el éxito de los supermercados de bajo costo en los estratos 5 y 6 en Bogotá (Chicó). Esto se debe a que, los clientes están dispuestos a migrar a este nuevo tipo de formatos porque los productos que ofrecen tienen características competitivas y similares a los ofertados en los supermercados tradicionales, pero a un precio significativamente menor.

Por otra parte, es interesante ver que el 77% de los encuestados respondió que la calidad de los productos (44%) y la oferta exclusiva de estos (33%), se encuentran entre las 4 razones principales de motivación de compra de los retailers operando bajo el formato hard y soft

discounters. A pesar de que no alcanzan un porcentaje tan alto como el precio y la ubicación, combinados son una variable muy significativa. Además, teniendo en cuenta la elasticidad de los estratos 5 y 6 en la ciudad, el precio no puede ser la variable de fidelización de los clientes en supermercados de bajo costo.

Tras haber realizado un análisis detallado sobre los factores que incidieron en el éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters en Bogotá, logramos identificar que los consumidores están teniendo una fidelización con este tipo de supermercados, debido a la combinación de diferentes variables. Es evidente que el precio si va a ser el factor principal por la cual este tipo de retailers se vuelven atractivos para los consumidores, más sin embargo no es la razón principal de su fidelización. Hemos logrado identificar que, al igual que en la propuesta de Marc Sachon en su libro *The Hard Discount Model in Retailing*, el precio y la calidad de los productos, la ubicación de los locales y la exclusividad del portafolio ofertado han sido fundamentales para la fidelización y recompra de sus clientes.

Marc Sachon establece que “el objetivo de los minoristas de descuento duro es proporcionar a los clientes productos básicos de primera necesidad al precio más bajo posible, pero manteniendo un alto nivel de calidad. Esto se consigue mediante cuatro políticas fundamentales: un surtido limitado de productos, un aumento de la oferta de productos de marca privada a bajo precio, una buena relación calidad-precio, es decir, alta calidad a bajo precio y operaciones eficientes” (Sachon. M, 2010). De esta manera, los clientes tienen un portafolio exclusivo y limitado, con una relación calidad-precio positiva, lo cual aumenta la fidelización y la recompra.

Es interesante ver como la teoría propuesta por Sachon se refleja en la investigación realizada, en la cual, la calidad de los productos ofertados y la exclusividad del portafolio tanto nacional como internacional, ha sido un gran motivador de recompra y fidelización para los retailers

operando bajo el formato hard y soft discounters. A pesar de que el precio sigue siendo un factor fundamental, podemos observar que, conceptos como “calidad”, “productos exclusivos” y “denominación de origen”, son razones frecuentes de compra diferentes al precio.

Por otra parte, se logró identificar que los supermercados tradicionales de la ciudad ofrecen productos de marca blanca o marca propia con un precio similar al de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de la investigación, se logró identificar que la mayoría de las personas no compran los artículos y alimentos de despensa, artículos de limpieza e higiene personal ni los lácteos y huevos en los supermercados tradicionales, si no en los supermercados de bajo costo, a pesar de tener un precio similar, afirmando que el precio no es la razón principal de compra.

Tal como lo propone la investigación de Diallo, la ubicación de los establecimientos de comercio es fundamental para el crecimiento de las ventas de un supermercado de bajo costo. Con más de 2000 puntos de venta (El Tiempo, 2018), los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters ha logrado ubicarse en puntos estratégicos por todo el país. Tras analizar los resultados de la investigación, se identificó que la ubicación es la segunda razón por la cual los usuarios decidieron hacer una compra en los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters. Además, respuestas tales como “me queda cerca”, “me ahorra tiempo”, “es enfrente de mi casa” fueron comunes entre los encuestados.

Ahora bien, el 46% de los encuestado eligieron la ubicación de los locales como la motivador principal de compra de los supermercados de bajo costo (ver gráfica 15). Teniendo en cuenta que Diallo propone que la ubicación estratégica de los locales ha impulsado tanto la compra, como la

fidelización o recompra de los usuarios, también se podría establecer que, en el mercado estudiado, la cercanía o practicidad de los locales ha aumentado la venta de estos.

Al igual que el precio, es importante resaltar que la ubicación no es el principal motivador de compra. Es necesaria la combinación de la relación precio-calidad junto con la ubicación de los puntos de venta la que la convierte en un factor de éxito. Además, la oferta de los productos también influye en la preferencia por la ubicación, evidenciando que el cliente puede realizar sus primeras compras por la ubicación, pero se fidelizará con la marca al tener una ubicación estratégica junto con una oferta de productos atractiva.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, sería correcto afirmar que los factores determinantes del éxito de los supermercados de bajo costo en Bogotá para los estratos 5 y 6, en el barrio de El Chicó son; la relación asertiva de precio-calidad, la ubicación de sus locales y la oferta de sus productos. Es por esto por lo que, sería corrector establecer que, la decisión de compra de los consumidores de los supermercados de bajo costo se debe a la combinación de 4 factores; precio, ubicación, calidad y exclusividad de portafolio.

4. Capítulo 2. La publicidad de los retailers operando bajo el formato hard y soft discount

Uno de los factores que más nos llamó la atención al momento de realizar la investigación, fue conocer los diferentes tipos de publicidad que ofrecen dichos formatos.

El 97% de nuestros encuestados afirma saber de la existencia de dichos formatos a través de la voz a voz, siendo esto acorde a la estrategia de publicidad de dichos de formatos. En la revista Dinero, se publicó un artículo que describe la influencia de dichos formatos en el retail, sin empacadores y sin publicidad. Dichos formatos cuentan con más de 600 tiendas distribuidas en Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Valle del Cauca y Cundinamarca. Su modelo de negocio es simple y consiste en reducir los costos operacionales al máximo para poderlos traducir en los precios finales de sus productos, es por ello, que los artículos son exhibidos en las cajas en las que vienen y las bolsas para llevar el mercado, las cuales tienen un valor de \$50 pesos y no hay empacadores. Los productos son marcas propias o de fábricas nacionales, también, se encuentran productos importados. La agilidad del modelo de compra es un factor que favorece dicho formato. Actualmente las personas buscan agilidad, no tienen tiempo que perder buscando los productos. Estos formatos se diferencian por la innovación (Dinero, 2015)

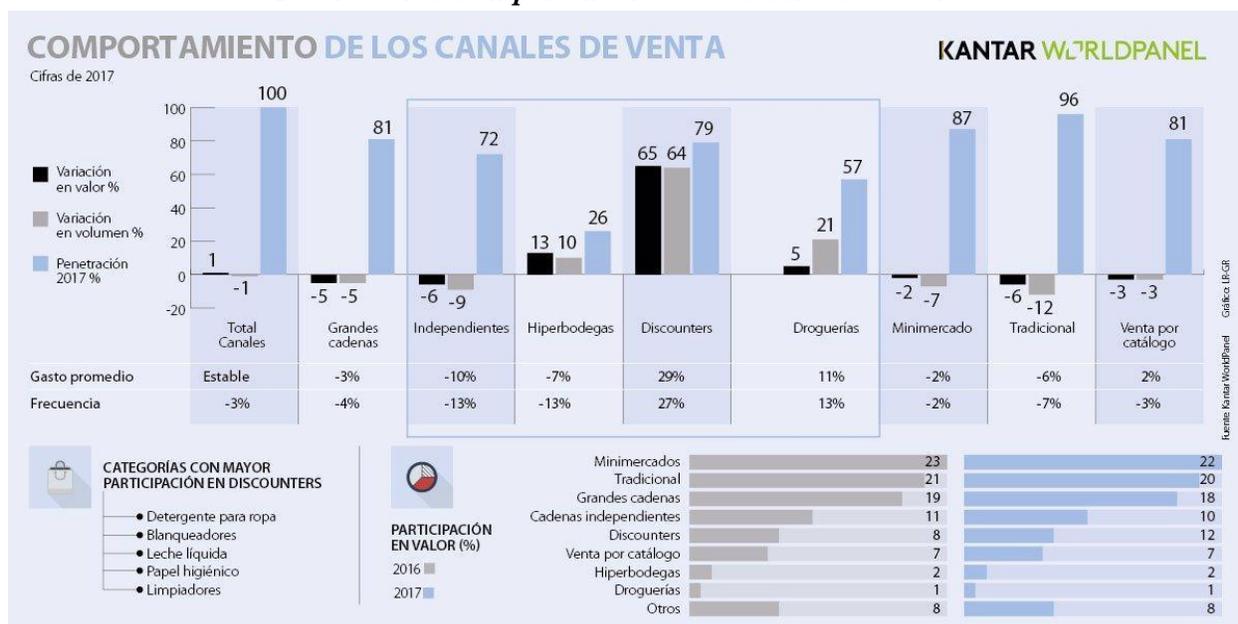
Teniendo en cuenta las características mencionadas anteriormente de los formatos hard y soft discount y su modelo de negocio, se puede evidenciar que gran parte del ahorro de sus costos se enfoca en no tener publicidad y son estos los que les permiten tener bajos precios en su establecimiento. No obstante, cabe aclarar que también hay reducción en costos de operación, logística y exhibición. (P&M, 2016)

Cabe resaltar, que la voz a voz es el fuerte de dichos formatos, ya que se centran en ser innovadores al mantener a gusto al consumidor desde el momento en que ofrecen un precio más bajo respecto a otros supermercados y, por otro lado, hacen que la compra sea fácil y rápida. Según Bazaar, la voz a voz es la herramienta publicitaria más efectiva sin inversión de dinero. Un cliente feliz con un producto o servicio va a hablar maravillas del negocio y por ende lo va a recomendar. Es por esto por lo que es importante darle una experiencia única a cada consumidor que entre a comprar a la tienda pues es el quien va a dar la publicidad (Bazaar, 2018).

5. Capítulo 3. Los productos más demandados de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters en el barrio El Chicó

Según Miguel de la Torre, director de nuevos negocios de Kantar Worldpanel, dichos formatos son fuertes en lácteos y alimentos en general, y se parecen a un supermercado en los productos de aseo del hogar (De la Torre, 2016). De hecho, según datos que tiene Kantar, entre lo más comprado en D1 están el detergente y la leche líquida; en Justo & Bueno, el papel higiénico y la leche líquida; y en Ara, el arroz y la leche líquida. “El supermercado moderno tiene peso en cuidado personal: champú, tratamiento capilar, crema antiarrugas. Pero la tienda de descuento ahí no juega tan bien”. (Dinero, 2016)

Ilustración 5 Comportamiento de los canales de venta



Fuente: Kantar WorldPanel, Europanel

Basándonos en los resultados de nuestras encuestas podemos evidenciar que los datos hallados por Kantar Worldpanel coinciden con los nuestros, pues según nuestros encuestados, los productos que más demandan los consumidores en dichos formatos son: alimentos de despensa, lácteos y huevos, artículos de higiene personal y artículos de limpieza del hogar.

6. Conclusiones

Tras haber culminado la investigación, es interesante ser como el mercado analizado responde de manera similar al mercado estudiado por Diallo, en el cual el precio y la ubicación de los establecimientos de comercio son factores fundamentales del éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters. Sin embargo, es fundamental entender que el éxito de dichos retailers se debe en no solo a estos dos factores, sino también a la calidad de sus productos y la exclusividad de su portafolio.

Es evidente que un retailer operando bajo el formato estudiado utilizará precios competitivos como estrategia de ventas, diferenciándose de la competencia y aumentando la elasticidad del mercado. No obstante, es interesante observar como el sector del mercado más elástico prefiere estos establecimientos sobre los supermercados tradicionales, a pesar de que estos tengan productos de marca blanca con precios similares.

A pesar de que todavía hay ciertas categorías de bienes las cuales no son compradas en los supermercados operando bajo el formato hard y soft discounters, la popularidad de estos ha aumentado tanto, que, incluso sin un tipo de publicidad convencional, la voz a voz de la calidad de sus productos a generando lealtad y recompra. Tal como lo establece Bazzai, este método publicitario es uno de los más efectivos y no requiere una inversión de capital, lo cual se ha visto reflejado no solo en la forma en el que el cliente recibe la información, sino que también en la percepción de calidad que se tiene sobre el producto.

Ahora bien ¿cuáles son los factores de éxito de los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters? En el mercado estudiado, el precio y la ubicación de los locales, al igual que la voz a voz, son fundamentales para la primera compra de los clientes. Sin embargo, los

verdaderos factores de éxito que han fidelizado y motivado a la recompra de los productos ofertados son la calidad competitiva de estos, al igual que la oferta de productos internacionales, exclusivos y con poca variedad. De esta manera, el cliente se ha fidelizado con la marca porque tiene una calidad similar a la ofertada en los supermercados tradicionales, con productos internacionales exclusivos (solo se pueden comprar en dichos retailers), y a un precio significativamente menor al que tienen los supermercados tradicionales. De igual manera, con los productos nacionales que ofrecen, se observa una percepción de calidad similar a la ofertada por los supermercados tradicionales a un precio menor o similar al de las marcas blancas.

Los retailers operando bajo el formato hard y soft discounters han logrado posicionarse en la mente de las personas de estrato 5 y 6 en el barrio El Chicó de Bogotá. Poco a poco se han convertido en la opción principal para comprar productos específicos (tales como alimentos y artículos de despensa), aumentando la lealtad, la voz a voz y la percepción de calidad y practicidad de la marca. De esta manera, han demostrado que los precios bajos no son su principal factor de éxito, si no su relación precio-calidad y su selección asertiva de productos para su cliente objetivo han convencido al cliente de que es la mejor opción para adquirir determinados bienes.

7. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la influencia que tienen los formatos hard y soft discounter en el consumidor colombiano en los estratos 5 y 6 en el barrio el Chico de la ciudad de Bogotá, consideramos que al ofrecer productos de calidad y a un bajo precio a sus clientes han logrado tener una penetración de gran influencia, quitándole participación a los retailers más grandes de Colombia.

No obstante, teniendo en cuenta el estilo de vida que tiene los Millenials y Generación Z el cual es limitado de tiempo, sería bueno considerar el ingreso a plataformas digitales como “Rappi, Merqueo, etc..” que se han vuelto parte del día a día, con esto, se podrían maximizar las ventas y ahorrar tiempo a los consumidores. Por otro lado, sería bueno ampliar la investigación a otros barrios de la ciudad de Bogotá en los estratos 5 y 6 para tener unos resultados más acertados, considerando que esta investigación se centró en el barrio El Chico.

Otra recomendación de la investigación es realizar un análisis juicioso de los precios de todos los retailers operando bajo estos formatos, para así poder analizar el por qué el precio es un factor determinante de éxito entre la competencia. También, se lograría entender los márgenes de estas empresas y cómo funcionan por medio de precios competitivos.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones o estudios repicados, analizar el porcentaje de venta que tienen estos estratos en los retailers estudiados. De esta manera, se podrá entender a fondo cuales son las estrategias de venta y como están varían dependiendo de su cliente objetivo.

8. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). Chapinero - Hábitat en Cifras. Recuperado de <http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Chapinero.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). Usaquén - Hábitat en Cifras. Recuperado de <http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Usaquen.pdf>
- Análisis demográfico y proyecciones poblacionales de Bogotá. (2018). [e-book] Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, p.36. Recuperado de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/demografia_proyecciones_2017_0_0.pdf
- Benavides, L. (2018). Los \$5,3 billones que vendieron D1, Ara y Justo & Bueno son 6,5% del retail. Recuperado de https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/search/doc?pc=CO&dcid=615798325&query_entry=quick&keyword=d1&abstract=1&change_selected_countries=1&range=365&controller=search&action=search&module=default&rpp=25&first_load_rpp=10&numresult=6
- Bernal Montero, J. A. (2010). *Hard discount retail opportunities in Colombia: an approximation to French and European hard discount retailing and consumer behavior: the role of French culture a retailer strategy*. Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración. CESA, 2010.
- Chacón, N. (2018). *¿Qué es un formato Hard Discount y Soft Discount?* [online] Gerencia Retail. Recuperado de <https://www.gerenciaretail.com/2017/05/12/que-es-un-formato-hard-discount-y-soft-discount/> [Recuperado el 26 de agosto de 2018].
- Diallo, M. (2012). *Retailers' Internationalization in Emerging Markets: A Comparative Study of a French and a Local Retailer's Key Success Factors in Brazil*. [eBook] Canadian Center

of Science and Education. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n10p91>
[Accessed 26 Aug. 2018].

Díez de Castro, Enrique Carlos; Francisco Javier Landa Bercebal, Francisco José Cossío Silva y María Pilar Zorrilla Calvo (1998). «Capítulo 1: Introducción». *Merchandising*. Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A. p. 26. ISBN 84-368-0951-3. «La presentación de un surtido corto seleccionado, la utilización del “descuento” y marcas de distribución es una de las formas de simplificación.

Dinero (2017). Tiendas de descuento duro se enfrentan a pequeños comerciantes. (2017). *Dinero*. [en línea] Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresario/caratula/articulo/tiendas-de-descuento-duro-y-su-impacto-en-tiendas-de-barrio/249796> [Encontrado el 23 de agosto de 2018].

Duque, M., González, N., & Padrón, C. (2018). *Razones de decisión en la compra de productos de la categoría de aseo del hogar dentro del canal hard discount en mujeres de 30 a 40 años pertenecientes al estrato socioeconómico cuatro (4) de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2018.

Escobar, L. y Urriago, A. (2014) *Trabajo de Grado: Características del producto y percepción de la marca que determinan la decisión de compra de productos de marcas blancas en las grandes superficies de Cali*. Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales, Santiago de Cali, Colombia.

Florensa, S.; Fradera, C.; y Frau, M. (2009). *Marcas Blancas Nuevo concepto comercial del sector alimentario*. Treball d’Economia aplicada II. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales - Universitat Pompeu Fabra

- Gómez, C. (2015 de Febrero de 2015). *Portafolio*. Obtenido de Las grandes cadenas entran en la era del ‘descuento duro’: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/grandes-cadenas-entran-descuento-duro-26136>
- Guevara, L. (2018). Ocho de cada 10 hogares colombianos compran en hard discount. *La Republica* [en línea] Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-en-las-tiendas-de-hard-discount-2705843> [Encontrado el 20 de agosto de 2018].
- Ieseinsight.com. (2019). *IESE Insight El secreto del éxito de los minoristas de descuento duro*. [online] Available at: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125&ar=14&idioma=1> [Accessed 26 Apr. 2019].
- Lamey, L. (2014). Hard economic times: A dream for discounters. *European Journal of Marketing*, 48(3/4), 641-656.
- López, R. (2018). Colombia es el ‘Dorado’ para los negocios de descuentos. *Portafolio*. [en línea] Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-el-dorado-para-los-de-descuentos-514447> [Encontrado el 23 de agosto de 2018].
- Lozano, R. (2018). *2.128 locales tienen en el país DI, Justo & Bueno, Ara y Cooratiendas*. [online] El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/los-supermercados-de-descuentos-en-colombia-264428> [Recuperado el 26 de abril. 2019].
- Revista Semana (2017). La revolución de las tiendas de descuento. (2017). *Semana*. [en línea] Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/tiendas-de-desscuento-en-colombia/512954> [Encontrado el 26 de agosto de 2018].
- Rossetti, J. P., Rojas, M., & Ordoñez, M. (1994). *Introducción a la Economía* (Vol. 7). Harla.

Pederzoli, D. (2006). Conception and test of a comprehensive model of international strategy for retail companies. *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, 16(4), 415-431. <http://dx.doi.org/10.1080/09593960600844210>

PYM - Revista Publicidad y Mercadeo. Julio 18 de 2016. *Las marcas propias siguen ganando terreno en Colombia*. Publicado por: David Bitar. Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/noticias/marcas-proprias-ganan-terreno-retail>

Sachon, M. (2010). Hard Discount Retailers: The Secrets of Their Success. *IESE Insight*. [en línea] Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125> [Encontrado el 22 de agosto de 2018].

Sepúlveda, C. (1995). *Diccionario de términos económicos*. Editorial Universitaria.

Schwartz, B. (2005). *Barry Schwartz sobre la paradoja de elegir* [Video]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice/transcript?embed=true&language=es

9. Anexos

9.1 Anexo 2

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Encuesta:

Con el fin de conocer y medir los factores de éxito determinantes de los modelos operando bajo el formato hard y soft discounter en Bogotá procederemos a realizar la siguiente encuesta la cual le tomará aproximadamente 5 minutos en responder. Los resultados de esta encuesta serán utilizados para el análisis y desarrollo del trabajo de grado del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, para así poder determinar y analizar los factores de éxito de los hard discounters en la ciudad.

¡Muchas gracias su participación y colaboración en nuestro proceso de investigación!

1. Género:

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro

2. Edad:

- a. 18 – 25
- b. 26 – 45
- c. 46 – 60
- d. +60

3. Estrato:

- a. 3
- b. 4
- c. 5
- d. 6

4. Actualmente se encuentra:

- a. Trabajando
- b. Estudiando
- c. Trabajando y estudiando
- d. Otro: _____

5. ¿Cuántas personas viven en su casa?

- a. Vive solo
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. + 5

11. ¿Cuál es el motivo principal por el que usted o la persona encargada hace su mercado en estos establecimientos seleccionados anteriormente? Ordene de forma ascendente según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.

a.	Precio	
b.	Ubicación	
c.	Calidad de los productos	
d.	Atención al cliente	
e.	Horario de Apertura	
f.	Últimas novedades de productos	
g.	Variedad de productos	
h.	Rapidez	
i.	Medio de pago	
j.	Estacionamiento	

12. ¿Alguna vez ha comprado en un supermercado de bajo costo (Ej.: D1, Justo y Bueno, ¿Tiendas Ara)?

- a. Si
- b. No

13. ¿Las compras realizadas en los supermercados de bajo costo fueron espontáneas o planeadas?

- a. Espontáneas
- b. Planeadas

14. ¿Por qué decidió realizar su compra en un supermercado de bajo costo?

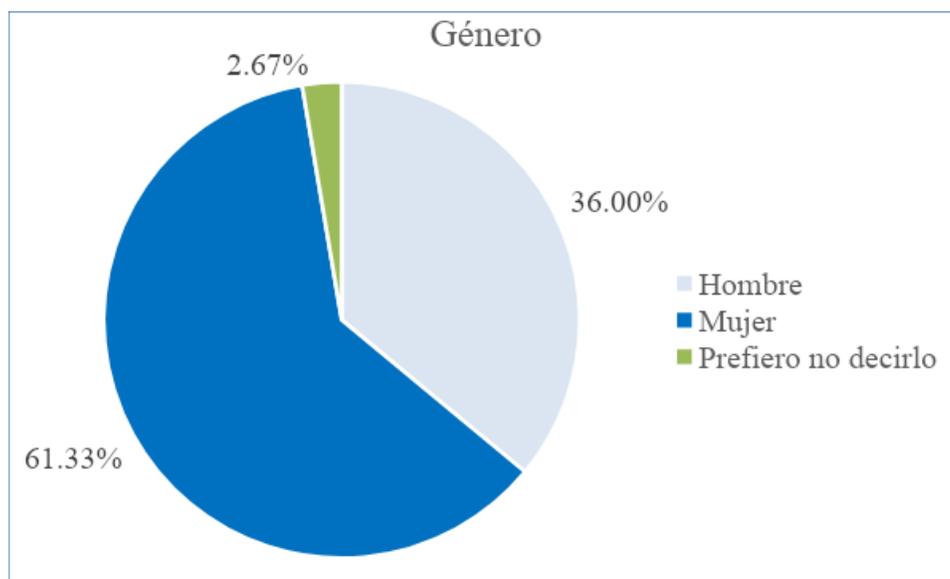
- a. Precio
- b. Ubicación
- c. Oferta de productos
- d. Calidad del producto
- e. Otro:

15. Además del precio ¿cuál cree usted que es un motivador de compra para un supermercado de bajo costo?

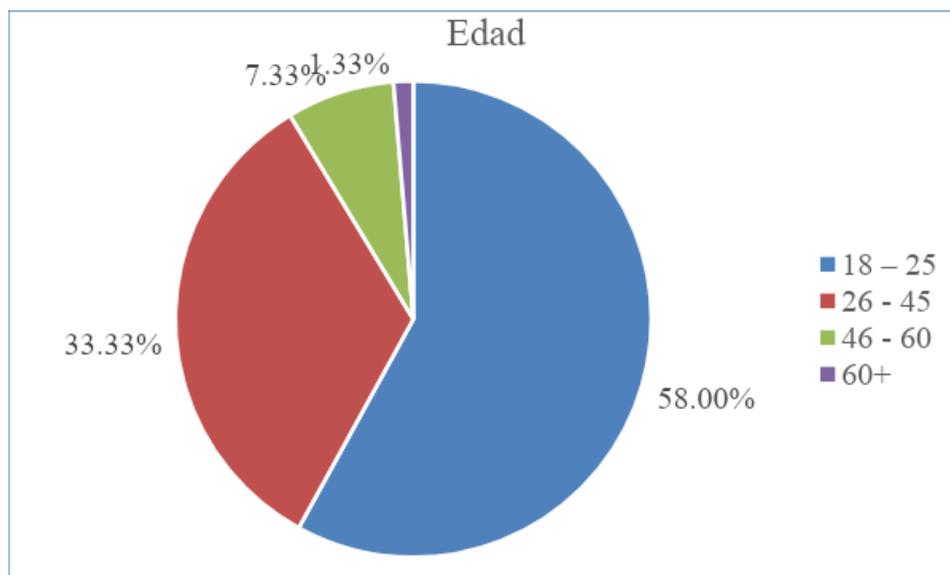
9.2 Anexo 2

Resultados de la encuesta

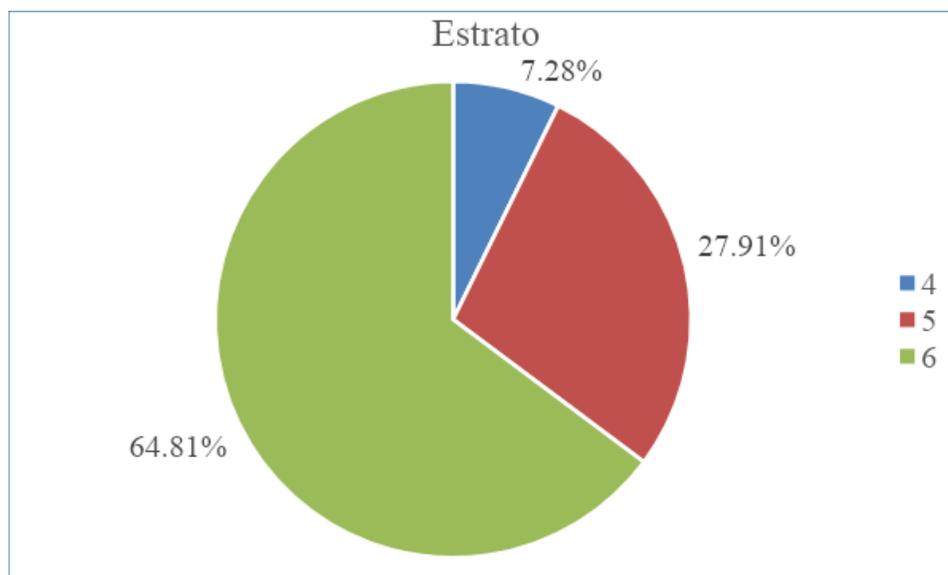
1.



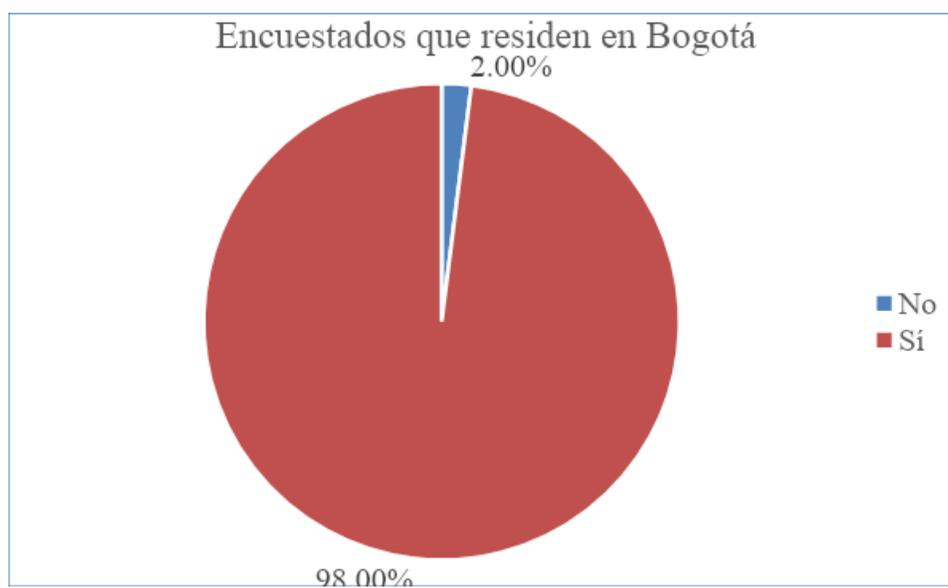
2.



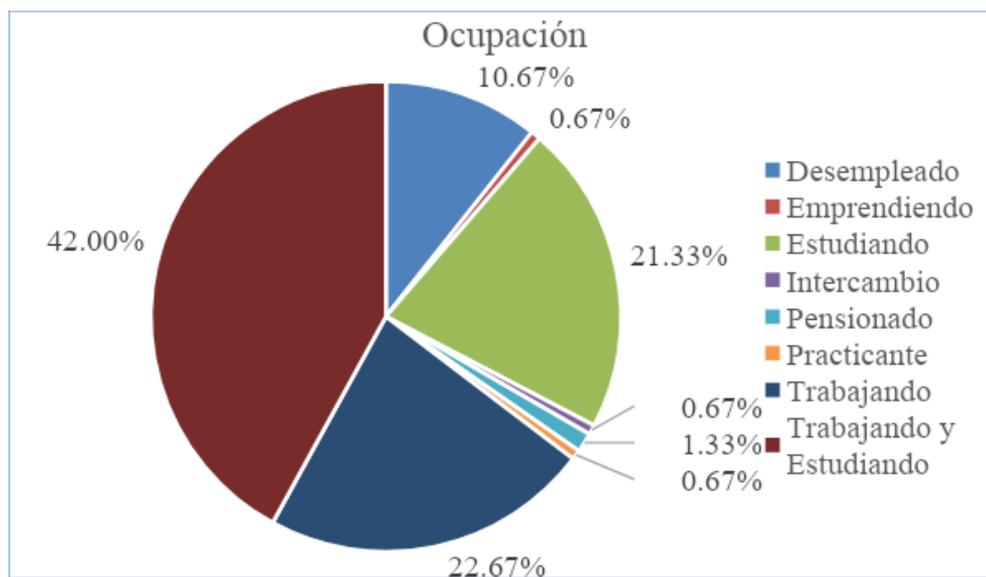
3.



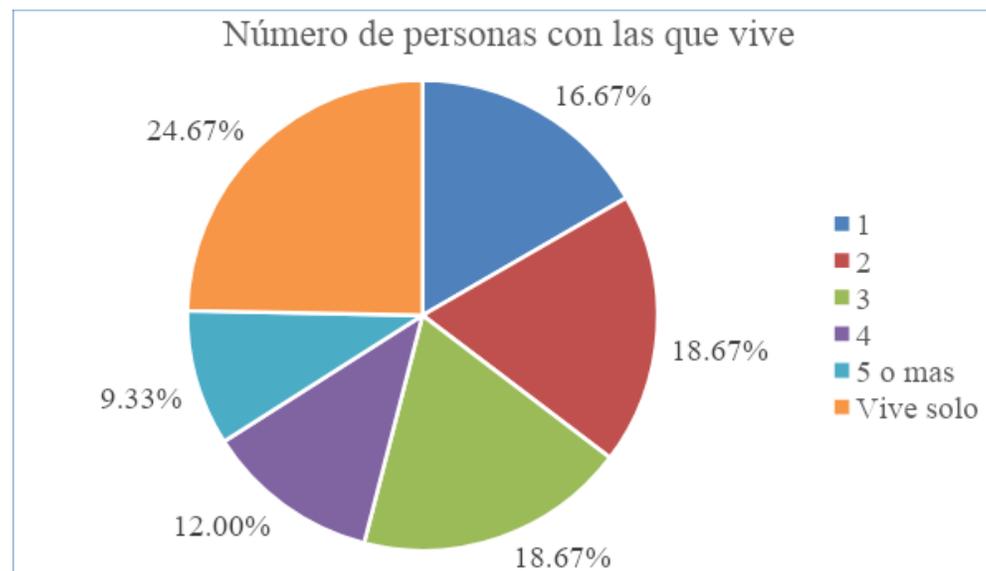
4.



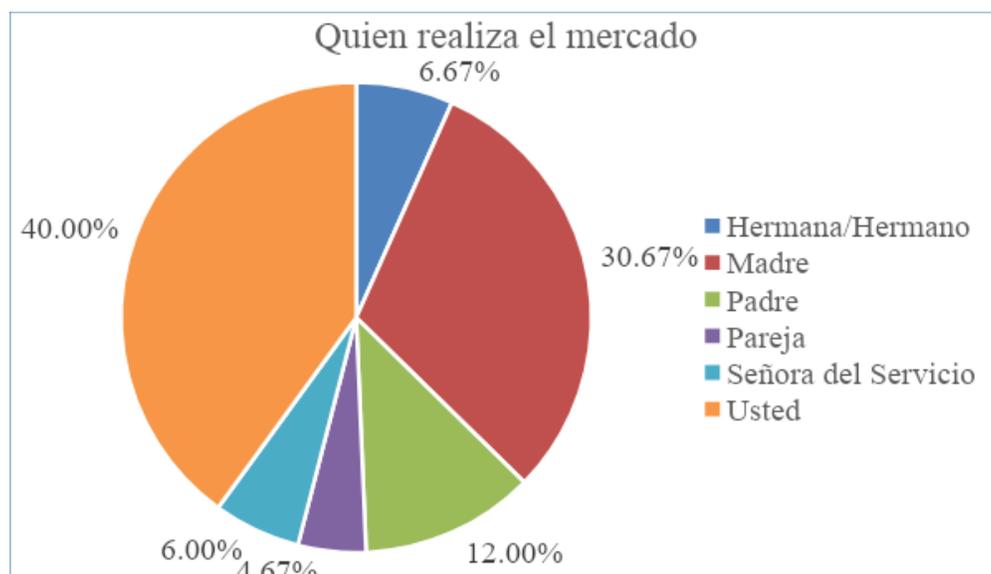
5.



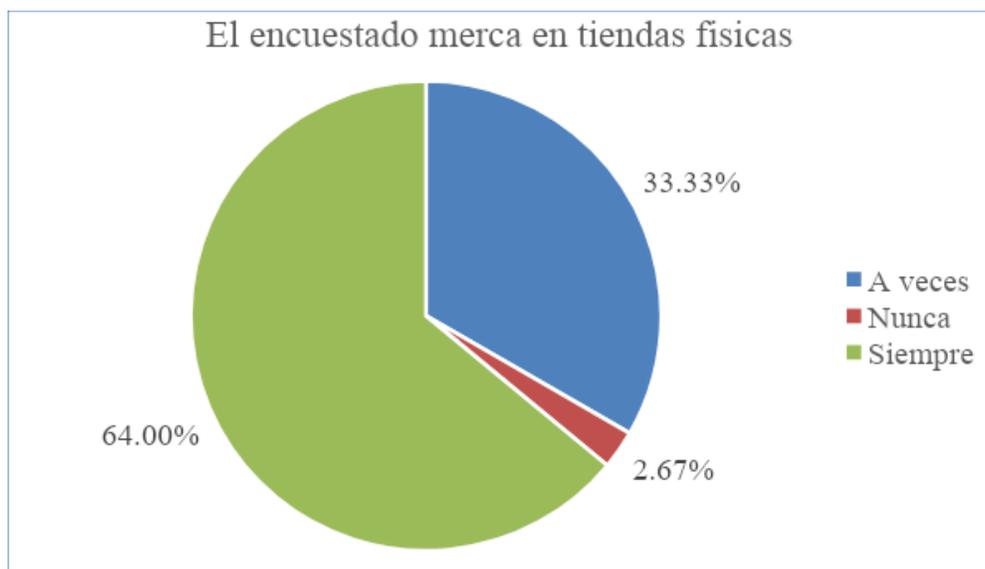
6.



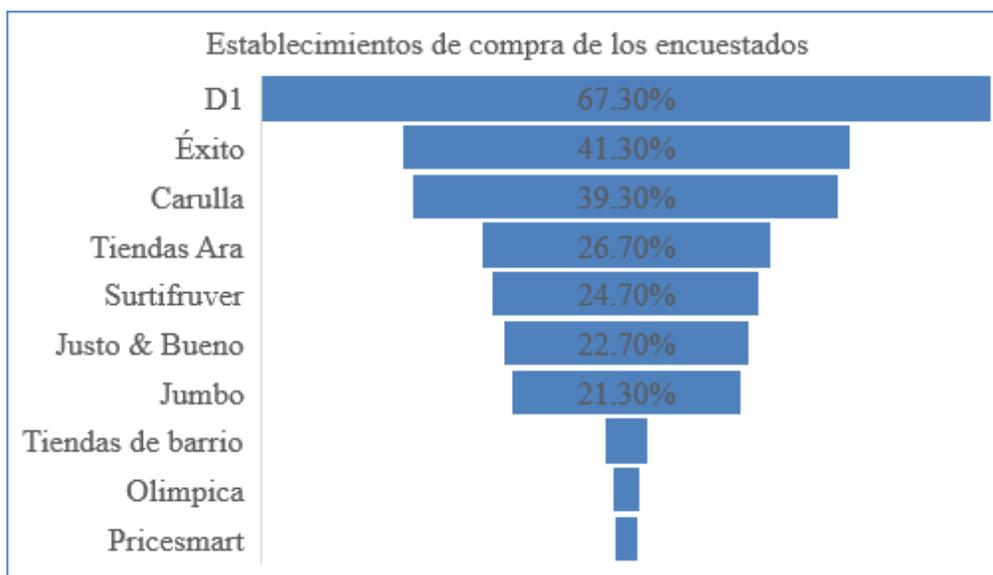
7.



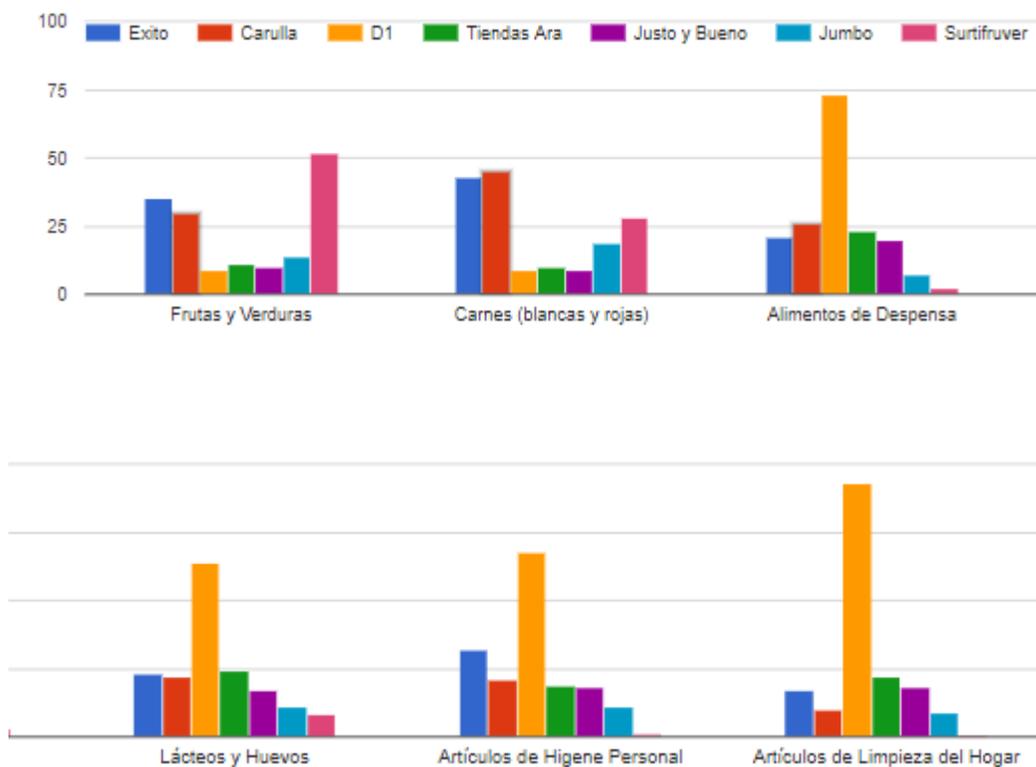
8.



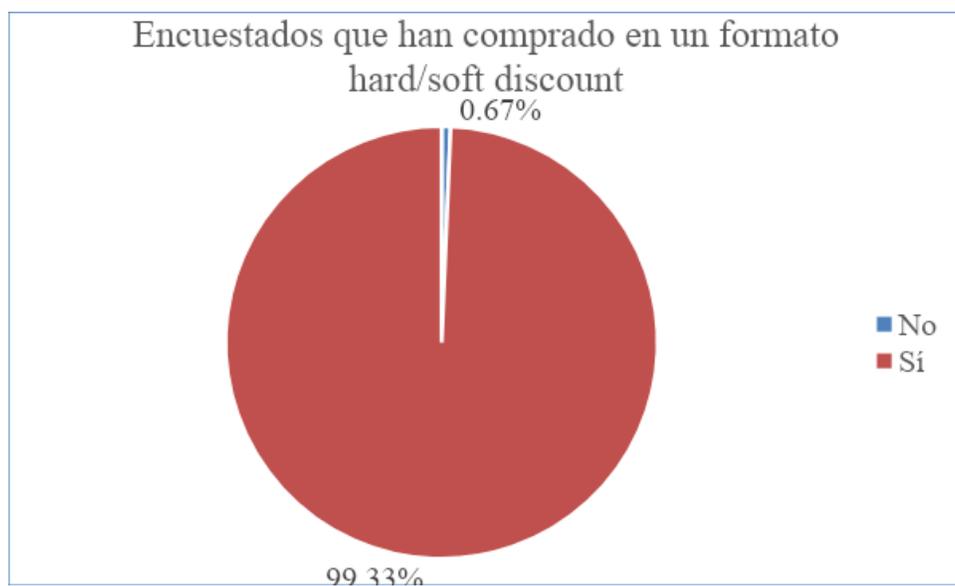
9.



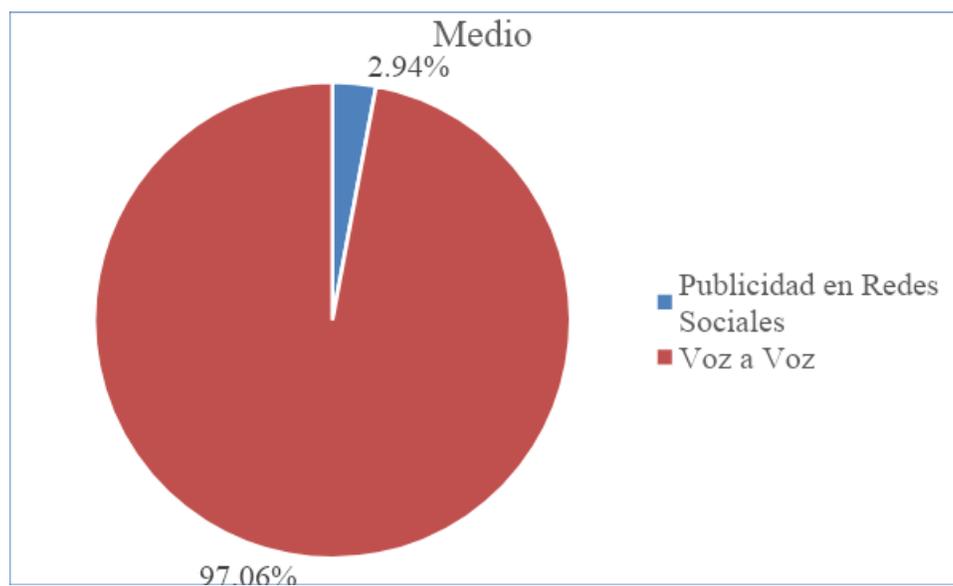
10.



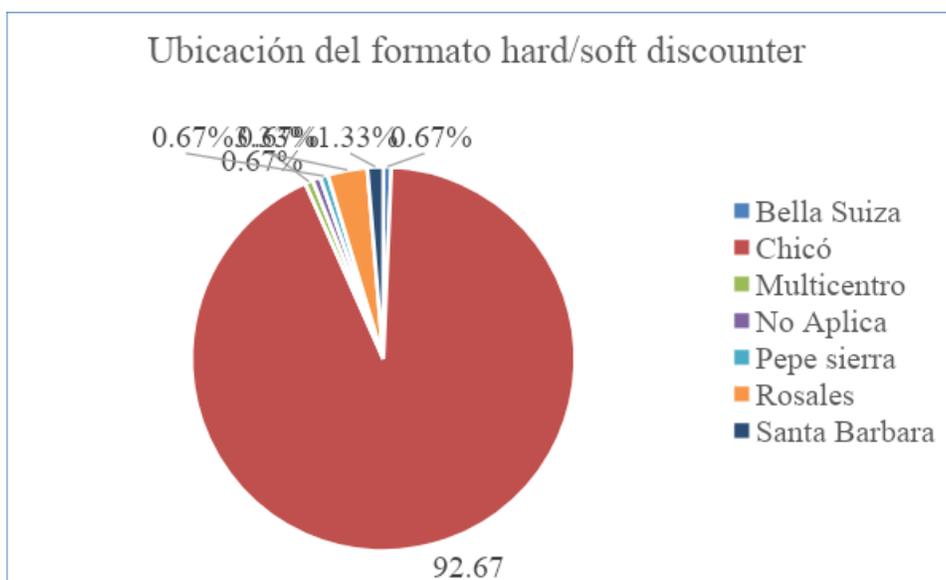
11.



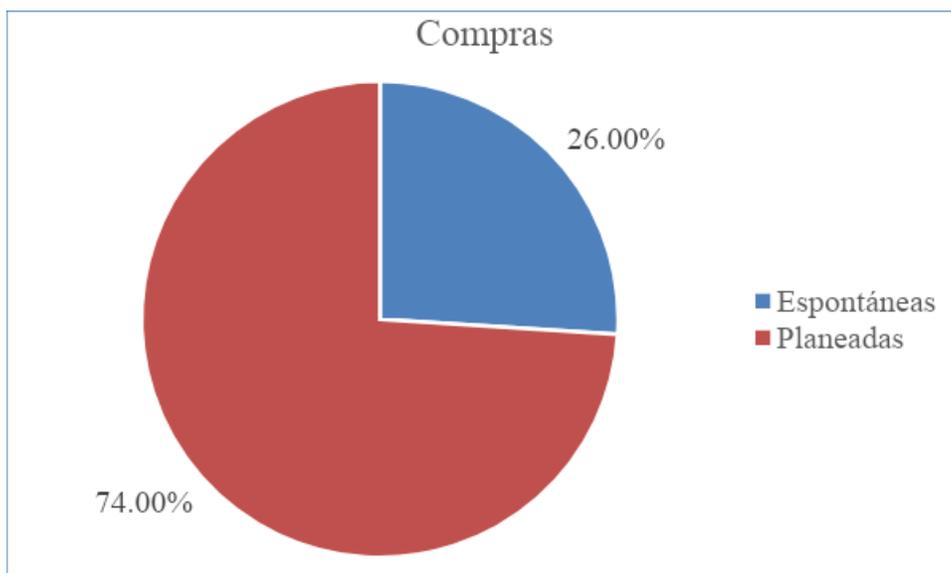
12.



13.



14.



15.

