

**INMERSIÓN DEL *E-COMMERCE* EN LOS *HARD DISCOUNTS* DE LA CAPITAL
COLOMBIANA**

Aitana Villafuerte Arroba e Isabela Gómez Muriel

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA-

Pregrado en Administración de empresas

Bogotá

2018

**INMERSIÓN DEL *E-COMMERCE* EN LOS *HARD DISCOUNTS* DE LA CAPITAL
COLOMBIANA**

Aitana Villafuerte Arroba e Isabela Gómez Muriel

Director:

José Ignacio Gómez

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA-

Pregrado en Administración de empresas

Bogotá

2018

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Metodología	11
3. Estado del arte	13
3.1. Situación del e-commerce	13
3.2. Situación de las tiendas de descuento.....	15
3.2.1. Ejemplo Aldi	15
3.3. E-grocery	16
4. Análisis de resultados	18
4.1. Análisis modelo de negocio de los <i>Hard Discounts</i> colombianos.....	18
4.1.1. Propuesta de valor.....	18
4.1.2. Socios y aliados	19
4.1.3. Actividad principal.....	19
4.1.4. Recursos Claves.....	20
4.1.5. Relación con el consumidor y segmento de clientes	21
4.1.6. Canales	21
4.1.7. Estructura de Costos.....	22
4.1.8. Fuente de ingresos	23
4.1.9. Discusión de los resultados	23
4.1.10. Asociación Mercadoni – Ara	25
4.2. Análisis segundo objetivo	27
4.2.1. Preguntas.....	27
4.2.2. Ficha Técnica	28
4.2.3. Análisis de la muestra	28
5. Conclusiones	37
6. Bibliografía	39

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	25
Ilustración 2	29
Ilustración 3	29
Ilustración 4	30
Ilustración 5	31
Ilustración 6	32
Ilustración 7	33
Ilustración 8	34
Ilustración 9	35
Ilustración 10	36

1.Introducción

A lo largo de los años, la necesidad de encontrar comida y productos para el hogar en un mismo lugar han sido satisfechos por las grandes superficies, cadenas de supermercados y *retail*, como también lo han hecho las pequeñas tiendas de barrio. Las tiendas *low cost o discounters* son establecimientos de comercio que se dedican a la venta de productos comestibles y de hogar.

Según Jan-Benedict E.M. Steenkamp y Nirmalya Kumar en su artículo “Dont Be Undersold!” (2009) el modelo de negocio de los *discounters* está enfocado en recortar costos. Este se logra a través de un surtido limitado de productos (entre 1.000 y 1.500) en su mayoría de marca propia y de la eficiencia en sus operaciones internas. Además, los *low cost*, son funcionales ya que en términos de diseño son básicos y sencillos y a su vez mantienen niveles mínimos de personal (Vroegrijk, 2009). En resumen, ellos compiten con precio, calidad y simplicidad (Hökelekli, 2017).

“La gran diferencia con un supermercado tradicional es que éste no ofrece servicios adicionales como farmacia o panadería, adicionalmente, este tipo de tiendas pueden ser un tipo de supermercado, pero un supermercado no puede ser una tienda de descuento, esto se debe a los productos que estos manejan y los metros cuadrados que el lugar tiene” (Difference Between Supermarket and Grocery Store, 2015).

Por otro lado, también se distingue de un “hipermercado puesto que las tiendas *low cost* tienen como diferencial no tener una infraestructura grande, si no por el contrario se dedican a tener numerosos sitios distribuidos en las diferentes localidades de pocos metros, y se ubican en donde se encuentran sus grandes potenciales clientes” (Difference Between Supermarket and Grocery Store, 2015).

Desde otro punto de vista, como lo afirma el Noticiero Caracol, las tiendas de descuento no son realmente competencia para las tiendas de barrio, puesto que las tiendas de barrio tienen dos características que no se evidencian en las tiendas de *low-cost*. En primer lugar, la tienda de barrio tiene la posibilidad de hacer pequeños préstamos para el mercado del día a día. En segundo lugar, las tiendas de barrio también tienen una venta por menudeo que es muy común en el mercado colombiano para los estratos bajos puesto que tienen la costumbre de comprar el mercado diario (Noticias Caracol, 2017).

En la actualidad las tiendas de *low cost* han tenido una buena acogida, así como lo explica *Boston Consulting Group* en uno de sus artículos “*How Discounters Are Remarking the Grocery Industry*” en abril 2017, el mercado de los diferentes países en donde se encuentran este tipo de supermercados, ha sido todo un éxito. Por esta misma razón, la reconocida consultora demuestra que las tiendas de descuento aumentan sus ventas de manera exponencial, siendo así uno de los principales competidores con los supermercados tradicionales, hipermercados y tiendas de barrio. “Su base de clientes ha crecido más allá de los compradores de bajos ingresos para incluir consumidores inteligentes y de altos ingresos, que cada vez se hacen más preguntas fundamentales: ‘¿Por qué debería pagar más?’” (Jacobsen, Rune, 2017).

Adicionalmente, la consultora *BCG* afirma que las tiendas de descuento tienen que tener mucho cuidado a la hora de expandirse puesto que pueden sobresaturar el mercado con sus marcas, pero al mismo tiempo deben entender como es la movilidad de sus clientes y como pueden lograr encontrar a todos los tipos de posibles clientes. Esto lo deben lograr sin dejar por fuera la importante influencia que tienen los *Millenials* hoy en día, puesto que son personas mucho más pragmáticas que buscan encontrar todos los productos con precios bajos desde la comodidad de su casa.

Para poder llegar a ofrecer un servicio on-line de artículos a buen precio y calidad, los *discounters* deberán replantear no solo su estrategia comercial, si no que su inigualable operación y logística, a su vez se tendrá que ver transformada. “Mientras que la aparición del *e-commerce* brinda amplias oportunidades para que los minoristas agreguen valor y conveniencia a los servicios ofrecidos a sus clientes, el éxito es principalmente dependiente en la comprensión de cómo se tendrá que cambiar el modelo de la cadena de suministro para facilitar el funcionamiento de estas tecnologías” (Mohamed,2002).

Desde la entrada a Colombia de las tiendas D1 en el 2010, la compra en supermercados ha dado un giro importante y se ha trasladado a los canales de *Hard discount*. Este modelo de negocio ha ido tomando fuerza con el paso de los años, ya que, con el escaso crecimiento de la economía colombiana, los hogares están buscando ahorro, junto con opciones más económicas (Nielsen Homescan, 2017).

Si bien cadenas como el Grupo Éxito, Olímpica, La 14, entre otros siguen liderando en participación de mercado, los también llamados *discounters* crecen con rapidez y son aquellos que están ganando mayor poder de penetración (Nielsen Homescan, 2017). Lo anterior junto con el artículo demuestra que los modelos de negocio de descuentos y precios bajos no solo pueden liderar en Europa, donde cabe resaltar formatos como Aldi, Lidl o %Día, si no que funcionan y están demostrando fortaleza en Latinoamérica (Revista Semana, 2017).

Las grandes cadenas perdieron tres puntos de penetración frente a 2016. Jaime García, Director Comercial de Kantar Worldpanel, explica que por cada punto que pierde un canal está dejando de recibir alrededor de 74.000 hogares, es decir, estos establecimientos perdieron más de 210.000 hogares que han empezado a migrar a otro tipo de canales. Los *discounters* crecieron 64% en volumen y se consolidan junto con las droguerías y las híper bodegas en los tres canales

de mejor desempeño en el año anterior. El 77% de la población visita las droguerías, pero lo hace con mayor frecuencia que en años anteriores. Estos establecimientos se han convertido en complemento de las tiendas de descuento (Revista Dinero, 2018).

Hoy en día existen más de 1,538 tiendas de descuento en Colombia, lideradas por D1, Ara y Justo & Bueno. En cuanto a su imponente presencia en el mercado, actualmente D1 (con 737 tiendas) las encabeza, continuada por Justo & Bueno (con 412 tiendas) y finalmente Ara (con 389 tiendas).

Es importante tener en cuenta que este es un modelo de negocio que se adapta y es resiliente a los cambios, y es por esto que funciona tan bien en una economía tan volátil como lo es la colombiana. Este tipo de establecimientos buscan la democratización del precio, es decir, que cualquier persona podrá comprar en ellos, sin que influyeran factores externos. “Esto implica que, si va a una tienda en Armenia o en Bogotá, tendrá la misma calidad y los mismos precios.” (Londoño, C.A. Revista Dinero, 2016)

“...Funciona en cualquier momento de la economía, ya sea en época de vacas gordas o de vacas flacas, porque al final es un tema que impacta el bolsillo de la gente y por eso la gente lo usa y ese es el gran éxito del esquema” (Revista Dinero, 2016).

Finalmente, al hablar de la compra *on-line* en estos modelos, cabe resaltar el artículo *Discounter Go digital: How Can Aldi and Lidl Tackle Grocery E-Commerce?* De la revista y consultora *Coresight Research-Fung Global Retail & Technology*, el cual muestra la forma en que las cadenas más grandes de *hard discount* en el mundo, Aldi y Lidl, han venido incursionando nuevas estrategias para alcanzar a sus clientes y a potenciales consumidores sin la necesidad de llegar con nuevos lugares físicos y esto se ha dado gracias a la gran onda del *E-commerce* y la globalización en la que se encuentra el mundo. El crecimiento de Aldi y de Lidl, en el *E-*

commerce dentro de mercados asiáticos ha tenido una buena acogida, aprovechando la existencia y nueva tendencia de aplicaciones que se dedican a la entrega de productos de puerta a puerta. También, lo expresa una experta en el tema de *e-commerce*, Rosa Arroyo López y Vicente Colomer Ferrándiz cuando dicen en su artículo *Analysis of the Logistics of Home Delivery of Food and Household Goods*, “hoy en día, nos estamos acostumbrando a comprar un producto en línea que luego puede entregarse a pocos metros de nuestros hogares. Este cambio de mentalidad está generando grandes cantidades de estas entregas en el hogar” (2016).

Siendo la apertura a la tecnología y al mundo digital una gran revolución en el momento, es indiscutible e indispensable entrelazar las problemáticas actuales que tienen los *hard discounts* para llegarle a los consumidores de estratos altos junto con la capacidad de los mismos de encontrar métodos eficientes que incentiven a estas personas a elegir lugares de compra donde la relación precio-calidad sea el principal beneficio.

Sin lugar a duda, en la actualidad las tiendas de descuento han tenido una gran acogida entrando con gran fuerza a países tercermundistas como lo es Colombia, pero no hay que dejar atrás el *e-commerce* quien ha traído una gigantesca revolución y globalización a los diversos comercios del territorio nacional.

A partir de la siguiente problemática, desarrollamos un trabajo investigativo con una estructura y modalidad en donde se responde a la pregunta: ¿Es realmente factible introducir el *e-commerce* en las tiendas *low-cost* para los estratos 5 y 6 en Bogotá?

Pues se desarrolla una hipótesis donde se sustenta la importancia de incursionar en canales que todavía no han sido completamente explorados por las tiendas de bajo costo, como lo es la compra por medio de plataformas *on-line*, para estratos 5 y 6 quienes estarían dispuestos a

pagar una recarga de domicilio por recibir productos de una excelente calidad al mejor precio del mercado.

A partir de este planteamiento, se debe tener en cuenta que el objetivo general de esta investigación es analizar la viabilidad de incursionar el *e-commerce* dentro de las tiendas *low-cost* para personas de estratos 5 y 6 en Bogotá. Para cumplir con el anterior propósito se buscará:

- a. Entender el modelo de negocio de los *Hard discounts* para así analizar la posibilidad que estos tienen de incluir el *e-commerce* en su cadena de valor y de esta forma adquirir nuevos mercados.
- b. Analizar la cultura de compra de los estratos 5 y 6 para un modelo de negocio de *Hard discounts* donde se compre por medio del *e-commerce* y este llegue a domicilio en la ciudad de Bogotá

2. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una modalidad de exploración de monografía investigativa, en la cual se estudió un tema específico el cual fue desarrollado a través de una pregunta clave para el entendimiento del mismo, el estado del arte y el esbozo de la metodología dentro del ámbito de la administración de empresas. Esto, junto con los objetivos a alcanzar, lograron dar a entender al lector la importancia del tema en el que se quiso profundizar; en este caso la posibilidad de incursionar el *e-commerce* en las tiendas *low-cost* para los estratos 5 y 6 en Bogotá.

Para profundizar en el primer objetivo, se realizó una entrevista a Nuno Aguiar (CEO de la cadena de distribución y *Hard discount* Jeronimo Martins Colombia SAS), en donde por medio de la estructuración de un Canvas se buscó entender la cadena de valor del negocio, y así conocer en que parte de su cadena, el *e-commerce* podría o no generarle valor.

Adicionalmente, se quiso comprender la cultura de compra de los estratos 5 y 6 en Bogotá y para esto se ha definido una metodología en la cual se debe hizo una encuesta cuantitativa de 133 personas pertenecientes a la categoría para sustentar si esta hipótesis era correcta o no tenía relevancia. Esta encuesta se realizó con el fin de entender y cuantificar la hipótesis expuesta para asegurar la existencia de esta necesidad. Este tipo de metodología se considera la más adecuada para este tipo de modalidad puesto que se buscaba entender a un gran número de personas que estuvieran dispuestas a entrelazar el comercio electrónico con las tiendas de grandes descuentos. Es por lo anterior que se seleccionó a un grupo aleatorio de personas que se encuentren entre el estrato 5 y 6 de la ciudad de Bogotá para que respondan la encuesta que llevó la investigación. Adicionalmente, esto pudo darnos estadísticas exactas de la

cantidad de personas que creen conveniente el canal de comercio electrónico y domicilio para las grandes tiendas de descuentos, por lo que se pudieron encontrar tendencias generalizadas de lo que se busca encontrar en este trabajo. La encuesta consistió de unas ocho a diez (8 a 10) preguntas en las se pudo analizar, predecir y encontrar información relevante para el sustento de la hipótesis. De estas preguntas, salieron relaciones y correlaciones que se analizaron a profundidad con base a la información ya conocida.

3. Estado del arte

Nuestra búsqueda está enfocada en analizar la viabilidad de incursionar el *e-commerce* dentro de los formatos *low cost* para los estratos 5 y 6 en Bogotá. Entiéndase por *e-commerce* al método de compraventa de bienes y servicios a través de medios electrónicos; mientras que al hacer referencia a los formatos *low cost*; estos son establecimientos de comercio que ofrecen productos comestibles y del hogar con precios mucho más bajos que los de un supermercado tradicional.

3.1. Situación del e-commerce

En primer lugar, la venta online o también conocida como el *e-commerce*, junto con los domicilios mejor conocidos como *deliveries* han generado una revolución en la forma de compra (Pan, Giannikas, Han, Grover-Silva, Qiao, 2017).

Hace algunos años, considerar comprar todo por internet estaba fuera de lo impensable; hoy en día gracias a la globalización y al manejo de la logística, el servicio de domicilio se ha vuelto más eficiente, con tiempos de entrega más cortos: lo que ha hecho que “el interés en los lugares de compra ha cambiado de los grandes centros comerciales a las compras en línea” (Sturiale, Scuderi, 2017).

“El pedido y entrega de alimentos no es un negocio reciente, pero aumentó en los últimos años, gracias a varias aplicaciones de logística exitosas y plataformas en línea que permitieron la compra de comida de una amplia gama de restaurantes y supermercados en línea, prometiendo entregas de alimentos rápidas y confiables dentro de los límites de la ciudad” (Zambetti, Lagorio, Pinto, 2017). Algunos ejemplos claros de estos son las empresas Amazon, Alibaba, Deliveroo, entre otras, quienes hacen en la actualidad lo inimaginable, imaginable; logrando entender y

consentir al cliente de tal forma que este tenga una experiencia única (Vinitha Stephe, V., Lakshmi, 2017). Estas grandes empresas rompieron con los paradigmas de compra del usuario, puesto que generaron una serie de valores dentro de su compañía que se vieron reflejados en como el consumidor realizaba las adquisiciones por medio de la plataforma (Sturiale, Scuderi, 2017).

Adicionalmente, una ventaja de las tiendas que manejan el *e-commerce* es "... su amplia disponibilidad, gama de surtido, acceso rápido a una cantidad ilimitada de información junto con la posibilidad de seleccionar la forma de pago, que es la más conveniente para el cliente" (Bredzel-Skowera, Turek, 2015). "De hecho, la compra en línea se ha vuelto cada vez más indispensable para muchas personas con horarios apretados, que tienen una creciente necesidad de servicios para una amplia variedad de producto (Emec, Catay & Bozkaya, 2016).

Así mismo, el hecho de que el comercio electrónico le permita a los individuos transar en línea sin importar las consideraciones espacio-temporales, y a los negocios establecer relaciones con consumidores a nivel global ha generado que la tecnología del *e-commerce* sea mucho más aceptada por los países en desarrollo (Nielsen, 2014). En lo que respecta a los países subdesarrollados (como Colombia), estas ventajas de la compra en línea son percibidas como innovación (Almoussa, 2013). Esto visto desde el punto en el que los consumidores de países en vía de desarrollo perciben con mayor facilidad la inseguridad del uso de sus datos personales (Pavlou et al., 2007). No obstante, como fue indicado por la encuesta para la adopción del *e-commerce* a nivel mundial, existe un potencial inmenso para que el comercio electrónico sea una estructura integrada en todas las sociedades (Nielsen, 2014).

3.2. Situación de las tiendas de descuento

Por otro lado, como lo explican Gizem Hökelekli, Lien Lameya y Frank Verboven en el artículo “The battle of traditional retailers versus discounters: The role of PL tiers”, el crecimiento de las tiendas de descuento ha sido un factor clave en el cambio estructural dentro de los supermercados minoristas (The independent, 2014). Su participación de mercado está alrededor del 10% y el 43% en Alemania (Global Retail Mag, 2014) y se estima que crecerán un 82,2% para el 2020 según el laboratorio de ideas IGD (Food Manufacture UK, 2015). Así mismo, estos autores nos cuentan que los *discounters* compiten en precio, calidad, consistencia y simplicidad. “Sus ventas se basan principalmente en el uso de marcas privadas” (Hökelekli, Lameya, Verbovena, 2017), y ofrecen una variedad mínima de alrededor de 1,300 a 1,400 SKU’S en comparación con los 30,000 que tiene en un supermercado tradicional. Por lo tanto, al mantener el número de productos al mínimo y con referencias de marca privada, pueden tratar con muchos menos proveedores y eso ayuda a mantener costos más bajos (BBC, 2015; IGD, 2011).

Así mismo, en comparación con los minoristas tradicionales, las tiendas de descuento utilizan un formato simplificado de tienda "sin lujos" con poca actividad publicitaria, lo que se traduce en eficiencias de costos en la cadena de suministros. (Lourenço, Gijsbrechts, 2013)

3.2.1. Ejemplo Aldi

Aldi, un *discounter* alemán con más de 1,200 establecimientos en 31 estados, ha aplicado de forma exitosa la estrategia de mantener precios bajos tanto en Estados Unidos como en Europa (Berman, 2011). El modelo de negocio de Aldi no difiere con las estrategias mencionadas con anterioridad, por lo que cuentan con pocas referencias de productos, bajos costos de alquiler, mínimos accesorios (simplicidad en los puntos de venta), poco mantenimiento de inventario y

exhiben productos de marca privada. (Berman, 2014). Todo esto hace que el costo total de logística, alquiler, marketing y trabajadores de Aldi esté entre el 13% y el 14% del costo de un artículo (Steenkamp & Kumar, 2009). Mientras que el costo de los mismos factores en un supermercado tradicional está entre el 28% y el 30% del costo de un artículo (Kumar & Steenkamp, 2007). Esto le permite a la cadena tener precios muy bajos, y competir en el mercado.

3.3. E-grocery

De acuerdo con Els Gijsbrechts, Katia Campo, y Mark Vroegrijk, esta propuesta de venta ha sido útil para manejar la creciente sensibilidad de precio en los consumidores (Nanji, 2013; Van Heerde, Gijsbrechts, & Pauwels, 2008). Y aquellos consumidores atraídos por la idea de gastar menos en comestibles sin comprometer la calidad, han cambiado su hábito de compra (parte del mismo) hacia los *hard discounters* (Brandes y Brandes, 2015; Van Berlo, Murk y van Aalst, 2010).

Al unir el concepto de compra en línea con la adquisición de productos de consumo masivo para el hogar, vemos como en el mundo está adoptando “el comercio minorista de comestibles en línea, también conocido como *e-grocery*, el cual es un tipo de comercio electrónico que ha tenido un gran crecimiento en la última década y se espera que siga creciendo en los próximos años” (Pan, Giannikas, Han, Grover-Silva, Qiao, 2017).

“Se espera que las ventas electrónicas de alimentos crezcan de un 3.3% del gasto total de Estados Unidos en productos comestibles para el hogar a un 11% para el 2023 (Steiman, 2014), y está presupuestado que dupliquen su valor en Inglaterra para el 2020 a 17.2 billones de Libras (IGD, 2015).” (Breugelmans, Campo, 2016)

Este efecto no solo se ve en economías avanzadas; según un estudio reciente que se hizo en Polonia, economía similar a la colombiana, los factores claves para que en la compra *online* haya una recompra se divide en los siguientes parámetros: experiencias previas positivas en un 81%, buen precio 73%, menor costo de envío/entrega 61%, hacer pedidos de manera amigable y fácil 54%, tiempos de entrega más rápidos 57%, buenas ofertas o descuentos 50%, método de pago fácil 39%, entre otros (Katarzyna Bredzel-Skowera, Tomasz Turek, 2015). Todas estas características, han hecho que no solos las alteraciones tecnológicas en las plataformas de comercio electrónico cambien e intensifiquen la competencia en el sector del *retail*, si no que el desarrollo en la globalización, el éxito de los formatos de descuento y la creciente tendencia de simplicidad a la hora de comprar alimentos para el hogar a su vez hacen que los consumidores visiten múltiples canales de compra (Gijsbrechts, Campo, and Nisol 2008; McKinsey & Company 2014).

Finalmente cabe resaltar que, así como las tiendas de descuento, el mercado *online* no solo se está dedicando a la venta de productos básicos, también se dedica a la comercialización de productos *Premium* con bajos costos con el fin de llegar a usuarios de niveles de clase alta como los son el estrato 5 y 6. (Zambetti, Lagorio, Pinto, 2017)

4. Análisis de resultados

4.1. Análisis modelo de negocio de los *Hard Discounts* colombianos

A partir de lo discutido con anterioridad en este trabajo de grado y junto con la entrevista realizada al CEO de Jeronimo Martins Colombia, mejor conocidas como Tiendas Ara, se puede entender que los supermercados low-cost son un modelo de negocio basado en la distribución y venta al detal de productos para el consumo del hogar que busca darle la oportunidad, en este caso a los colombianos, de tener acceso a productos de bajo costo sin sacrificar su calidad. (N. Aguiar, comunicación personal, 7 de septiembre 2018).

Es por el anterior compromiso que este tipo de compañías deben tener una estructura muy bien consolidada en donde las prioridades del negocio sean claras; por lo que la estructuración del Canvas es esencial. Esto con el fin de tener unas bases que permitan la “eficiencia en costos” de todos sus eslabones y así poder cumplir con su promesa de valor para el cliente final; es decir: “eficiencia en la cadena logística, en procesos entre logística y operación en tienda para que todas las áreas trabajen de forma en la que haya la más mínima burocracia y menos procesos complicados para operar una tienda” (Aguiar, 2018).

4.1.1. Propuesta de valor

En primer lugar, es importante entender que los *Hard discounts* parten de la creación de una nueva oferta de valor en el sector del *Retail*, y que es a partir de esta que desarrollan el funcionamiento de todos los demás segmentos que componen su modelo de negocio.

Según Nuno Aguiar, lo que este tipo de tiendas busca es que sus clientes tengan una experiencia de compra cálida, donde puedan tener acceso a los precios bajos, la variedad de productos y a las

irresistibles ofertas que brindan en un lugar sencillo y de fácil entendimiento para el consumidor final. En resumen, es que el colombiano que frecuente este tipo de compañías, tenga la posibilidad de ahorrar versus la competencia.

4.1.2. Socios y aliados

Para poder cumplir con esta promesa, una parte importante del modelo son sus socios y aliados claves quienes en este caso son los proveedores de sus marcas propias. Estos se encargan de fabricar los productos que estas cadenas van a distribuir y los que por medio de su relación precio-valor les dan la posibilidad de comercializar bienes con altos estándares de calidad a un precio por debajo de lo que ofrecen los demás retailers. Son los proveedores quienes junto con las tiendas *low cost* crean una relación gana-gana y se la juegan en una industria que tiene altas exigencias para darle a sus consumidores “productos de gran calidad al mejor precio del mercado” (Aguiar, 2018); así como también tienen la posibilidad de desarrollarse y crecer de la mano al mismo tiempo en el que se expande este nuevo gran monstruo del retail.

Por otro lado, sus empleados son una pieza vital para el éxito de estas tiendas. Los trabajadores son quienes tienen el contacto directo y la relación más cercana con el consumidor, y son la cara de la compañía frente a ellos. “Son los trabajadores quienes le comunican a nuestros consumidores la oferta de valor que les queremos brindar, y son los que día a día nos ayudan a cumplir con eficiencia nuestros procesos” (Aguiar, 2018).

4.1.3. Actividad principal

Continuando con la estructura del negocio, la actividad primordial en este formato son las operaciones. Según Aguilar, estas son organizaciones que necesitan tener procesos de eficiencia y

eficacia sólidas para que de esta forma la cadena de suministro a tiendas tenga los costos más bajos posibles y así los consumidores no vean reflejados este tipo de gastos en la factura de los productos que están comprando. La pieza clave en el negocio son los centros de distribución que tienen alrededor de las principales ciudades del país, ya que es en estos que los proveedores dejan la mercancía y no tienen que hacer repartición tienda a tienda lo cual complicaría la logística de abastecimiento y les aumentaría los costos del producto que entrega el proveedor.

4.1.4. Recursos Claves

A partir de lo anterior se identificaron como recursos claves la logística del negocio, la relación con los proveedores, con el cliente y tener un plan de crecimiento cercano y accesible para su segmento de clientes.

a. Logística: Es aquella que permite tener un modelo de negocio eficiente, donde las actividades deben ser prácticas y eficaces para que como se mencionó con anterioridad, exista la menor burocracia en los procesos y que de esta forma la tienda y sus operadores, únicamente tengan enfocarse en dos puntos claves:

1. Suministrar y organizar la tienda
2. Interactuar con el cliente.

b. Relación con proveedores: Capacidad de hacer asociaciones con proveedores locales ya que este modelo busca ser “la tienda de colombianos, para colombianos” y es por esto que más del 93% de sus proveedores son nacionales. Así mismo no se debe dejar de lado que uno de los objetivos de esta compañía también es impulsar la industria en Colombia y ser un motor de desarrollo para el país, por lo que estos lazos son indispensables para el cumplimiento de sus objetivos.

c. Relación con el cliente: Es crucial para el crecimiento y acogida del modelo, ya que es la cercanía con el mismo la que le da un ambiente cálido a la tienda y le permite a los consumidores tener una experiencia gratificante más allá de conseguir única y exclusivamente un buen precio.

d. Puntos de cercanía: Se necesita tener un plan de seguimiento para establecer la ubicación de las tiendas, la cual está definida estratégicamente dependiendo tanto de la cercanía a la competencia como del sector que buscan atraer al modelo.

4.1.5. Relación con el consumidor y segmento de clientes

La relación con el cliente para los *Hard discounts* es muy importante ya que su promesa en el mercado es por y para ellos. En primer lugar, se debe entender que el segmento de clientes que esperan atraer y en quienes los *Discounters* están enfocados, son todos aquellos encargados de la compra del hogar de principalmente los estratos 2,3 y 4 que quieren ahorrar sin tener que sacrificar elementos de su compra y poder darse algunos gustos que anteriormente no podían tener. Dentro de este segmento de clientes el núcleo y a quienes dirigen su propuesta es a las mujeres, especialmente entre los 30 y 40 años ya que son estas quienes en su mayoría hacen el mercado del hogar. Este tipo de consumidor es aquel que no solo es sensible al precio si no al trato que se le da, no busca grandes reconocimientos por parte de la tienda, pero si busca no sentirse humillado ni segregado por estar teniendo un menor gasto en su compra para el hogar, por lo que estas tiendas deben generarles un sentimiento de familiaridad, comunidad y sobre todo vecindad.

4.1.6. Canales

Son las tiendas el canal principal por medio del cual los *Discounts* tienen contacto con este tipo de clientes, por lo que es muy importante que este sea un espacio “limpio y moderno como lo

sería un supermercado, pero amigable y acogedor como lo es una tienda de barrio” (Aguilar, 2018). Es la tienda el espacio en el que se puede hacer conexión con los clientes, con lo que quieren y con lo que los hace sentir bien y a gusto con los productos que encuentran en esta. “...tener este espacio en óptimas condiciones es indispensable para la imagen y la reputación no solo de la tienda si no de la compañía en general.” (Aguilar, 2018)

Por otro lado, existen los folletos los cuales son una herramienta con la que Ara busca activar al consumidor colombiano y atraerlo a las tiendas.

Es esta la herramienta con la que publican ofertas de productos tanto regulares como de *in & out* (aquellos que no se encuentran dentro del catálogo de referencias constantes de la tienda) y con la que pueden entregarle un beneficio en precio extra al cliente.

4.1.7. Estructura de Costos

No es solo por lo anteriormente dicho que las tiendas son parte clave del modelo de negocio que estructuran los *Hard discounts*, sino también porque son el órgano de la compañía que necesita de mayor financiamiento. Según el presidente de la compañía Jeronimo Martins, uno de sus principales objetivos es mantener un alto ritmo de expansión a nivel nacional; para que, de esta forma puedan llegar cada vez con más facilidad a los hogares colombianos de estratos medios y bajos, y puedan ser no solo la mejor opción de compra, si no la opción de más fácil acceso. Es debido a este alto nivel de expansión, que compañías como Jeronimo Martins, D1 y Justo & Bueno deben tener un nivel de inversión alto y un músculo financiero potente detrás que los respalde.

Por otro lado, los Centros de Distribución, son otra de las estructuras tangibles que requieren de mayor gasto. Anualmente se está haciendo una inversión de 200,000,000 de euros

ya que es indispensable que la capacidad instalada de la compañía crezca junto con el modelo de negocio y que estos centros le permitan a la compañía tener un modelo logístico eficiente.

Finalmente, son las personas uno de los mayores gastos que tiene el negocio, ya que para poder operar y desarrollar este modelo se requiere de un recurso humano creciente y capacitado; por lo que para el caso de “Tiendas Ara”, se requiere de un gran músculo financiero para poder mantener tanto los programas de capacitación y formación como para sustentar económicamente a los más de 5200 empleados a nivel nacional.

4.1.8. Fuente de ingresos

Para concluir con los puntos clave que componen la estructura las tiendas de descuento, profundizamos en su fuente de ingresos y según la entrevista realizada al gerente de marcas propias de Jeronimo Martins Colombia, Sebastian Ruiz Abella, la mayor raíz de las ganancias de los *Hard discounts* es el margen que ganan debido al volumen de ventas que tienen sus marcas propias. Otro punto también importante a parte de este sería la negociación que tienen estas tiendas con los proveedores de las marcas comerciales que distribuyen en sus establecimientos. (S.Ruiz, comunicación personal, 10 septiembre 2018)

4.1.9. Discusión de los resultados

A partir de esto es de conveniencia entender que las operaciones de las tiendas de bajo costo son bastantes complejas, inclusive para no diversificar su negocio así este fuera de gran utilidad. Esto se da puesto que terminarían cambiando su modelo y estructura de negocio el cual esta montado y funciona.

Se interpreta y entiende que es fundamental que en el momento que los *Hard discounters* incursionen en el *e-commerce* entenderán que será para abarcar un mayor mercado al cual

todavía no le han llegado y por lo que su nicho de mercado podría aumentar. Sin embargo, para incursionar en este nuevo sistema de compra venta deberán hacer alianzas estratégicas para llegarle a este nuevo nicho de mercado estrato 5 y 6, que posiblemente esta dispuesto a comprar en tiendas de bajo costo para poder tener una compra que les permita ahorrar y a su vez preferirán pagar el costo de un domicilio para no tener que desplazarse hacia estas. Sin lugar a duda uno de los grandes dilemas de esto será la manera en que se transporte el producto, por lo que también se podría tercerizar ya sea bien con el mismo proveedor de interfaz, es decir, una plataforma donde se conectan dos puntas para poder entrelazar tanto a los posibles nuevos usuarios como las tiendas de bajo costos, por esto debe haber un grupo especializado de logística para la entrega de domicilios. Por el otro lado, se tendrá que tener en cuenta que el costo del domicilio debe ser aportado en algún porcentaje por la empresa, como también por el usuario el cual está dispuesto a adquirir el producto a un costo más bajo. Este costo extra del domicilio en ningún caso debería superar el valor de algún otro supermercado estándar ya que de ser así el objetivo y promesa de valor de los *discounts* con sus consumidores se rompería.

Ilustración 1

Modelo de Negocio Tiendas Ara

<p>4.1.2. Socios y aliados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de productos marca propia • Empleados 	<p>4.1.3. Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operación eficiente • Logística de abastecimiento eficaz liderada por los CEDIS 	<p>4.1.1 Propuesta de Valor</p> <p>AHORRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de compra cálida y familiar • Productos de alta calidad al mejor precio del mercado • Practicidad y simplicidad a la hora de realizar la compra 	<p>4.1.5. Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación de vecindad, comunidad. 	<p>4.1.5. Segmentos de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres encargadas de la compra del hogar entre los 30 y 40 años de estratos 2, 3 y 4
<p>4.1.4. Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística • Relación con proveedores • Relación con cliente 			<p>4.1.6. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas • Folletos 	
<p>4.1.7. Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas (mantenimiento y expansión) • Centros de Distribución (CEDIS) • Personal 			<p>4.1.8. Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de marca propia (Negocio que busca la venta masiva de sus productos) • Negociaciones con proveedores comerciales 	

Nota: Gráfica creada por las autoras a partir de lo investigado y soportado en la entrevista con Nuno Aguiar, CEO de Jeronimo Martins Colombia

4.1.10. Asociación Mercadoni – Ara

En la actualidad existe una pequeña pero creciente e importante alianza entre dos grandes de la industria colombiana. Se trata de Mercadoni, la plataforma en línea “que nace como una solución para comprar de forma efectiva productos del mercado y farmacia de manera en online, evitando de esta forma el tráfico de la ciudad y favoreciendo la compra a las tiendas locales” (Martinez,

2016), y Tiendas Ara, relativamente nuevo *discounter* en Colombia el cual busca llevar la mejor calidad de los productos de consumo masivo para el hogar, al mejor precio del mercado.

Cabe resaltar que “un capitalino suele invertir cuatro horas semanales en hacer mercado por lo que la opción más cómoda siempre va a ser que alguien lo haga por él” (Portafolio, 2016). Es a partir de lo anterior y de lo fundamental que se ha vuelto evolucionar en el mundo digital durante el siglo XXI lo que hace que estas dos compañías extranjeras apuesten entre si y se impulsen una a la otra a encontrar nichos de mercado que probablemente desde las bases de su negocio pueden ser considerados nuevos.

Por el lado de Mercadoni, estos escogieron la capital colombiana, ya que como lo indica el fundador de la plataforma Pedro Freires, “Bogotá es la ciudad perfecta para el e-commerce: el trancón, la lluvia y los hábitos de consumo son abono para una cultura en la que se busca solucionarlo todo desde una app” (Portafolio, 2016).

La anterior es una de las propuestas que Mercadoni podía ofrecerle no solo a Tiendas Ara, si no a su vez a competidores como D1 y Justo & Bueno; por lo que todos estos deciden darle una oportunidad a la tecnología y unirse como proveedores de la plataforma.

Según lo narra Andrés Ponce, *Partner Marketing Manager* de Mercadoni en la entrevista realizada el 29 de octubre, son múltiples los beneficios que le puede traer una plataforma de estas a los *discounters*. Entre ellos se encuentra la posibilidad de conectar los principales segmentos de mercado de Merdoni, 4, 5 y 6, con las tiendas *low cost* que rodean la ciudad; poder entregarle al consumidor opciones de pago fáciles y accesibles como lo son las tarjetas de crédito y débito provenientes de todo tipo de bancos (cosa que no es permitida al comprar en tiendas de descuento, ya que el pago debe ser en efectivo); y por su puesto hacerle la compra a los usuarios de estas tiendas y facilitarles la movilidad de dicha adquisición hasta la comodidad de su casa.

“El crecimiento de las ventas de Ara en la plataforma fueron mayores al 100% en el último mes” según lo indicó Ponce en la entrevista, lo que da una noción de que este efectivamente este es un canal que impulsa la compra en tiendas de descuento y que con junto con la evolución en la capital colombiana de ambas partes, estas tienen la oportunidad de proyectarse con sumas significativas en el balance general de las mismas.

4.2. Análisis segundo objetivo

Se llevó a cabo una encuesta que constaba de 10 preguntas, donde se encuestaron a 133 personas de estratos altos en la ciudad de Bogotá con el fin de entender la importancia y relevancia que podría llegar a tener el *e-commerce* en cadenas de bajo costo. La encuesta tenía las siguientes preguntas:

4.2.1. Preguntas

1. Nombre
2. ¿Qué estrato social aparece en su factura de servicio?
3. ¿Compra usted por algún medio electrónico?
4. ¿Con qué frecuencia compra usted por algún medio electrónico?
5. ¿Qué tipo de productos compra usted por internet? Puede escoger hasta dos opciones.
6. ¿Has pedido al supermercado utilizando servicios de domicilios?
7. ¿Cuál es el atributo que más busca a la hora de merca? Puede escoger hasta dos
8. ¿Has comprado en una tienda de bajo costo como lo es D1, Ara, Justo y Bueno, entre otras?

9. Si su respuesta anterior fue un si, ¿estaría dispuesto a pagar un costo adicional por el domicilio, para que lo lleven hasta su hogar?

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el domicilio?

4.2.2. Ficha Técnica

Nombre de la encuesta: Inmersión del *E-commerce* en los *Hard Discounts* de la capital colombiana.

Fecha de recolección de la información: del 23 al 25 de octubre.

Marco de muestreo: Personas pertenecientes a los estratos 5 y 6 en la ciudad de Bogotá.

Ciudad donde se realizó: Bogotá.

Tamaño de la muestra: 133 personas encuestadas

Formato de recolección: encuesta estructurada y realizada por medio de la plataforma de *Google Type forms*.

Fecha del reporte: 26 de octubre.

4.2.3. Análisis de la muestra

A partir de las respuestas obtenidas el 20 de octubre del 2018 se aseguró que todas las personas que respondieran la encuesta fueran distintas y pertenecieran en su mayoría al estrato 5 y 6 en la ciudad de Bogotá de diferentes rangos de edad. Por esta misma razón, se resalta que tan sólo el 92.5%, 76.7% pertenecientes al estrato 6 y 15.8% pertenecientes al estrato 4 (Figura 2, Primera pregunta, Encuesta Aitana e Isabela).

Ilustración 2

Pregunta 1

¿Qué estrato social aparece en su factura de servicio?

133 respuestas

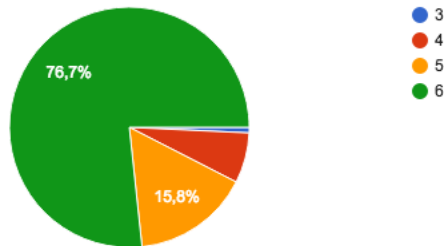


Ilustración 2: Pregunta 1.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Partiendo de lo observado anteriormente, se pudo entender y asegurar que el 99.2% de las personas que se encuentran en estratos 5 y 6 utilizan algún medio electrónico para comprar algún producto de su interés, lo cuál lo hace un medio de venta bastante poderoso, porque la mayoría de personas han utilizado un medio para efectuar alguna compra online.

Ilustración 3

Pregunta 2

¿Compra usted por algún medio electrónico?

133 respuestas

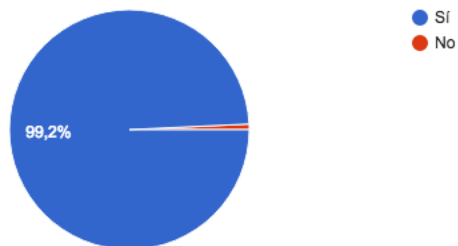


Ilustración 3: Pregunta 2.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Adicionalmente, ésta pregunta se formuló con el fin de entender que tan relacionadas se encuentran las personas con el *e-commerce*. Por esta misma razón se desprende la pregunta ¿con qué frecuencia compra por algún medio electrónico? Las respuestas fueron sorprendentes puesto que el 24.1% compra dos a tres veces por semana, 30.1% compra una vez por semana, lo que quiere decir que las personas de estrato 5 y 6 en la ciudad de Bogotá tiene un fuerte relacionamiento con el *e-commerce* y se encuentran como potenciales usuarios con altos niveles de ingresos y alta frecuencia de compra. Igualmente, el 12,6% compra cada quince días y el 29.3% compra una vez al mes, usuarios que pueden hacer compras con una frecuencia intermedia. Mientras que tan solo el 3.9% compran de manera esporádica o nunca lo han hecho.

Ilustración 4

Pregunta 3

¿Con qué frecuencia compra usted por algún medio electrónico?

133 respuestas

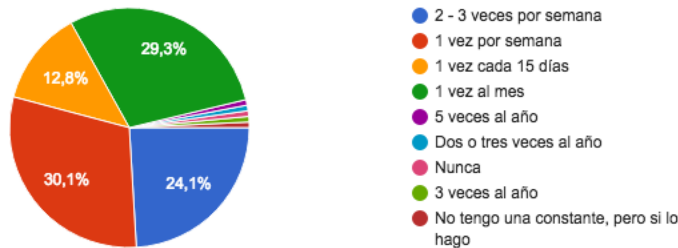


Ilustración 4: Pregunta 3.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Para continuar con el análisis se quiso determinar que tipo de productos las personas les interesa comprar por internet y los resultados fueron los esperados. El principal producto que

más compran es en restaurantes, seguido por mercado, boletería, ropa y tecnología. Esto nos lleva a entender que existe una gran oportunidad para el sector del *retail* de integrar en su modelo las plataformas de compras en línea para los estratos encuestados. Algunas de las otras respuestas fueron Uber, la plataforma de transporte, cuidado personal y tiquetes de avión.

Ilustración 5

Pregunta 4

¿Qué tipo de productos compra usted por Internet? Puede escoger hasta dos opciones

133 respuestas

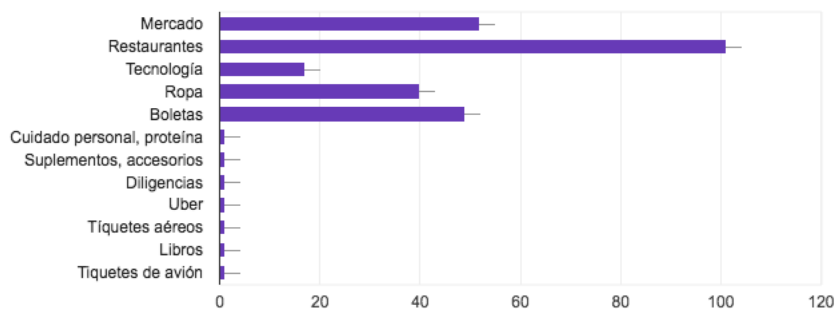


Ilustración 5: Pregunta 4.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Para poder entrelazar la compra por medio del *e-commerce* con los servicios que posiblemente se puedan llegar a tercerizar para una tienda de bajo costo, se preguntó si en alguna de sus comprar en supermercados han utilizado el servicio de domicilio por lo que la respuesta fue afirmativa para el 82% de los encuestados. Por lo que se puede entender que es algo natural que realicen las personas al momento de comprar productos de mercados por internet tengan incluidos el domicilio, o en la forma tradicional como lo es vía telefónica.

Ilustración 6

Pregunta 5

¿Ha pedido al supermercado utilizando servicios de domicilio?

132 respuestas

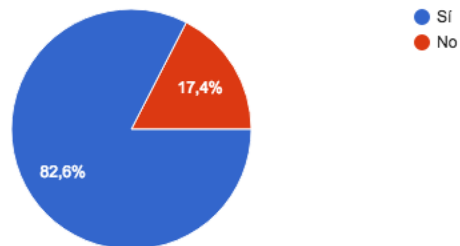


Ilustración 6: Pregunta 5.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Para la mayoría de las personas la calidad y el precio son los atributos más grandes que tienen a la hora de comprar. Es decir, que a gran parte de las personas encuestadas les interesa tener un producto bueno con un muy buen precio. Viendo algunas de las otras respuestas se puede concluir que la marca no es tan importante como lo es los otros dos atributos.

Sin embargo, revisando algunas de las otras respuestas la rapidez, la localidad y el tiempo es un factor que influye para algunos al momento de comprar, por lo que se entiende que el lugar donde se compran los productos debe ser efectivo y rápido independientemente que este sea físico o virtual.

Ilustración 7

Pregunta 6

¿Cuál es el atributo que más busca a la hora de mercar? Puede escoger hasta dos opciones

133 respuestas

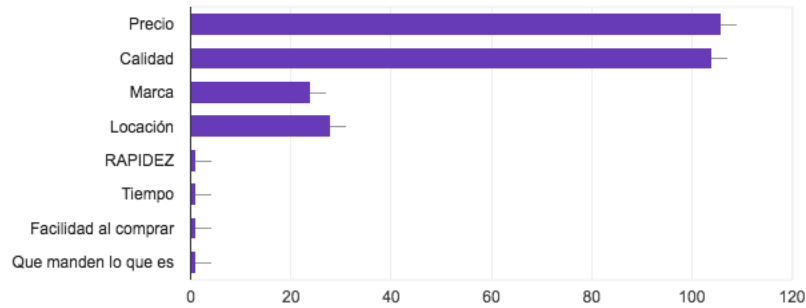


Ilustración 7: Pregunta 6.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Por otro lado, el 96.2% de los encuestados respondieron que han tenido en alguna ocasión contacto con una tienda de bajo costo como lo es D1, Ara, Justo y Bueno, entre otras que existen hoy por hoy en el mercado colombiano. Por esta misma razón se da a entender que las personas a las que se le realizó las preguntas de estratos altos han ido a alguna de estas tiendas, conocen su dinámica y también están abiertas a adquirir de lo que este tipo de negocio les brinda.

Ilustración 8

Pregunta 7

¿Ha comprado en una tienda de bajo costo como lo es D1, Ara, Justo y Bueno, entre otras?

133 respuestas

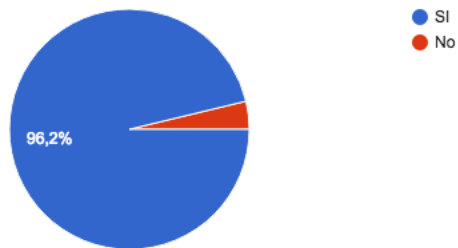


Ilustración 8: Pregunta 7.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

A todas aquellas personas que dieron un si como respuestas se les pregunto si estarían dispuestos a pagar un costo adicional para que los productos de esta tienda de bajo costo lleguen hasta sus hogares, donde el 90.8% de las personas estuvieron de acuerdo en hacerlo. Con esto se puede validar que existen personas de estratos altos que estarían dispuestos a pagar una suma adicional de dinero para que estos mismos productos de cadena de bajos costos estén en sus viviendas.

Ilustración 9

Pregunta 8

Si su respuesta anterior fue un sí, ¿estaría dispuesto a pagar un costo adicional por el domicilio, para que se lo lleven hasta su hogar?

130 respuestas

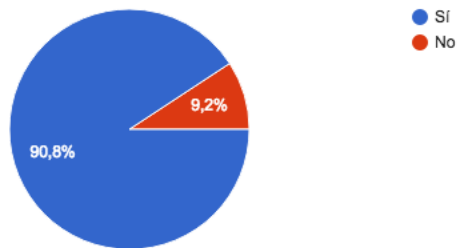


Ilustración 9: Pregunta 8.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

Para terminar, la última pregunta de la encuesta busca entender hasta qué cantidad de plata estaban dispuestos a pagar los usuarios por el transporte de sus productos hasta su vivienda. La gran mayoría es decir el 60.3% de las personas consideran que estarían dispuestos a pagar entre \$2.600 COP a \$5.000 COP, que es el precio con lo que se mueve actualmente algunas plataformas colombianas donde se terceriza el domicilio como lo es Rappi, Merqueo, Mercadoni, entre otros. También encontramos que el 35.1% estarían dispuestos a pagar entre \$0 COP a \$2.500 COP, el cual se encuentra en rangos muy por debajo a lo mínimo requerido para cubrir los costos de un domiciliario.

Ilustración 10

Pregunta 9

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el costo del domicilio?

131 respuestas

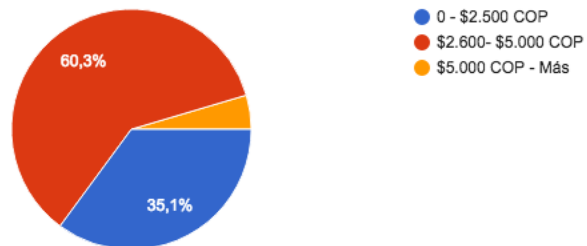


Ilustración 10: Pregunta 9.

Nota: Gráficas y datos tomados de la encuesta realizada por medio de Google Type Forms.

5. Conclusiones

- Las tiendas de bajo costo se encuentran en uno de los mayores auges de la historia, especialmente en Colombia, puesto que en la última década se han situado tres grandes que van en aumento y expansión dentro de todo el territorio colombiano.
- Los *discounters* son modelos de negocio que funcionan gracias a su eficiencia operativa y se componen de precio + calidad + simplicidad.
- Los *Hard discounts* tienen como objetivo situarse en lugares estratégicos donde se encuentran sus clientes potenciales, es decir, estratos 2,3 y 4 por lo que no se encuentran en lugares donde habitan normalmente las personas de estratos 5 y 6. Si estas personas quisieran hacer una compra en dicho lugar, tendrían que desplazarse al más cercano por lo que ya el desplazamiento se complicaría y acceder a estos negocios no sería tan competitivo como algún supermercado o tienda local.
- Se se puede concluir que las operaciones de este tipo de tiendas *Low- cost* no tienen dentro de su modelo de negocio incursionar en más logística y operaciones para el transporte o desplazamiento de estos lugares, por lo que, existe una gran idea donde por medio de un tercero puedan llegar a esos estratos 5 y 6 donde se encuentren dispuestos a comprar sus productos de menor precio por medio del *e-commerce* y del envío al hogar.
- Finalmente es importante tener en cuenta que para entrelazar a las plataformas de compra *online* con los *hard discounts* estos deben funcionar como aliados donde ambos tengan un margen de ganancia sin perjudicar el presupuesto del cliente final ya que debemos recordar que uno de los elementos claves para finalizar la compra en los consumidores colombianos es el precio final que está recibiendo. En caso de que al usuario al sumarle el valor del domicilio la compra total le salga por encima de lo que encontrará en un

supermercado normal, este probablemente cambie nuevamente de canal y vuelva al tradicional.

6. Bibliografía

- Almousa M. Barriers to e-commerce adoption: consumers' perspectives from a developing country. *iBusiness* 2013;5:65– 71. Recuperado el 12 de abril de 2018
- Arroyo López, Rosa y Colomer Ferrándiz, Vicente. (2016). *Analysis of the Logistics of Home Delivery of Food and Household Goods*. Transportation Reserach Procedia. Elseiver. Obtenido el 20 de febrero de 2018, sitio web:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516307815>
- BBC, 2015. How the discounters are beating the supermarkets. (<http://www.bbc.com/news/business-34315643>). Recuperado el 15 de abril de 2018
- Berman, B. (2011). Competing in tough times. *New York: Financial Times Press*. Recuperado el 15 de abril de 2018
- Berman, B. (2015). How to compete effectively against low-cost competitors. *Business Horizons* 58, 87-97. Recuperado el 15 de abril de 2018
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.002>
- Brandes, D., & Brandes, N. (2015). Bare essentials: The Aldi success story. Vienna, Austria: Linde Verlag. Recuperado el 15 de abril de 2018
- Breugelmans, E. Campo, K. (2016). Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector. *Journal of retailing* 92, 333-351. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Coresight Research-Fung Global Retail & Tecnology. (2016). *Discounter Go digital: How Can Aldi and Lidl Tackle Grocery E-Commerce?*. Obtenido el 11 de Febrero de 2018, sitio web:
<https://www.fungglobalretailtech.com/research/discounters-go-digital-can-aldi-lidl-tackle-grocery-ecommerce/>
- Difference Between Supermarket and Grocery Store (2015). Difference between Supermarket and Grocery Store. Obtenido el 12 de febrero de 2018, sitio web:
<http://www.differencebetween.info/difference-between-supermarket-and-grocery-store>
- Emeç, U., Çatay, B., & Bozkaya, B. (2016). An Adaptive Large Neighborhood Search for an E-grocery delivery Routing Problem. *Computers & Operations Research*, 69, 109–125. Recuperado el 12 de abril de 2018 <https://doi.org/10.1016/j.cor.2015.11.008>
- Food Manufacture UK. (2015). Discounters remain key part of grocery retailing. Recuperado el 15 de abril de 2018 en: <http://www.foodmanufacture.co.uk/Manufacturing/Retail-market-growth-fuelled-bydiscounters-and-onlin>
- Gijsbrechts, E. Campo, K. Nisol, P. (2008). Beyond PromotionBased Store Switching: Antecedents and Patterns of Systematic MultipleStore Shopping. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1), 5–21. Grewal, Dhruv, R. Recuperado el 20 de abril de 2018

- Gijsbrechts, E. Campo, K. Vroegrijk, M. (2018). Save or (over-)spend? The impact of hard-discounter shopping on consumers' grocery outlay. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.01.004>. Recuperado el 15 de abril de 2018
- Global Retail Mag, (2014). European retailers respond to hard discount. (<http://globalretailmag.com/index.php/european-retailers-respond-hard-discount/#sthash.hgM1edxH.8iH311Ue.dpbs>). Recuperado el 15 de abril de 2018
- Hökelekli, G. (2017). “Essays on Retailers' Private Label Portfolio”: Economy, Standard and Premium Private Labels. Chapter 3, p.57. Obtenido el 24 de febrero de 2018, sitio web: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/589667/1/PhD+Dissertation-Gizem+Hokelekli-ManuscriptFinal.pdf>
- Hökelekli, G. Lameya, L. Verbovena, F. (2017). The battle of traditional retailers versus discounters: The role of PL tiers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 39, 11-22. Recuperado el 15 de abril de 2018 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.011>
- IGD. (2011). European discount retailing. (<http://www.igd.com/Research/Retail/European-discount-retailing/>). Recuperado el 15 de abril de 2018
- IGD. (2015). The Growth Potential of Online Grocery. Recuperado el 20 de abril de 2018. [available at <http://www.igd.com/Research/Shopper-Insight/Thegrowth-potential-of-online-grocery/>].
- Jacobsen, Rune ; Parker, Gavin; Jensen, Thomas ; Magnus, Jeroen; Gottstein, Holger; Hepp, Markus y Urda, Bill. (2017). How Discounters Are Remaking the Grocery Industry. Obtenido el 14 febrero 2018, de The Boston Consulting Group sitio web: <https://www.bcg.com/publications/2017/retail-consumer-products-how-discounters-are-remaking-the-grocery-industry.aspx>
- Katarzyna Bredzel-Skowera, Tomasz Turek, (2015). The Prospects of E-Commerce in Poland. Published by Elsevier B.V. *Procedia Computer Science* 65, pp.1114 – 1123. Recuperado el 12 de abril de 2018
- Kumar, N., & Steenkamp, J. B. (2007). Private label strategy: How to meet the store brand challenge. *Boston: Harvard Business School Press*. Recuperado el 10 de abril de 2018
- Londoño, C.A. (Febrero, 2016). Valorem revela los secretos del modelo de negocio D1. Revista Dinero. Obtenido el 15 febrero 2018, sitio web: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/planes-de-expansion-de-las-tiendas-d1-y-su-modelo-de-negocio/218817>
- Lourenço, C., Gijsbrechts, E, (2013). The impact of national brand introductions on hard-discounter image and share-of-wallet. *Intern. J. of Research in Marketing* 30, 368-382. Recuperado el 15 de abril de 2018 en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.04.005>
- Mohamed, Zairi (2002). eCommerce- enabled Supply Chain Management: A Proposed Model Base on Retailing Experience. Majed Al- Mashari. Obtenido el 21 de febrero de 2018, sitio web: <https://sciencedirect.cesa.metaproxy.org/science/article/pii/S1319157802800040>
- Mohammed, Z. Tejay, G. (2017). Examining privacy concerns and ecommerce adoption in developing countries: The impact of culture in shaping individuals' perceptions toward technology. *Computers & Security* 67, 254-265. Recuperado el 10 de abril de 2018 <https://doi.org/10.1016/j.cose.2017.03.001>

- Nanji, A. (2013). Consumer price sensitivity and deal seeking up in 2013. *MarketingProfs* June. Recuperado el 15 de abril de 2018 <http://www.marketingprofs.com/charts/2013/10833/consumer-price-sensitivity-and-deal-seeking-up-in-2013>.
- Nielsen. (2014). E-commerce: evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?. Recuperado el 12 de abril de 2018 Available from: http://ir.nielsen.com/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf.
- Noticias Caracol (2017). Al competir con supermercados y cadenas de bajo costo, ¿desaparecerán las tiendas de barrio?. Obtenido el 12 de febrero de 2018, sitio web: <https://noticias.caracoltv.com/economia/al-competir-con-supermercados-y-cadenas-de-bajo-costo-desapareceran-las-tiendas-de-barrio>
- Pavlou PA, Liang H, Xue Y. Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: a principal-agent perspective. *MIS Q* 2007; 31(1):105–36. Recuperado el 12 de abril de 2018
- Revista Semana (Enero, 2107). La revolución de las tiendas de descuento. Obtenido el 13 febrero 2018, de sitio web: <http://www.semana.com/economia/articulo/tiendas-de-descuento-en-colombia/512954>
- Revista Dinero (Febrero, 2018). Discounters y marcas propias: grandes ganadoras del consumo en 2017. Obtenido el 13 febrero 2018, sitio web: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tiendas-de-descuento-duro-y-marcas-propias-kantar-worldpanel/254799>
- Revista Portafolio (Marzo, 2016). Mercado a domicilio. Obtenido el 27 de octubre de 2018, sitio web: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/funciona-mercadoni-492963>
- Revista en línea mprende (Julio, 2016). ¿Sabes qué es Mercadoni? Los invitamos a conocer la historia que hay detrás de esta aplicación. Obtenido el 27 de octubre de 2018, sitio web: <http://mprende.co/emprendedores/%C2%BFsabes-qu%C3%A9-es-mercadoni-los-invitados-conocer-la-historia-que-hay-detras-de-esta>
- Shenle Pan, Vaggelis Giannikas, Yufei Han, Etta Grover-Silva, Bin Qiao, (2017) "Using customer-related data to enhance e-grocery home delivery", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117 Issue: 9, pp.1917-1933, Recuperado el 20 de abril de 2018. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2016-0432>
- Steenkamp, J. B., & Kumar, N. (2009). Don't be undersold. *Harvard Business Review*, 87(12), 90—95. Recuperado el 15 de abril de 2018
- Steiman, H.C. (2014), "Why 2014 Will Finally Be the Year of the Online Grocer,". Recuperado el 20 de abril de 2018. [available at <http://www.businessweek.com/articles/2014-01-16/why-2014-will-finally-be-the-year-of-the-onlinegrocer>].

- Sturiale, L., Scuderi, A., (2017) . The marketplaces and the integration between physic and virtual in the business models of fruit and vegetables e-commerce. *CEUR Workshop Proceedings*, 2030, pp. 79-90. Recuperado el 10 de abril de 2018
- The Independent, 2014. Lidl and Aldi pose biggest supermarket threat ever. (<http://www.independent.co.uk/news/business/news/lidl-and-aldi-pose-biggestsupermarket-threat-ever-9191275.html>). Recuperado el 15 de abril de 2018
- The Nielsen Company Colombia. (2017). *Investigación Homescan Desempeño Ara 2017*. Bogotá, Colombia
- Vinitha Stephie, V., Lakshmi, M., (2017). Design and implementation of e-commerce web application. *ARPJ Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12 (16), pp. 4769-4772. Recuperado el 10 de abril de 2018
- Villafuerte, A. (Septiembre, 2018). Entrevista a Nuno Aguiar. Elaboración Propia. Documento no publicado
- Villafuerte, A. (Octubre, 2018). Entrevista a Andrés Ponce. Elaboración Propia. Documento no publicado
- Vroegrijk, M. J. J. (2012). "Smart shopping": Implications of hard-discounters and multiple-store patronage, p. 1. Obtenido el 22 de febrero 2018, sitio web: https://pure.uvt.nl/portal/files/1444160/dissertation_f
- Zambetti, M., Lagorio, A., Pinto, R, (2017). A network design model for food ordering and delivery services. *Proceedings of the Summer School Francesco Turco*, pp. 1-7. Recuperado el 20 de abril de 2018.