

ANÁLISIS DE CASO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LAS TIENDAS DE
DESCUENTO DURO D1, JUSTO Y BUENO Y ARA EN COLOMBIA

SANDRA PATRICIA PIRAZAN

ADRIANA PATRICIA JARAMILLO

JUAN PABLO NEITA PEREZ

CARLOS DAVID VILLARRAGA TORRES

Trabajo para optar por el título de Administrador Financiero

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

BOGOTA

2017

ANÁLISIS DE CASO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LAS TIENDAS DE
DESCUENTO DURO D1 JUSTO Y BUENO Y ARA EN COLOMBIA

SANDRA PATRICIA PIRAZAN. CÓDIGO: 341471

ADRIANA PATRICIA JARAMILLO. CÓDIGO: 341464

JUAN PABLO NEITA PEREZ. CÓDIGO: 341415

CARLOS DAVID VILLARRAGA TORRES. CÓDIGO: 341381

MARYI ADRIANA CADRAZCO

ASESORA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

BOGOTA

2017



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Tabla de Contenido

1	Introducción	8
2	Planteamiento	8
2.1	Contexto Histórico	9
3	Palabras Claves	9
3.1	Tiendas de descuento	9
3.2	Descuento Duro	10
3.3	Retail	11
3.4	Estrategias Financieras.....	11
3.5	Grandes Superficies	12
3.6	Marcas blancas o Marcas propias	12
4	Marco Teórico	13
5	Objetivos	14
5.1	Objetivo general.....	14
5.2	Objetivos Específicos.....	14
6	Marco Metodológico	15
7	Marco Jurídico.....	16
7.1	Litigio entre Justo & Bueno y D1	16
8	Caracterización.....	17

8.1	Caracterización tiendas de descuento para caso de estudio	18
8.2	Características Comunes	19
8.3	Impacto Económico	20
9	Como incide este modelo en los proveedores	20
9.1	Otros beneficios para los proveedores	21
9.2	Descuento, realidad o ficción.....	22
10	Análisis financiero e identificación de estrategias a través de las cifras	22
10.1	Análisis estructura financiera tiendas de descuento.....	23
10.2	Comparación de estrategias a nivel de captación de mercado	29
11	Conclusiones.....	29
12	Revisión de la hipótesis	31
	Resumen	32
	Abstract	33

Lista de Tablas

Tabla 1 Caracterización tiendas de descuento para caso de estudio	18
Tabla 2 Estado situación financiera 2016 comparativos	23
Tabla 3 Cálculo de indicadores financieros	26
Tabla 4 Estado Resultados 2016 Comparativos	27
Tabla 5 Otros Indicadores	27
Tabla 6 Comparación de estrategias a nivel de captación de mercado	29

Lista de figuras

Figura 1 Obligaciones financieras comparativas.....	24
Figura 2 Ingresos y costos financieros comparativos.....	24
Figura 3 Estructura financiera comparativa	25
Figura 4 Ventas Comparativas	28
Figura 5 Costo de ventas	28
Figura 6 Gastos Comparativos	28
Figura 7 Utilidad	29
Figura 8 Resultados encuesta a consumidor.....	31

1 Introducción

Durante los últimos años hemos sido testigos de un importante cambio en el comercio del país, por la llegada de las tiendas de descuento duro a Colombia, con un modelo de negocio que aparentemente tiene muchas ventajas para el consumidor.

Para la realización de este proyecto pudimos acceder a información reciente, gracias a que este tipo de negocios están en pleno auge, lo que nos hace responsables también de validar si toda esa información que vemos y oímos diariamente es consecuente con los datos y cifras que pudimos conocer y analizar para este trabajo.

Sin embargo, lo que sí es evidente es que a pesar de venir de una reforma tributaria que impactó directamente al consumidor, la incertidumbre por los cambios políticos y económicos del país, la desaceleración de la economía en general y las consecuencias que esto trae en materia de empleo; las tiendas de descuento objeto de nuestro análisis, muestran un crecimiento en ventas representativo y en aumento.

2 Planteamiento

Según Juan de Jesús Almeyda (2016), las tiendas como D1, ARA y Justo y Bueno, han ido tomando participación y gran importancia en el mercado, representando un impacto notorio a la vista de los consumidores, que se ve reflejado en las tiendas de barrio, comercios similares y hasta los grandes almacenes.

Según el portal de internet de tiendas D1, los aspectos que se destacan en esta modalidad de negocio son: alta calidad, bajos precios y la posibilidad de contar con múltiples tiendas en el país. Se concentran en ofrecer productos de consumo básico y de uso frecuente en los hogares (alrededor de 500 artículos), dentro de los cuales se destacan los productos de marcas propias, además el precio final del producto es bajo, por una política de reducción en los costos que aseguran, no afecta la calidad de los productos. Todo esto, está generando un impacto positivo en la forma de comercialización de estos productos. Otro aspecto importante es la comparación

con comercializadoras que no son tiendas de descuento y que estarían perdiendo participación en el mercado, lo que genera el planteamiento de qué tan viable es utilizar las conclusiones de este caso de estudio para aplicarlas a otro tipo de empresas que quieran obtener una mayor participación del mercado o un manejo más simple de su política de costos. Unido a este fenómeno, es necesario analizar los mecanismos de pago que ofrecen estos modelos y la aceptabilidad y adaptabilidad de los consumidores a estos, lo que a su vez aumenta la capacidad de venta y expansión de estas nuevas tiendas.

Durante los últimos años, en Colombia se ha visto un cambio generado por las tiendas de descuento que llegaron apostando con precios bajos, acceso, variedad y buen servicio, lo que ha llevado a que los almacenes de grandes superficies, negocios informales se vean afectados, buscando estrategias para estar más cerca a los consumidores y frenar la competencia de este mercado, por eso la importancia de identificar las estrategias financieras que están ejecutando y manteniendo.

2.1 Contexto Histórico

Este modelo de negocio fue inicialmente lanzado por Theo Albretch en Alemania en 1962, cuando abrió su primera tienda ALDI (Albretch discount), caracterizada por ofrecer un surtido muy reducido de productos de uso diario a un precio constantemente bajo. En Colombia este modelo es relativamente nuevo; inicia en el año 2009 con la apertura de tiendas D1 y a hoy, ocho años después, solo dos cadenas más se han sumado al modelo, con características similares.

3 Palabras Claves

3.1 Tiendas de descuento

Con el término tienda de descuento o simplemente "descuento" se hace referencia a un formato de establecimiento comercial de venta al detal tipo autoservicio, caracterizado por

vender un surtido limitado de artículos principalmente de alimentación, bebidas e implementos de aseo; suele incorporar categorías como bazar, textil, etc., a precios reducidos, con supresión de servicios y elementos accesorios en la presentación de los productos y una elevada rotación de existencias.

Para exhibir sus productos, estas cadenas buscan áreas desde los 250, incluso hasta los 600 metros cuadrados, sin embargo, en ocasiones pueden superar estas áreas ocupando hasta 1.000 metros cuadrados. Las áreas a ocupar también se buscan con otro propósito; ubicarse en sitios con gran afluencia de público y cerca de viviendas. Su estrategia está centrada en el precio y utilizan letreros vistosos que anuncian precios y promociones. Lo anterior sumado a otras estrategias como: contratar el personal estrictamente necesario y que esté en capacidad de desempeñar varias funciones; minimizar gastos de publicidad, exhibiciones sencillas sin decoraciones especiales, las bolsas las debe pagar el consumidor, no invierten en personal para informar o atender a los clientes. El objetivo de todo esto es principalmente ofrecer unos precios bajos manteniendo un margen bruto entre el 10% y el 13%. No se caracterizan por tener un amplio surtido, usualmente no manejan más de 1.000 referencias. (Wolters Kluwer, s.f.)

La "minimización" se presenta entonces como término clave en el funcionamiento de este tipo de comercios y se concreta en minimizar los costos, las inversiones, los precios, los márgenes y los servicios prestados y simultáneamente maximizar la rotación. (Wolters Kluwer, s.f.)

3.2 Descuento Duro

Cuando hacemos uso del término descuento duro, lo asociamos a precios bajos, sin embargo, su verdadero alcance es la forma como se llega a esos niveles de precios, por lo que el término descuento duro se asocia a tiendas de áreas pequeñas, con la estantería y muebles básicos y estrictamente necesarios para surtir los productos, de hecho en la mayoría de los casos

los productos se mantienen en cajas o pacas, como originalmente los embala el proveedor y de allí son tomados por el consumidor final, poco personal, publicidad reducida y mínima decoración, todo esto para generar ahorro en procesos, ahorro que se ve reflejado en el portafolio de productos que ofrecen, el cual anuncian, algunos con revistas, otros con carteles, generando interés y atracción en el consumidor, sobre todo si se compara con precios de otros almacenes o grandes superficies.

Dentro de su portafolio de productos, se destaca un alto porcentaje de artículos de marca propia, también denominada marca blanca.

Como parte de su estrategia, se ubican en una ciudad y rápidamente van creciendo con la apertura de más tiendas, esto gracias a su capacidad de adaptarse fácil y rápidamente en áreas pequeñas, que toman en modalidad de arriendo, con mínimas adecuaciones y mínima inversión; en muy pocas oportunidades se ha visto que construyan locales.

3.3 Retail

Por definición es la “comercialización al por menor” o “venta al detalle”. El retail en Colombia presenta un comportamiento progresivo en los últimos años, destacando que Colombia se encuentra dentro de los países de América Latina con mayor representación de este modelo de comercialización (ocupa el 2º. lugar según A.T. Kearney para el año 2016). Como lo hemos visto en comentarios anteriores este tipo de venta esta siendo impulsado por las tres cadenas que incursionaron en Colombia y cuyo modelo en los últimos años refleja resultados exitosos, que consideramos van a mantenerse por un tiempo.

3.4 Estrategias Financieras

La estrategia financiera involucra la capacidad de planeación y administración dentro de las empresas, cuya ejecución conduce al cumplimiento de los objetivos financieros de la misma. Para lograr esos resultados se hace necesario definir unas políticas para cada proceso,

como pueden ser: formas de pago, descuentos, días de pago al proveedor, días de pago para el cliente (pago anticipado, pago de contado, pago contra entrega, etc.).

Así mismo, es responsabilidad de la alta dirección financiera, incluir dentro de sus análisis la forma como se garantizarán los recursos para la operación, financiación si se requiere e inversiones que facilite la generación de recursos y muy importante monitorear esas fuentes para garantizar que dichos recursos estén disponibles en los plazos que se requieran. (Sánchez, s.f.)

3.5 Grandes Superficies

Caracterizadas por contar con amplias áreas para autoservicio, con lo cual el cliente puede tener contacto con una variedad de productos (alimentos, bebidas, implementos de aseo, etc.), así como secciones de hogar, vestuario, electrodomésticos y otros. Estos almacenes han ido evolucionando para atender los hábitos cambiantes de los consumidores. En Colombia su historia es relativamente nueva, son considerados fuertemente activos gracias a sus estrategias de mercadeo y publicidad, representando una competencia directa y fuerte para los supermercados e incluso las tiendas ubicadas en los barrios, dado que las grandes superficies se muestran más atractivas a la vista para el consumidor. (Bahamón, 2013)

3.6 Marcas blancas o Marcas propias

Se denominan así a las marcas que son propiedad de un supermercado, tienda de descuento u otros tipos similares de comercio, las cuales se ofrecen a un precio más bajo y en un empaque sencillo que distingue el logo de su distribuidor; con la promesa de igual o similar calidad a las marcas comerciales de los productos líderes en el mercado. No es usual ver publicidad en relación con estas marcas, más allá de la exhibición en el establecimiento. Esta forma de venta de marcas blancas o propias es frecuentemente utilizada en las tiendas de descuento, por ser coherente con su objetivo de ofrecer precios bajos.

En los inicios de este fenómeno, los productos se empacaban en envases blancos y de ahí se derivó la expresión que hoy conocemos como marca blanca. (Florensa, Fradera y Frau, 2009)

4 Marco Teórico

La postulación del trabajo está enfocada a examinar como las tiendas de descuento Justo & Bueno, Ara y D1, han ganado participación en el mercado orientado principalmente al análisis financiero de cada empresa, comparando los datos y artículos de distintas fuentes.

Entender como las estrategias financieras y de mercadeo respalda a estas tiendas a ganar participación en el mercado. Cómo reducen gastos, cómo manejan su operación logística, pago a proveedores; ya que la principal fortaleza es que trabajan principalmente con marcas propias.

Las tiendas de descuento manejan un pago a proveedores más ágil, tienen tiempos cortos, menores a 90 días, mientras que los grandes almacenes de cadena manejan tiempos superiores a 120 días, así mismo venden con la condición de pago en efectivo, hasta ahora solo una de estas tiendas están permitiendo pago con tarjeta (Justo & Bueno); operar de esta forma le da una ventaja financiera enfocada al capital de trabajo; también da un mayor rendimiento ya que no se encuentra un costo de financiación alto, pero tiene un riesgo alto en que el capital de trabajo al ser tan pequeño no se cuenta para enfrentar compromisos financieros a largo plazo. (Diaz, 2008)

Estas tiendas de descuento aplican algunos aspectos de las estrategias genéricas de Michael Porter, una de estas está enfocada en reducir costos; tiendas como D1 y Justo & Bueno tienen su flota de vehículos, por lo cual el proveedor solo debe llevar sus productos a un punto de acopio, mientras que D1 y Justo & Bueno, realizan la distribución de los productos a cada una de sus tiendas, esto permite reducción en costos de distribución además que no hay intermediario, lo cual contribuye a ofrecer menores precios al consumidor o mejorar el margen.

Por otro lado, están enfocados en el segmento de clase media colombiana, no se enfocan en ofrecer los mejores productos del mercado, se enfocan en ser una alternativa económica con características similares a establecimientos pequeños, pero más cercanos al cliente, dándole la comodidad al consumidor de no tener que desplazarse grandes distancias. (Experto GestioPolis.com, 2001)

Entre más de adentra en cada se empiezan a notar unas diferencias entre Ara, Justo & Bueno y D1, Ara se muestra como una tienda de descuento duro, pero de artículos de mayor calidad, en la parte financiera demuestran una mayor inversión de activos, a diferencia de Justo y Bueno y D1. D1 se muestra como tienda de descuento duro y es la que tiene más antigüedad de las 3. Justo y Bueno intenta crear una experiencia al consumidor, haciendo sentir al cliente en un espacio amigable en el que sus empleados saludan al consumidor cuando llega, a ciertas horas del día se ofrecen bebidas calientes, todo con el fin de crear una experiencia, generando una recordación al cliente, esto es lo que llaman marketing experimental, el cual busca crear estímulos a través de los sentidos de los clientes los cuales permiten relacionar a la empresa con una emoción y así diferenciarse de la competencia. (Moral & Fernandez, 2012)

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Identificar estrategias financieras que han implementado las cadenas de descuento en Colombia, y que han evidenciado un mantenimiento y crecimiento en el mercado.

5.2 Objetivos específicos

- Investigar formas de pago permitidas y mayoritariamente usadas en las tiendas de descuento, por los consumidores.
- Investigar las estrategias que usan las tiendas de descuento para realizar la promoción de sus productos y atraer al consumidor.

- Investigar sobre el manejo de sus proveedores y cómo aporta esto a la estrategia de venta.
- Realizar un análisis de los estados financieros de estas tiendas de descuento para identificar los rubros de mayor impacto.
- Comparar las principales estrategias implementadas por las tiendas de descuento duro, las tiendas de barrio y las grandes superficies.

6 Marco Metodológico

Para este proyecto propusimos una comparación cualitativa que reflejamos a través de caracterizaciones y cuantitativa a través de cifras (derivadas de estadísticas y estados financieros).

Durante el desarrollo del trabajo de síntesis, acudimos principalmente a la investigación documental, consultando diferentes fuentes especialmente revistas económicas y periódicos, dado que el caso de estudio es un fenómeno que recientemente incursionó en Colombia (año 2009). Las lecturas de diferentes fuentes nos permitieron comparar las opiniones tanto de investigadores como de analistas económicos.

La investigación documental nos permitió avanzar por diferentes fases, específicamente la comparativa que nos llevó a contrastar información similar encontrada en diferentes fuentes, con el propósito de reafirmar o desvirtuar posturas. Así mismo en la fase analítica revisamos cifras de estados financieros (tomados de la Superintendencia financiera de Colombia); información que interpretamos y analizamos basados en el aprendizaje obtenido a lo largo de esta especialización y que nos permitió establecer conclusiones que aportan al caso de estudio.

Con lo anterior a lo largo de este proyecto encontraremos información que en su gran mayoría refleja en nuestras propias palabras el entendimiento obtenido a través de las lecturas. Lo correspondiente a cifras y datos está interpretado a través de gráficas y tablas.

Nos apoyamos en:

- Investigación en bases de datos confiables
- Análisis de estados financieros de las tiendas objeto de este caso
- Datos estadísticos derivados de los documentos investigados
- Material de las clases de Especialización en Administración Financiera

7 Marco Jurídico

Este tipo de tiendas se enmarca en la definición de un establecimiento de comercio, la cual establece que un empresario puede destinar un conjunto de bienes para realizar una actividad o fin específico de una empresa. Una persona natural o jurídica podrá tener el número de establecimientos de comercio que quiera, así como contempla que la propiedad de estos establecimientos podrá estar en cabeza de una o varias personas; todo esto enmarcado en el desarrollo de actividades comerciales lícitas. (Código de Comercio, Art. 15)

Al ser un establecimiento de comercio, este tipo de tiendas debe dar cumplimiento a la normatividad comercial vigente y responder y reportar ante las instituciones correspondientes. Aspectos como competencia, protección del consumidor, reglamentación tributaria y otros aplican de la misma manera que para el comercio en general; prueba de ello es la reclamación que presentó Mercaderías S.A. (Justo y Bueno) y que fue aceptada por la Superintendencia de Industria y Comercio que resumimos a continuación:

7.1 Litigio entre Justo & Bueno y D1

Reclamante: Mercaderías S.A. (Justo y Bueno)

Acusado: Koba Colombia (D1)

Fundamento de la acción: Competencia desleal

Instancia: Superintendencia de Sociedades

Esta actuación se da toda vez que Justo & Bueno acusa a D1 ante la Superintendencia de Industria y Comercio, (SIC), porque aparentemente D1 está intimidando a algunos de sus proveedores e incluso a sus trabajadores.

Ante dicha petición la SIC se manifiesta solicitando a D1 que se abstenga del ejercer acciones de intimidación o amenazas contra los proveedores que suministran bienes a Justo & Bueno, de manera directa o indirecta, con el aparente fin de evitar el suministro de insumos y bienes necesarios para llevar a cabo su actividad económica.

La Superintendencia además resaltó que los administradores y representantes de D1 no deben ejercer presión sobre los empleados de Justo & Bueno.

La diferencia entre estas dos cadenas continúa en diferentes instancias hasta tanto haya un pronunciamiento judicial que resuelva. Sobre esto solo tenemos que decir que a los consumidores nos gustaría ver que estas batallas se libren en el comercio, compitiendo por ofrecer mejor calidad a sus clientes, mejores precios y beneficios.

8 Caracterización

Principales características del modelo de tiendas de descuento duro:

- Un número limitado de las categorías de productos de rotación rápida y un número limitado de referencias dentro de esas categorías.
- Un alto porcentaje de marcas blancas ofrecidas a precios bajos
- Una buena relación calidad precio, es decir calidad alta a precios muy bajos.
- Operaciones eficientes (por ejemplo, compras directas para prescindir de los intermediarios, poco personal, etc.). (Albrecht, 2001)

De las lecturas realizadas, extractamos información y cifras que nos permite caracterizar este modelo de negocio y conocer otros detalles, en resumen, todo lo cual extractamos e la tabla a continuación. Estos datos sirven como información y comparación no solo para este caso de estudio, sino desde el punto de vista del consumidor.

8.1 Caracterización tiendas de descuento para caso de estudio

Tabla 1 Caracterización tiendas de descuento para caso de estudio

D1	Justo y Bueno	ARA
Inicia en 2009 con la constitución de KOBA Colombia SAS.	Sus socios iniciaron con D1 en 2009. Posteriormente le vendieron a Valorem su participación en D1 y en febrero de 2016 abrieron la primera tienda Justo & Bueno- Razón social: Mercaderías S.A.	Inició en 2013 desde el eje cafetero. Propiedad de Jerónimo Martins (Grupo Portugués).
A abril de 2017 contaban con 600 tiendas en 9 departamentos.	Con más de 60 tiendas, a abril de 2017 alcanzó 255 puntos de venta.	La meta: 40 tiendas al término de 2016 y 1.000 tiendas para 2020 en Colombia. A abril de 2017 llegó a 230 tiendas.
5.000 empleados (50% mujeres) de 6 a 8 empleados por tienda.	En 2016 genera 8 empleos por tienda. Más más de 500 empleos.	Cada tienda que abre genera entre 8 y 11 empleos.
Promesa: Productos de alta calidad a bajos precios.	Promesa: buena calidad, precios competitivos, cerca de los hogares.	Promesa: Precios bajos, ofertas y promociones y productos de la mejor calidad.
Reducción de costos y gastos: logística, decoración, empaques, exhibición, para trasladarlo al cliente.		Preferencia por los productos colombianos, procesos simples para reducir costos y que el usuario no pague por ineficiencias
Superficies superiores a 350 m2.	Superficies superiores a 500 m2 y más productos para ofrecer a los clientes.	
Llegó a 38% de los hogares del país, 13% más que en el 2015	Llega a 5% de los hogares	Llega a 8% de los hogares y ganó 4% frente al año anterior
Su ticket (compra) promedio fue de \$23.300 el año pasado, es decir, 13% más (\$2.750) que un año atrás	Su ticket promedio alcanzó \$21.800	Su ticket promedio disminuyó 1% (\$300) y alcanzó \$23.650. Sus

D1	Justo y Bueno	ARA
		clientes van en promedio cada 19 días
54% de sus clientes compran entre 1 y 5 productos, un cliente va en promedio cada 14 días.	42% de sus clientes compran entre 1 y 5 ítems	Entre 1 y 5 productos compran 65% de sus clientes
70% de los hogares que compran en D1 lo hacen también en el Éxito	48% de sus clientes también compran en el Éxito	77% de los hogares que compraron en Ara también lo hicieron en Olímpica
Llega principalmente al estrato medio	Sus clientes vienen de estratos medio y medio alto	Sus clientes pertenecen al estrato medio
Su crecimiento obedece en 57% a que sus compradores dejaron de ir a otros canales de comercio y 31% porque hubo mayor gasto retenido de los hogares	51% de su crecimiento se dio por compradores que dejaron otros canales y 49% por nuevos compradores	55% de su crecimiento se dio porque sus clientes dejaron de ir a otros canales y 25% por nuevos compradores
Impulsado por Cali y Bogotá	Su crecimiento estuvo impulsado por el desempeño de Bucaramanga e Ibagué	Su crecimiento estuvo impulsado por sus compradores en Manizales y Pereira.
Martes, jueves y sábado son los días de mayores ventas	El domingo es el día en que prefieres comprar sus clientes	El lunes es el día en que más compras se hacen allí

Fuente: Adaptado de (Revista Dinero, 2017)

8.2 Características Comunes

Eliminar la intermediación, exhibir los productos de una manera menos sofisticada, recibir solo efectivo y cumplir con la promesa de transferir estos ahorros al precio final, manteniendo la buena calidad, lo que lleva al consumidor a tener la sensación de estar haciendo compras inteligentes

Ubicado cerca de los consumidores que ahora pueden destinar menor tiempo para las compras

Fuente: Adaptado de (Revista Dinero, 2017)

8.3 Impacto Económico

Estos tres canales reportaron una variación en compras del 9.5 % entre agosto de 2016 y enero de 2017 (7 meses). Estos resultados se atribuyen al aumento de puntos de venta que en total llegaron a 1.080 en abril de 2017.

Estas tres cadenas, representan una participación del 7% de las ventas del comercio de nuestro país, cifra al cierre del año anterior (2016), porcentaje representativo si tenemos en cuenta que en 2013 apenas llegaban a un 1%. (Revista Dinero, 2017)

En 2016 vendieron más de \$3,3 billones, lideradas por D1, con un aumento de 100%, tras alcanzar \$2,2 billones; ARA con \$830.367 millones y un crecimiento de 111%, mientras Justo & Bueno, en sólo nueve meses de operaciones llegó a \$229.942 millones.

Para los analistas, los datos anteriores se fundamentan en la siguiente explicación: “El ecosistema de comercio en Colombia está cambiando; hay un nuevo comprador que busca el menor precio posible en categorías de consumo masivo, aprovechando que la calidad de las marcas de bajo precio es muy cercana a las de las marcas reconocidas”. (Revista Dinero, 2017)

Sumado a lo anterior, este modelo rompe con las reglas tradicionales del comercio al no cumplir estrictamente con una exhibición llamativa, grandes inversiones en mercadeo, empaques vistosos y parqueaderos para garantizar visitas de los clientes. (Revista Dinero, 2017)

9 Como incide este modelo en los proveedores

Ahora los proveedores de pequeñas y medianas empresas prefieren hacer negocios con estas cadenas de descuento, porque reciben el pago de sus facturas entre 30 y 90 días, mientras que con otros clientes (grandes superficies y otros) el plazo se extiende mucho más, afectando su flujo de caja. Por Rosmery Quintero - presidente de Acopi.

9.1 Otros beneficios para los proveedores

- Logística sencilla: los pedidos se pueden enviar vía e-mail y no es necesario adquirir costosos y/o complejos software para procesar pedidos.
- Los despachos se centralizan en centros de acopio y el proveedor no tiene que asumir costos de cargue y descargue.
- No tienen que incurrir en costos de mercadeo y empaques
- No tiene que asumir costos por devolución de productos

Aunque las pymes han sabido aprovechar esta oportunidad y han crecido junto con las cadenas de descuento, otras empresas de gran tamaño se han unido a este modelo.

Así mismo muchas pymes han visto reflejado un crecimiento en los últimos tres (3) años de la mano de D1, Justo y Bueno y ARA, ya que al ser proveedores de estas cadenas se han obligado a mantener controles de calidad y precios adecuados.

Las grandes superficies y otros supermercados se han visto impactados al reducir sus volúmenes de ventas en algunos productos en particular como elementos de aseo personal, aseo hogar, limpiadores, jabón de ropa entre otros. Nielsen, Kantar Worldpanel y GfK.

Con la entrada de estos modelos, tiendas de descuento, grandes superficies y otros, el colombiano ha ido cambiando su forma de comprar; ahora está más dispuesto a fraccionar sus compras buscando bien será por calidad o por precio en diferentes sitios, visitando en primer lugar aquel en el que considera que hay mayor concentración de artículos de su interés y posteriormente se desplaza para completar sus compras, esto supone una distribución de las ventas que beneficia al consumidor y obliga a los establecimientos a crear estrategias para hacer que el cliente regrese. Vanessa Diazgranados, directora de oportunidades de mercado de la analista de mercados GfK, (Revista Dinero, 2017)

9.2 Descuento, realidad o ficción

El área de investigaciones de la revista dinero realizó un recorrido por las siguientes tiendas: D1, Olímpica, Éxito, Ara, Justo & Bueno, comparando los precios de diferentes productos básicos de la canasta familiar, encontrando como lo indica el siguiente cuadro comparativo, que las cadenas de descuento objeto de nuestro estudio no son las que tienen los precios más bajos del mercado:

Tabla 2 Lista de precios de los productos

Producto	D1	Olímpica	Éxito	Ara	Justo & Bueno	Medida
Aceite	\$ 5,75	\$ 6,50	\$ 5,74	\$ 5,78	\$ 5,80	Mililitro
Atún en aceite	\$ 28,08	\$ 27,33	\$ 26,61	\$ 29,77	\$ 28,33	Peso escurrido en gramos
Detergente	\$ 4,25	\$ 3,25	\$ 2,67	\$ 4,19	\$ 4,20	Gramos
Granola	\$ 9,00	\$ 11,78	\$ 8,93	\$ 8,95	\$ 9,00	Gramos
Leche deslactosada	\$ 1,83	\$ 1,88	\$ 1,82	\$ 1,78	\$ 1,60	Mililitro
Leche entera	\$ 1,72	\$ 1,67	\$ 1,57	\$ 1,67	\$ 1,60	Mililitro
Pan tajado blanco	\$ 4,07	\$ 6,18	\$ 6,30	\$ 3,44	\$ 5,21	Gramos
Panela cuadrada	\$ 4,10	\$ 6,56	\$ 3,98	\$ 6,13	\$ 4,10	Gramos
Papel Higiénico	\$ 21,88	\$ 30,17	\$ 21,85	\$ 26,04	\$ 22,40	Metros
Pasta	\$ 2,60	\$ 3,95	\$ 2,56	\$ 2,80	\$ 2,80	Gramos

Fuente: (Almacenes Éxito, 2017)

10 Análisis financiero e identificación de estrategias a través de las cifras

A continuación, los estados financieros de las compañías objeto de estudio, específicamente el estado de situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias del año 2016 de las empresas Koba Colombia SAS, Razón Social de las tiendas D1, Jerónimo Martins Colombia SAS, de tiendas ARA y Mercadería SAS de tiendas Justo y Bueno, de manera comparativa entre empresas, donde se incluye un análisis vertical y por medio de los cuales se obtienen unos indicadores, en donde se busca analizar y comprender el resultado y el impacto financiero de las estrategias utilizadas por las tiendas de descuento.

Tabla 3 Estado situación financiera 2016 comparativos

Estado De Situación Financiera
A 31/12/2016
En Miles De Pesos Colombianos

EMPRESA	NIT 900.276.962 KOPA COLOMBIA S.A.S	AV%	NIT 900.480.569 JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	AV%	NIT 900.882.422 MERCADERIA S A S	AV%
Activo						
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	\$ 95.283.875	20,7%	\$ 31.166.613	5,1%	\$ 13.877.519	8,2%
Cuentas Comerciales Por Cobrar	\$ 9.499.822	2,1%	\$ 997.434	0,2%	\$ 3.412.655	2,0%
Otras Cuentas Por Cobrar Corrientes	\$ 1.866.220	0,4%		0,0%		0,0%
Inventarios Corrientes	\$ 167.173.132	36,4%	\$ 85.227.697	14,0%	\$ 51.345.305	30,5%
Activos Por Impuestos Corrientes, Corriente		0,0%	\$ 20.531.373	3,4%	\$ 683.897	0,4%
Otros Activos Financieros Corrientes	\$ 4.397	0,0%		0,0%	\$ 9.654.540	5,7%
Otros Activos No Financieros Corrientes		0,0%	\$ 377.996	0,1%		0,0%
Activos Corrientes Totales	\$ 273.827.446	59,6%	\$ 138.301.113	22,7%	\$ 78.973.916	46,8%
Propiedades, Planta Y Equipo	\$ 117.707.937	25,6%	\$ 470.973.760	77,1%	\$ 88.118.934	52,3%
Activos Intangibles Distintos De La Plusvalía	\$ 291.201	0,1%	\$ 1.283.338	0,2%		0,0%
Activos Por Impuestos Diferidos	\$ 67.701.992	14,7%		0,0%	\$ 1.528.722	0,9%
Activos No Corrientes Totales	\$ 185.701.130	40,4%	\$ 472.257.098	77,3%	\$ 89.647.656	53,2%
Total De Activos	\$ 459.528.576	100,0%	\$ 610.558.211	100,0%	\$ 168.621.572	100,0%
Pasivo						
Provisiones Corrientes Beneficios A Empleados		0,0%	\$ 15.904.457	2,6%	\$ 1.823.535	1,1%
Otras Provisiones Corrientes		0,0%	\$ 13.357.303	2,2%		0,0%
Cuentas Por Pagar Comerciales	\$ 418.776.309	91,1%	\$ 225.665.122	37,0%	\$ 98.672.923	58,5%
Pasivos Por Impuestos Corrientes, Corriente		0,0%	\$ 6.898.754	1,1%		0,0%
Otros Pasivos Financieros Corrientes		0,0%	\$ 214.078.200	35,1%	\$ 18.023.713	10,7%
Otros Pasivos No Financieros Corrientes	\$ 21.411.810	4,7%		0,0%	\$ 2.395.733	1,4%
Pasivos Corrientes Totales	\$ 440.188.119	95,8%	\$ 475.903.836	77,9%	\$ 120.915.904	71,7%
Otros Pasivos Financieros No Corrientes	\$ 56.622.880	12,3%	\$ 81.865.535	13,4%	\$ 33.199.769	19,7%
Pasivos No Corrientes Totales	\$ 56.622.880	12,3%	\$ 81.865.535	13,4%	\$ 33.199.769	19,7%
Total Pasivos	\$ 496.810.999	108,1%	\$ 557.769.371	91,4%	\$ 154.115.673	91,4%
Patrimonio		0,0%		0,0%		0,0%
Capital Emitido	\$ 1.054.500	0,2%	\$ 260.011	0,0%	\$ 19.300.000	11,4%
Prima De Emisión		0,0%	\$ 629.967.546	103,2%	\$ 73.322.291	43,5%
Ganancias Acumuladas	\$ -38.336.923	-8,3%	\$ -577.438.717	-94,6%	\$ -78.116.392	-46,3%
Patrimonio Total	\$ -37.282.423	-8,1%	\$ 52.788.840	8,6%	\$ 14.505.899	8,6%
Total De Patrimonio Y Pasivos	\$ 459.528.576	100,0%	\$ 610.558.211	100,0%	\$ 168.621.572	100,0%

Fuente: (Supersociedades, s.f.)

10.1 Análisis estructura financiera tiendas de descuento

Se observa que estas empresas manejan una estructura financiera enfocada especialmente en la financiación a corto plazo, siendo esta una estrategia de financiación más riesgosa, puesto que es difícil asegurar los flujos de efectivo necesarios para cubrir las obligaciones del corto plazo, sin embargo en este aspecto Koba controla mejor este riesgo por el hecho de que sus ventas son en efectivo y no otorga crédito de cartera a clientes, esto genera una gran liquidez,

más aun con un nivel de ventas tan alto como es el de 2.2 billones de pesos, lo que le permite lograr un flujo de caja adecuado para cubrir sus obligaciones.

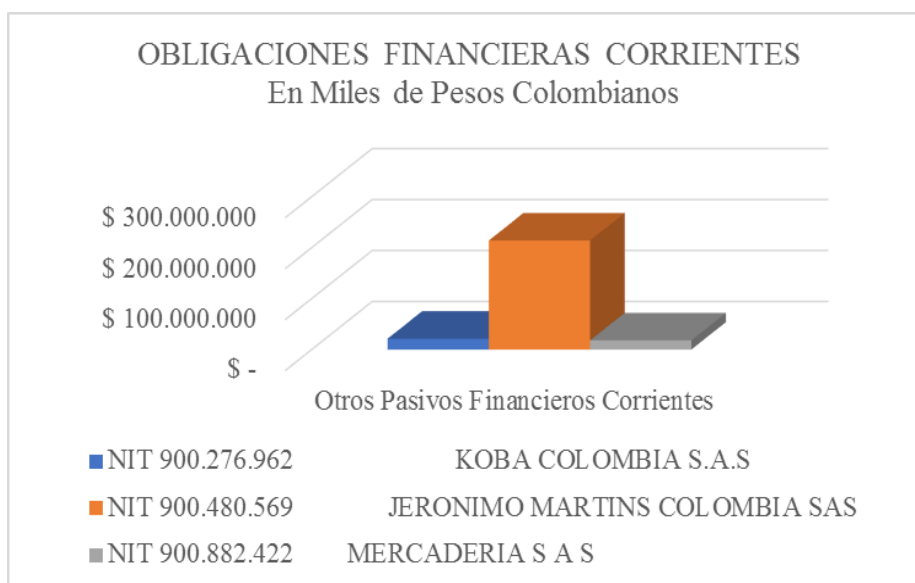


Figura 1 Obligaciones financieras comparativas

Fuente: Elaboración Propia

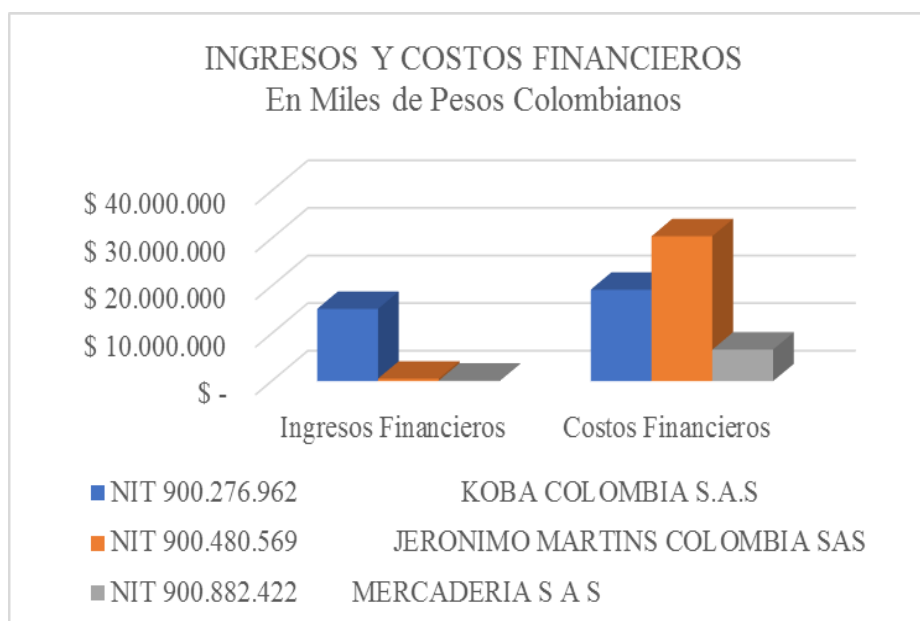


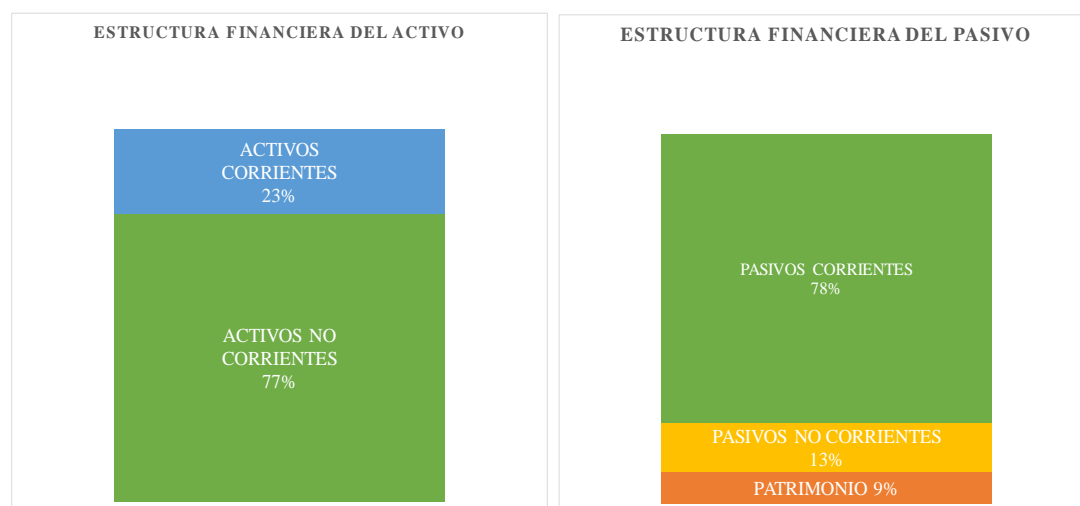
Figura 2 Ingresos y costos financieros comparativos

Fuente: Elaboración Propia

ESTRUCTURA FINANCIERA TIENDAS D1



ESTRUCTURA FINANCIERA TIENDAS ARA



ESTRUCTURA FINANCIERA TIENDAS JUSTO Y BUENO

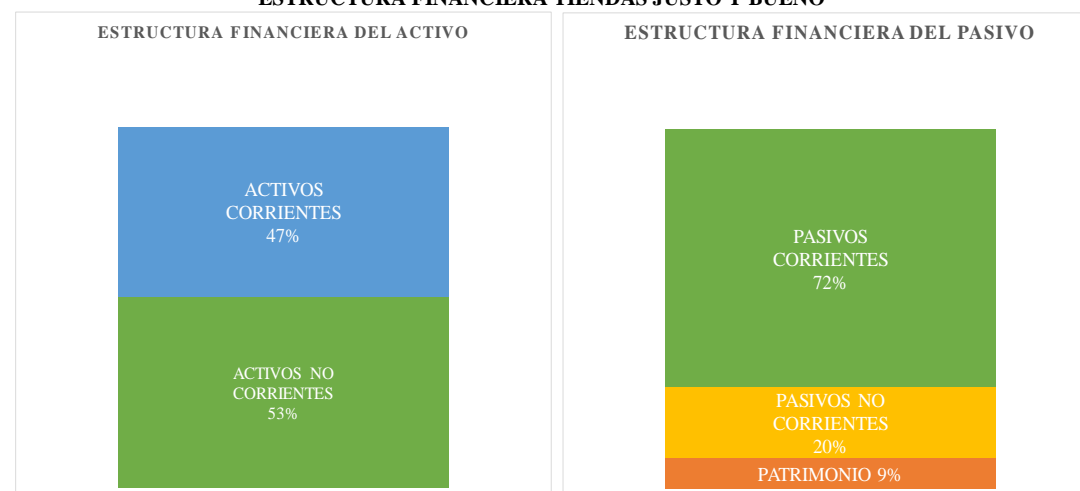


Figura 3 Estructura financiera comparativa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Cálculo de indicadores financieros

Indicadores De Liquidez	NIT 900.276.962 KOBIA COLOMBIA S.A.S	NIT 900.480.569 JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	NIT 900.882.422 MERCADERIA S A S
Capital De Trabajo	\$ -166.360.673	\$ -337.602.723	\$ -41.941.988
Razon Corriente	0,62	0,29	0,65
Prueba Acida	0,24	0,11	0,23

Indicadores De Actividad	NIT 900.276.962 KOBIA COLOMBIA S.A.S	NIT 900.480.569 JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	NIT 900.882.422 MERCADERIA S A S
Dias Rotacion Cartera	\$ 0	\$ -	\$ -
Dias Rotacion Inventario	\$ 32	\$ 42	\$ 93
Ciclo De Operación	\$ 32	\$ 42	\$ 93
Dias Rotacion Proveedores	\$ 80	\$ 111	\$ 179
Ciclo De Caja	\$ -48	\$ -69	\$ -86

Fuente: Elaboración Propia

Las tres empresas tienen una estrategia de financiación a corto plazo, que conlleva un riesgo significativo y a pesar de eso Koba Colombia y Mercadería presentan un monto más adecuado de financiación, mientras que en Ara, tiene un exceso de financiamiento en el corto plazo, a esta conclusión se llega mediante el cálculo del indicador de razón corriente, al ser menor a uno (1), y en el caso de Ara con un indicador tan bajo, se puede analizar que Ara tiene más dificultades para el cubrimiento de la deuda; a pesar de eso las tres empresas manejan un capital de trabajo negativo y una razón corriente menor a uno (1), debido a la estructura financiera que puede generar una preocupación de no poder cubrir sus deudas. Esto se puede mitigar si se tiene en cuenta que los flujos de caja de las tres empresas son adecuados para tener una liquidez tan inmediata, debido también a sus políticas de pago, como aceptar solo efectivo en sus puntos de venta, a excepción de Justo y Bueno que en su portal de internet ya está publicitando otros medios de pago como tarjetas de crédito. (Van & Wachowicz, 2010)

Tabla 5 Estado Resultados 2016 Comparativos

Estado De Resultados
DE 01/01/2016 A 31/12/2016
 En Miles De Pesos Colombianos

EMPRESA	NIT 900.276.962 KOBIA COLOMBIA S.A.S	%	NIT 900.480.569 JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	%	NIT 900.882.422 MERCADERIA S A S	%
Ingresos De Actividades Ordinarias	\$ 2.133.501.392	100,0%	\$ 830.289.338	100,0%	\$ 210.605.988	100,0%
Costo De Ventas	\$ 1.885.189.125	88,4%	\$ 732.995.396	88,3%	\$ 198.442.335	94,2%
Ganancia Bruta	\$ 248.312.267	11,6%	\$ 97.293.942	11,7%	\$ 12.163.653	5,8%
Otros Ingresos	\$ 7.007.599	0,3%	\$ 1.250.325	0,2%	\$ 1.089.025	0,5%
Gastos De Ventas	\$ 180.648.349	8,5%	\$ 199.643.840	24,0%	\$ 56.883.853	27,0%
Gastos De Administración	\$ 114.204.703	5,4%	\$ 74.191.850	8,9%	\$ 20.279.615	9,6%
Otros Gastos	\$ 6.095.240	0,3%		0,0%	\$ 4.931.744	2,3%
Ganancia (Pérdida) Por Actividades De Operación	\$ -45.628.426	-2,1%	\$ -175.291.423	-21,1%	\$ -68.842.534	-32,7%
Ingresos Financieros	\$ 15.198.089	0,7%	\$ 527.463	0,1%	\$ 109.438	0,1%
Costos Financieros	\$ 19.236.994	0,9%	\$ 30.477.846	3,7%	\$ 6.635.079	3,2%
Ganancia (Pérdida), Antes De Impuestos	\$ -49.667.331	-2,3%	\$ -205.241.806	-24,7%	\$ -75.368.175	-35,8%
Ingreso (Gasto) Por Impuestos	\$ -24.105.428	-1,1%	\$ 7.126.964	0,9%	\$ 189.293	0,1%
Ganancia (Pérdida) Neta	\$ -25.561.903	-1,2%	\$ -212.368.770	-25,6%	\$ -75.557.468	-35,9%

Fuente: (Supersociedades, s.f.)

Tabla 6 Otros Indicadores

Indicadores	NIT 900.276.962 KOBIA COLOMBIA S.A.S	NIT 900.480.569 JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	NIT 900.882.422 MERCADERIA S A S
Rotacion Del Activo	4,64	1,36	1,25
Margen Operacional (Ganancia Bruta)	0,12	0,12	0,06
Margen Operacional (Ganancia Operacional Despues	-0,02	-0,21	-0,33
ROA	-0,06	-0,35	-0,45
ROE	0,69	-4,02	-5,21

Recursos De Capital	NIT 900.276.962 KOBIA COLOMBIA S.A.S	NIT 900.480.569 JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	NIT 900.882.422 MERCADERIA S A S
Obligaciones Financieras De Corto Plazo	\$ 21.411.810	\$ 214.078.200	\$ 18.023.713
Obligaciones Financieras De Largo Plazo	\$ 56.622.880	\$ 81.865.535	\$ 33.199.769
Capital Pagado	\$ 1.054.500	\$ 260.011	\$ 19.300.000
Utilidad Retenida	\$ -12.775.020	\$ -365.069.947	\$ -2.558.924
Utilidad Del Ejercicio	\$ -25.561.903	\$ -212.368.770	\$ -75.557.468
TOTAL RECURSOS DE CAPITAL	\$ 40.752.267	\$ -281.234.971	\$ -7.592.910

Fuente: (Supersociedades, s.f.)

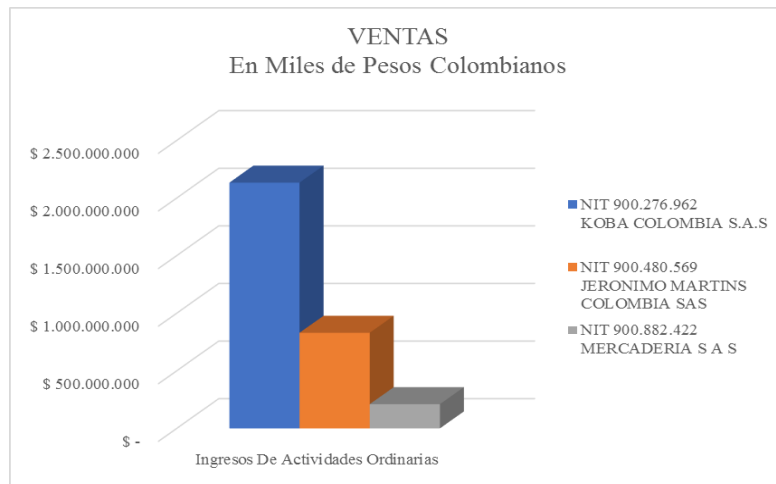


Figura 4 Ventas Comparativas

Fuente: Elaboración Propia

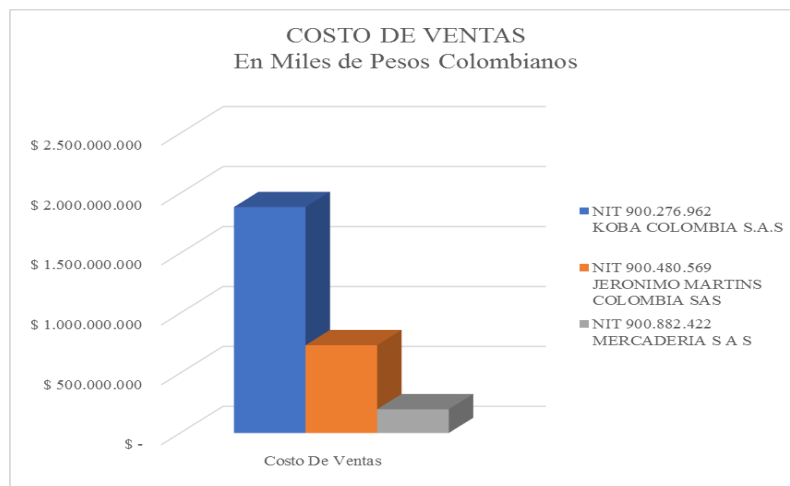


Figura 5 Costo de ventas

Fuente: Elaboración Propia

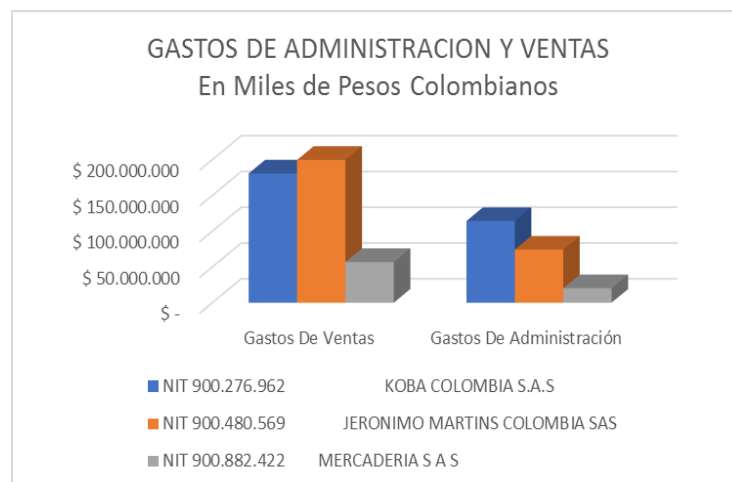


Figura 6 Gastos Comparativos

Fuente: Elaboración Propia

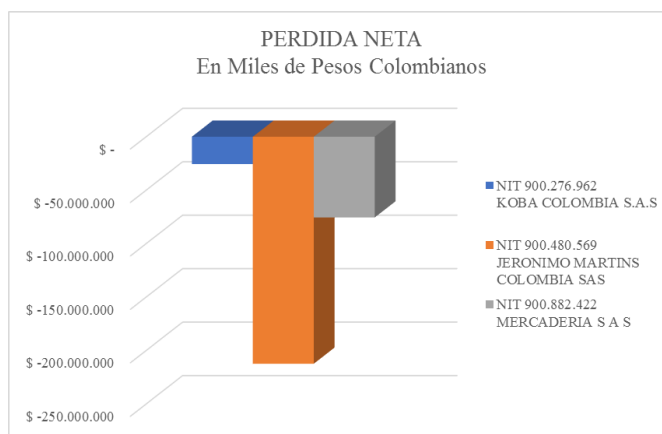


Figura 7 Utilidad

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Comparación de estrategias a nivel de captación de mercado

Tabla 7 Comparación de estrategias a nivel de captación de mercado

COMPARACION DE ESTRATEGIAS				
FORMAS DE PAGO	ESTRATEGIAS DE PROMOCION	TIENDAS DE BARRIO	GRANDES SUPERFICIES	TIENDAS DE DESCUENTOS
Dentro de esta investigación las cadenas de Descuento D1, solo utilizan como medio de pago " Únicamente efectivo".	Almacenes D1 No utiliza medios de comunicación, ni publicidad, solo utilizan carteras en la entradas de sus instalaciones, y el voz a voz.	Son las vitrinas tradicionales del barrio, para lo productos de consumo al instante.	Cuentan con estrategia de mercado, y alianzas de promociones con entidades como cajas de	Precios bajos en los productos, poca publicidad.
Las cadenas de Descuento Justo & Bueno, utilizan cuentan con medios de pago: Efectivo y	Almacenes Justo & Bueno utiliza Publicidad como volantes, y voz a voz Tiendas Ara utiliza medios de Comunicación como: Radio, Televisión, Vallas publicitarias, Volantes con promociones.	No hay variedad de productos, ni de marcas.	Manejan fidelización de clientes y contenido promocional en fechas Variedad de productos, marcas reconocidas, propias, y productos importados.	Cadena de valor en los fabricantes y proveedores Ampliación de puntos estrategicos
Las cadenas de Descuento Ara, utilizan su medio de pago " Efectivo".	Esta tiendas han diversificado sus productos con un gran portafolio de productos.	No manejan promociones El manejo de proveedores es a corto plazo.	Fortalecen el mercado en los formato de tiendas pequeñas, en sitios estratégicamente ubicados, ampliando su cobertura con modelo de negocio llamado aliados. Exhibición de nuevos productos con vistosa publicidad	Diversifican las Gondolas para exhibir sus productos.

11 Conclusiones

De nuestro estudio logramos concluir que los proveedores han sido unos de los más beneficiados con este modelo de tiendas de descuento duro en Colombia, toda vez que les ha representado un crecimiento en ventas sin generar mayores traumatismos en sus procesos.

Este modelo es una oportunidad para que pequeñas empresas incursionen con sus productos y tengan la oportunidad de darse a conocer y comercializar aprovechando la facilidad que generan las tiendas de descuento.

Una gran parte de los consumidores tradicionales de cadenas comerciales y grandes superficies se han inclinado por realizar comprar en las cadenas de descuento duro, atraídos por la promesa de precios bajos, similar calidad, y otros; dando un giro a la forma de adquirir y también comercializar productos de primera necesidad en nuestro país.

La aceptación de este modelo ha hecho que la economía del país tenga un crecimiento positivo para el sector, permitiendo el punto de equilibrio de estos almacenes, economía para consumidores que pueden comparar; precios, calidad y rendimiento, con grandes superficies y cadenas comerciales y desarrollo de pymes con capacidad de ofrecer productos.

Se han realizado estudios de mercado que han permitido comparar productos entre los almacenes de descuento, supermercados y grandes superficies, que nos indican que la cadena *Hard Discount* tiene precios bajos, pero no los más bajos del mercado.

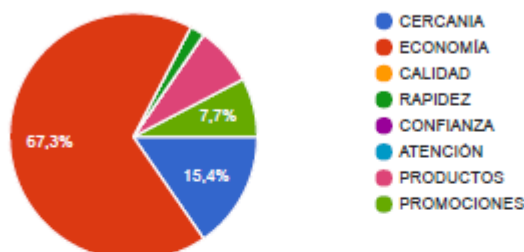
Destacamos también la importancia del sector financiero, que está en mora de ofrecer alternativas de pago, diferentes a “solo efectivo” para que a su vez participen del crecimiento que está generando este modelo de negocio. (Revista Dinero, 2017)

Dentro de este proyecto realizamos una encuesta con una muestra de 52 personas, la cual arrojó como resultado la confirmación de la fidelización de los consumidores hacia los almacenes de descuento, la percepción de economía como razón principal para comprar productos en estas tiendas y la tendencia a adquirir productos como implementos de aseo, evidentemente costosos en grandes superficies y otros almacenes.

A continuación algunos resultados obtenidos:

¿CUAL ES LA PRINCIPAL RAZÓN DE COMPRAR EN UNA TIENDA DE DESCUENTO EJEMPLO ARA D1 O JUSTO Y BUENO ?

52 respuestas



¿CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE COMPRA CON MAS FRECUENCIA?

52 respuestas

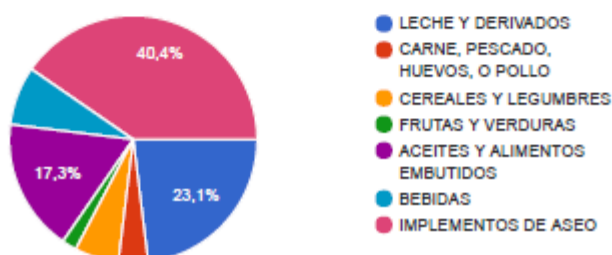


Figura 8 Resultados encuesta a consumidor

Fuente: Elaboración Propia

12 Revisión de la hipótesis

Cuando planteamos la hipótesis del caso de estudio mencionamos:

Las tiendas de descuento duro, que ofrecen productos a menor precio, aunque con menor variedad y calidad, se han tomado una porción importante del mercado de la canasta familiar en los últimos tres (3) años y el éxito de este modelo, seguirá replicándose en Colombia en otro tipo de productos de consumo como cafés, comidas rápidas, tiendas de ropa, artículos para el hogar, etc., o la mezcla de todos estos en una sola superficie.

Dentro del desarrollo de este proyecto reconocimos y desvirtuamos que nuestro planeamiento inicial se dio basado en la información general que teníamos antes del inicio de

la investigación y sobre todo la publicidad generada por los medios, ya que las cifras nos mostraron que si bien es cierto este modelo de negocio ofrece precios bajos, no necesariamente son los más baratos frente a otros comercios ya sean grandes superficies o tiendas de barrio. Como lo mencionamos en su momento, se han realizado comparaciones de los precios entre las tiendas de descuento duro y otros almacenes dando como resultado que no son las tiendas de descuento las que tienen precios más baratos, por el contrario, cuando se compara no por precio, sino por cantidad, gramaje y otras unidades, se evidencia que almacenes como Éxito, Olímpica y otros ofrecen precios más baratos si se comparan las mismas unidades.

Todo este fenómeno ha tenido trascendencia gracias al voz a voz que nos caracteriza y que en algunas oportunidades nos lleva a adquirir ciertos productos en ciertos establecimientos sin realizar una propia y juiciosa verificación de las cantidades y precios correspondientes para corroborar si realmente estamos generando ahorro a nuestro bolsillo.

La participación en esta especialización no debe servir para generar conciencia de la importancia de analizar, revisar, sumar, comparar y compartir información validada y no dejarse llevar por publicidad o comentarios para realizar compras no inteligentes que al final afectan nuestras propias finanzas.

Resumen

El propósito general al plantear este caso de estudio es describir un fenómeno económico que recientemente ha incursionado en Colombia, a pesar de que en otros países lleva muchos años funcionando con muy buenos resultados: las cadenas de descuento duro.

Las investigaciones necesarias para la construcción de este caso de estudio permiten analizar las cifras que confirman el importante fenómeno en que se ha convertido este modelo, el impacto económico que ha significado para las partes interesadas, entiéndase consumidores, proveedores, comerciantes, entidades financieras y otros.

De la investigación se concluye que, aunque estas cadenas venden a precios bajos, no significa esto que sean los más baratos, sin embargo, de las encuestas realizadas se deduce que esto aún no ha sido detectado por los consumidores quienes prefieren este modelo por la percepción de economía que representa al realizar sus compras.

Abstract

The general purpose in this case is to describe an economic phenomenon that has recently ventured into Colombia, while the fact that in other countries it has been operating for many years with very good results: “hard discount”

The investigations for this case allow us to analyze the figures that confirm the important phenomenon in which this model has become, the economic impact that it has meant for the interested parties (consumers, suppliers, merchants, financial entities and others).

The research concludes that although these chains sell at low prices, this does not mean that they are the cheapest, however from the surveys conducted it follows that this has not yet been detected by consumers who prefer this model for the perception of economy which represents when you make your purchases.

13 Bibliografía

- Almacenes Éxito. (12 de octubre de 2017). *Supermercado vs tiendas de descuento: ¿Quién gana en precio?* Recuperado el 13 de octubre de 2017, de You tube:
https://www.youtube.com/watch?v=68_RLR-eYcI
- Bahamón, C. (2013). *Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia - tesis de Grado*. Bogotá: Universidad Icesi - Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas. Recuperado el 29 de octubre de 2017, de
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76673/1/analisis_sectorial_colombia.pdf
- Diaz, K. (17 de octubre de 2008). *Principales estrategias financieras de las empresas*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Experto GestioPolis.com. (22 de septiembre de 2001). *¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* Recuperado el 25 de octubre de 2017, de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Mariño, D. (16 de agosto de 2017). *¿Qué son las marcas blancas?* Recuperado el 27 de octubre de 2017, de Superintendencia de Industria y Comercio:
<http://www.sic.gov.co/ruta-pi/agosto16/que-son-las-marcas-blancas>
- Moral, M., & Fernandez, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia*(14), 237-251. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de
https://www.researchgate.net/profile/Maria_Teresa_Alles/publication/243963003_Nuevas_tendencias_del_marketing_el_marketing_experiencial/links/0a85e53835a2466ace000000.pdf

Pérez, E. (12 de junio de 2016). *Análisis: ¿Cómo ha evolucionado el retail en Colombia?*

Recuperado el 28 de octubre de 2017, de P&M:

<http://www.revistapym.com.co/destacados/como-ha-evolucionado-el-retail-colombia>

Revista Dinero. (22 de agosto de 2016). *Justo & Bueno demanda a D1 por presionar a sus*

proveedores. Obtenido de Dinero: [http://www.dinero.com/empresas/articulo/justo-y-](http://www.dinero.com/empresas/articulo/justo-y-bueno-demanda-a-d1-por-presionar-a-sus-proveedores/231100)

[bueno-demanda-a-d1-por-presionar-a-sus-proveedores/231100](http://www.dinero.com/empresas/articulo/justo-y-bueno-demanda-a-d1-por-presionar-a-sus-proveedores/231100)

Revista Dinero. (11 de abril de 2017). *Ara, D1 y Justo & Bueno generan revólución en el*

comercio. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de Dinero:

[http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/d1-justo-y-bueno-ara-](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/d1-justo-y-bueno-ara-mercado-de-tiendas-de-descuento/243921)

[mercado-de-tiendas-de-descuento/243921](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/d1-justo-y-bueno-ara-mercado-de-tiendas-de-descuento/243921)

Supersociedades. (s.f.). *Página Principal*. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de

<http://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

Tiendas ARA. (6 de septiembre de 2016). *Tiendas Ara inicia expansión en el centro del país*.

Recuperado el 24 de octubre de 2017, de Dinero:

[http://www.dinero.com/empresas/articulo/tiendas-ara-abrir-tiendas-en-el-centro-del-](http://www.dinero.com/empresas/articulo/tiendas-ara-abrir-tiendas-en-el-centro-del-pais/231601)

[pais/231601](http://www.dinero.com/empresas/articulo/tiendas-ara-abrir-tiendas-en-el-centro-del-pais/231601)

Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México:

Pearson.

Wolters Kluwer. (s.f.). *Concepto de Minimización*. Recuperado el 12 de noviembre de 2017,

de Wolters Kluwer:

[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Organizacion.aspx?params=H](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Organizacion.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAEsuyLTNzA0oMlc1TgTTTaskFKXARp9Li5MQi7dQ8bf-i9MS8zKrE5EzVUGODNOM8AP9Tp0c5AAAAWKE)

[4sIAAAAAAAAAEAEsuyLTNzA0oMlc1TgTTTaskFKXARp9Li5MQi7dQ8bf-](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Organizacion.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAEsuyLTNzA0oMlc1TgTTTaskFKXARp9Li5MQi7dQ8bf-i9MS8zKrE5EzVUGODNOM8AP9Tp0c5AAAAWKE)

[i9MS8zKrE5EzVUGODNOM8AP9Tp0c5AAAAWKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Organizacion.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAEsuyLTNzA0oMlc1TgTTTaskFKXARp9Li5MQi7dQ8bf-i9MS8zKrE5EzVUGODNOM8AP9Tp0c5AAAAWKE)