



**UNIVERSIDAD LIBRE
SECCIONAL PEREIRA**

**IMPACTO DE ARA Y D1 SOBRE LA DINÁMICA DE LAS TIENDAS DE BARRIO
EN VILLA VERDE – VILLA DEL PRADO Y EL POBLADO DE LA CIUDAD DE
PEREIRA**

**PEREIRA
2017**



**UNIVERSIDAD LIBRE
SECCIONAL PEREIRA**

DIRECTIVOS NACIONALES

DOCTOR JORGE ALARCÓN NIÑO
Presidente Nacional

DOCTOR JORGE GAVIRIA LIÉVANO
Vicepresidente

DOCTOR FERNANDO ENRIQUE D'JANON RODRÍGUEZ
Rector Nacional

DOCTOR RICARDO ZOPÓ MÉNDEZ
Censor Nacional

DOCTOR FLORO HERMES DE SAN JOSE GÓMEZ PINEDA
Secretario Nacional

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA 2017

DOCTOR MIGUEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ
Presidente

DOCTOR FABIO GIRALDO SANZ
Rector

DIANA PATRICIA GIRALDO PALACIO
Censora

DOCTOR LUIS ALFONSO SANDOVAL PERDOMO
Director Seccional de Investigaciones

DOCTOR JAIME ALBERTO MONTOYA OSSA
Decano Facultad Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

DOCTORA BEATRIZ ELENA LEÓN DE LA PAVA
Síndico Gerente

DOCTORA CARMEN HELENA ARAGÓN VILLA
Secretaria Seccional



**UNIVERSIDAD LIBRE
SECCIONAL PEREIRA**

INVESTIGADORES PRINCIPALES

JHONIER CARDONA SALAZAR

WALTER GARCÍA MORALES

AUXILIARES DE INVESTIGACIÓN

NICOLÁS MOLINA BEDOYA

MICHAEL PÉREZ HOLGUÍN

PEREIRA, RISARALDA

2017

**IMPACTO DE ARA Y D1 SOBRE LA DINÁMICA DE LAS TIENDAS DE BARRIO
EN VILLA VERDE – VILLA DEL PRADO Y EL POBLADO DE LA CIUDAD DE
PEREIRA**

**NICOLÁS MOLINA BEDOYA
MICHAEL PÉREZ HOLGUÍN**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ECONOMÍA
PEREIRA, RISARALDA
2017**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira __/__/__

DEDICATORIA

A Dios, por concederme una segunda oportunidad de vivir para cumplir mis sueños, a mis padres Juan Carlos Pérez y Luz Mery Holguín por su incansable apoyo y cariño, gracias a ellos todo esto fue posible.

Michael Pérez Holguín

AGRADECIMIENTOS

Por medio de las siguientes líneas los autores manifiestan sus más profundos y sinceros agradecimientos al profesor Walter García Morales por su acompañamiento en la elaboración de la presente investigación y sus aportes en el área de estadística.

Agradecer también al doctor Jhonier Cardona Salazar por sus aportes al diseño de un modelo que permita analizar el impacto del nuevo canal sobre las tiendas de barrio.

Se expresa el agradecimiento a los propietarios de las tiendas de barrio que nos permitieron amablemente su tiempo para compartirnos su experiencia dentro del negocio y dar respuesta a la encuesta practicada, facilitando la comprensión de su situación, así como su perspectiva frente a sus competidores.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRÁFICAS	11
LISTA DE ANEXOS.....	13
GLOSARIO	14
RESUMEN.....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
1. CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SECTOR DE VILLA VERDE – EL POBLADO Y VILLA DEL PRADO EN LA CIUDAD DE PEREIRA	28
1.1. CONTEXTO DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN COLOMBIA.....	29
1.2. UNA MIRADA A LA ANTERIOR COMPETENCIA DE LAS TIENDAS DE BARRIO.....	31
1.3. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR ANALIZADO COMO POLO DE DESARROLLO.....	35
1.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS DE BARRIO SEGÚN LAS VARIABLES SELECCIONADAS.....	37
1.4.1. Variables para la caracterización de las tiendas de barrio.....	38
2. MODELO DE MERCADO UTILIZADO POR LAS TIENDAS ARA Y D1	60
2.1. CONTEXTO DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN COLOMBIA	60
2.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS ARA Y D1 EN LOS BARRIOS ESTUDIADOS.....	71

2.3.	CRITERIOS PARA CARACTERIZAR LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA	
	72	
2.3.1.	Número de cajas registradoras.....	73
2.3.2.	Número de empleados.....	73
2.3.3.	Ambiente y entorno.....	73
2.3.4.	Tipo de productos.	74
3.	DINÁMICA DE LAS TIENDAS DE BARRIO FRENTE A LA PRESENCIA DE	
	ARA Y D1.....	78
3.1.	OBTENCIÓN DE RESULTADOS A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS	
	PRACTICADAS.....	79
3.1.1.	Localización y antigüedad de la tienda.....	80
3.1.2.	Número de empleados permanentes	86
3.1.3.	Propiedad de la tienda.....	88
3.1.4.	Actividad de comercialización.....	90
3.1.5.	Porcentaje de ventas a crédito	93
3.1.6.	Efecto sobre las ventas por presencia de Ara y D1	96
3.1.7.	Productos con mayor impacto	99
3.1.8.	Proporción de disminución en ventas.....	101
3.1.9.	Pérdida de clientes por llegada de Ara y D1 a su barrio	104
3.1.10.	Estrategias competitivas para disminuir impacto	106
3.1.11.	Tipo de clientes perdidos por la presencia de Ara y D1.....	109
3.1.12.	Disponibilidad de asociación con otros tenderos	111
3.1.13.	Disminución de precios a causa de Ara y D1.....	113
3.1.14.	Ayuda por parte de los proveedores.....	115
3.1.15.	Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores	
	117	
3.2.	ANÁLISIS DEL IMPACTO UTILIZANDO UN MODELO DE REGRESIÓN	
	ANOVA Y ANCOVA	119

3.2.1.	Impacto en la disminución de las ventas de acuerdo al efecto que perciben los tenderos por presencia de Ara y D1, la pérdida de clientes, la disponibilidad de asociación y una posible reducción de precios.....	119
3.2.2.	Impacto en las ventas de las tiendas de barrio de acuerdo a sus años de antigüedad y el efecto percibido por la presencia de Ara y D1	124
3.3.	IMPORTANCIA DEL CAPITAL SOCIAL PARA CONSTRUIR ESQUEMAS ASOCIATIVOS ENTRE LOS TENDEROS.....	126
3.4.	CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DOFA PARA EL CANAL TRADICIONAL – TIENDAS DE BARRIO	134
3.5.	CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DOFA PARA EL NUEVO FORMATO DE COMERCIO – TIENDAS ARA Y D1	137
3.6.	PUGNA POR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	140
4.	CONCLUSIONES.....	143
5.	RECOMENDACIONES	147
	BIBLIOGRAFÍA.....	149
	ANEXOS	155

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Flujo de Inversión Extranjera Directa para la actividad de Comercio, Restaurante y Hoteles. 1994-2015 (USD Millones).....	32
Tabla 2. Cantidad de tiendas de acuerdo a su ubicación.	38
Tabla 3. Cantidad de tiendas por su rol de intermediación.....	41
Tabla 4. Cantidad de tiendas por tipo.	43
Tabla 5. Cantidad de tiendas de acuerdo a la organización de sus productos.	45
Tabla 6. Cantidad de tiendas por su condición de luminosidad.....	47
Tabla 7. Disposición de espacio exterior.....	48
Tabla 8. Aviso con nombre de la tienda.	49
Tabla 9. Cantidad de tiendas de acuerdo a los servicios adicionales prestados. ..	51
Tabla 10. Tiendas con servicio a domicilio.....	53
Tabla 11. Cantidad de tiendas con apertura al público.....	54
Tabla 12. Cantidad de tiendas con publicidad POP.....	56
Tabla 13. Cantidad de tiendas de acuerdo a la apariencia POP.	57
Tabla 14. Cantidad de tiendas de acuerdo a sus condiciones de aseo.....	58
Tabla 15. Nivel de consumo de los hogares 2015-2016 (enero-septiembre).....	65
Tabla 16. Cantidad de tiendas de acuerdo a su localización y antigüedad.....	80
Tabla 17. Cantidad de tiendas por su localización y número de empleados.....	86
Tabla 18. Propiedad de la tienda.....	88
Tabla 19. Actividad de comercialización.	91
Tabla 20. Porcentaje de ventas a crédito.	94
Tabla 21. Efecto sobre las ventas por presencia de Ara y D1.....	97
Tabla 22. Productos con mayor impacto.....	100
Tabla 23. Proporción de disminución en ventas.	102
Tabla 24. Pérdida de clientes.	104

Tabla 25. Estrategias competitivas para disminuir el impacto percibido en las ventas.	107
Tabla 26. Tipo de clientes que ha perdido el canal tradicional.	109
Tabla 27. Disponibilidad para asociarse con otros tenderos.	111
Tabla 28. Disminución de precios a causa de Ara y D1.	114
Tabla 29. Ayuda por parte de los proveedores.	116
Tabla 30. Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores.	117
Tabla 31. Matriz DOFA para el canal tradicional.....	135
Tabla 32. Matriz DOFA para el nuevo formato de comercio.....	138

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Comercio, Restaurantes y Hoteles - Flujo de I.E.D en Colombia 1994-2015.....	33
Gráfica 2. Concentración de tiendas de acuerdo a su ubicación.....	39
Gráfica 3. Concentración de tiendas por su rol de intermediación.	42
Gráfica 4. Concentración de tiendas por tipo.	44
Gráfica 5. Concentración de tiendas de acuerdo a la organización de sus productos.	46
Gráfica 6. Concentración de tiendas por su condición de luminosidad.	47
Gráfica 7. Concentración de tiendas por su disposición de espacio exterior.	49
Gráfica 8. Concentración de tiendas de acuerdo a si tienen o no aviso con su razón social.	50
Gráfica 9. Concentración de tiendas de acuerdo a los servicios adicionales prestados.	52
Gráfica 10. Concentración de tiendas con servicio a domicilio.....	53
Gráfica 11. Concentración de tiendas con apertura al público.	55
Gráfica 12. Tiendas con publicidad POP (participación).....	56
Gráfica 13. Concentración de tiendas por su apariencia POP.....	58
Gráfica 14. Concentración de tiendas de acuerdo a sus condiciones de aseo.	59
Gráfica 15. Nivel de consumo de los hogares 2015-2016 (%).....	65
Gráfica 16. Cantidad de tiendas por su localización y antigüedad.	82
Gráfica 17. Concentración de tiendas por su localización.	83
Gráfica 18. Concentración de tiendas por su antigüedad.	84
Gráfica 19. Número de empleados.....	87
Gráfica 20. Propiedad de la tienda.....	89
Gráfica 21. Actividad de comercialización.....	92

Gráfica 22. ¿Qué porcentaje de las ventas las realiza como ventas a crédito?	95
Gráfica 23. Efecto sobre las ventas por presencia de Ara y D1.	97
Gráfica 24. Productos con mayor impacto por presencia de Ara y D1.	101
Gráfica 25. ¿En qué proporción han disminuido sus ventas con la presencia en su barrio de las tiendas ARA y D1?	103
Gráfica 26. Pérdida de clientes.	105
Gráfica 27. Estrategias competitivas para competir en el mercado.	108
Gráfica 28. Tipo de clientes que se han desplazado al nuevo formato.	110
Gráfica 29. Disponibilidad de asociación con otros tenderos.	112
Gráfica 30. Disminución de precios a causa de Ara y D1.	114
Gráfica 31. ¿Ha recibido ayuda de parte de sus proveedores para competir con ARA y D1?	116
Gráfica 32. Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores.	118

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Encuesta a tenderos	155
ANEXO 2. Tienda D1 Villa Verde Plaza - Exterior	159
ANEXO 3. Tienda D1 – Interior	160
ANEXO 4. Tienda D1 – Interior	161
ANEXO 5. Tienda D1 - Interior	162
ANEXO 6. Ubicación tienda D1 El Poblado 2	163
ANEXO 7. Tienda Ara El Poblado - Exterior	164
ANEXO 8. Tienda Ara El Poblado - Interior	165
ANEXO 9. Tienda Ara El Poblado – Interior.....	166
ANEXO 10. Tienda Ara El Poblado – Interior.....	167
ANEXO 11. Tienda de barrio.....	168

GLOSARIO

AC NIELSEN: es una firma líder a nivel global que provee información, medición e investigación de mercados y sus tendencias¹.

CAPITAL SOCIAL: estructuración y consolidación del tejido social a partir de la confianza entre las personas, la cooperación y la participación en organizaciones que ayuden a mejorar las condiciones sociales.

COSTOS DE TRANSACCIÓN: pueden definirse como los costos de transferir derechos de propiedad o de otra forma, como los costos de establecer y mantener los derechos de propiedad².

DERECHOS DE PROPIEDAD: dentro de la teoría económica se entiende como la libertad de elegir o la capacidad de adoptar una decisión respecto de un bien o servicio³.

FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES (FENALCO): gremio que representa al sector comercio y servicio cuya misión es generar desarrollo sostenible y fortalecer el marco institucional en el sector a través de la iniciativa privada⁴.

¹ NIELSEN. *Acerca de Nielsen*. [En línea]. Disponible en <<http://www.nielsen.com/co/es/about-us.html>> (Citado el 5 de abril de 2017).

² EUMED.net. *Los costes de transacción*. [En línea]. Disponible en <<http://www.eumed.net/cursecon/1/instcostes.htm>> (Citado el 4 de junio de 2017).

³ *Ibíd.*

⁴ FENALCO. *Misión*. [En línea]. Disponible en <<http://www.fenalco.com.co/contenido/373>> (Citado el 8 de junio de 2017).

FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL DESARROLLO (FEDESARROLLO): entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a la investigación en temas de política económica y social. Contribuye al mejoramiento de las políticas públicas⁵.

HOLDING: sociedad que se dedica principalmente a realizar inversiones, sin que estas necesariamente le generen control sobre otras empresas. Sociedades cuyo objeto social principal es la realización de inversiones⁶.

INTEGRACIÓN VERTICAL: estrategia mediante la cual una empresa de distribución comercial involucra actividades que antes delegaba a terceros lo cual le permite ofrecer mejores precios y servicios⁷.

INVERSIÓN EXTRANJERA: se considera inversión extranjera en Colombia la inversión de capital del exterior en el territorio colombiano, incluidas las zonas francas colombianas, por parte de personas no residentes en Colombia⁸.

⁵FEDESARROLLO. *¿Quiénes somos?* [En línea]. Disponible en <<http://www.fedesarrollo.org.co/nosotros/quienes-somos/>> (Citado el 8 de junio de 2017)

⁶ COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. *Holding*. [En línea]. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/24445.pdf>> (Citado el 8 de junio de 2017).

⁷ EUMED.net. *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. [En línea]. Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2c.htm>> (Citado el 8 de junio de 2017).

⁸ BANCO DE LA REPÚBLICA. *Inversión Extranjera Directa en Colombia*. [En línea]. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ce_dcin_inversionextranjera.pdf> (Citado el 8 de junio de 2017).

MERCADEO: conjunto de actividades que hace una empresa cuyo objetivo es el de cumplir sus metas a través de la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores, de manera que se desarrollen productos según lo que exija el mercado⁹.

MICROCRÉDITO: para el sentido del presente trabajo, el concepto de microcrédito gira en torno a lo que popularmente se denomina “fiar”, que es un tipo de crédito cuyo único requisito es la confianza y la amistad dado que se establece con la palabra.

MILLENIALS: son el conjunto de personas nacidas entre, aproximadamente, 1981 y 1995 que gozan de características particulares definidas por su personalidad; las edades son de entre 15 y 29 años¹⁰.

MISCELÁNEA: tienda pequeña de esquina¹¹.

⁹ MCCARTHY, Jerome. *Definición de marketing*. Citado por VERGARA, Christian. *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser*. Revista P&M. 2016. [En línea]. Disponible en <<http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>> (Citado el 8 de junio de 2017).

¹⁰ ABC.es. *Millenials: la generación malcriada que quiere cambiar el mundo*. [En línea]. Disponible en <<http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>> (Citado el 8 de junio de 2017).

¹¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Misceláneo, a*. [En línea]. Disponible en <<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=PNnyl9C>> (Citado el 20 de marzo de 2017).

RESUMEN

En el presente documento se analiza cómo ha sido el impacto experimentado por las tiendas de barrio del sector conformado por Villa Verde – Villa del Prado y El Poblado de la ciudad de Pereira, frente a la llegada del nuevo formato de comercio constituido por las tiendas Ara y D1, denominadas tiendas de conveniencia o tiendas de descuento.

El impacto se medirá, principalmente, en términos del efecto en las ventas y su disminución porcentual por parte de las tiendas de barrio a través de una encuesta practicada al total de 40 tiendas pertenecientes al mencionado sector.

El nuevo formato de comercio ha tenido un inminente éxito dentro del comercio minorista y ha captado la atención con el fin de determinar qué actores están perdiendo participación en el mercado; dentro de este marco se ha observado un detrimento en la dinámica de las tiendas tradicionales por tener un modelo de negocio similar al de las tiendas de conveniencia, en el cual se combinan dos elementos clave: la proximidad y el precio. Por último, se determinan algunas sugerencias para reforzar el rol de las tiendas de barrio como eje cultural, a través de un esquema asociativo que involucre un marco normativo de bases sólidas cuyo objetivo sea incentivar el buen funcionamiento de una eventual asociación.

Palabras Clave: TIENDAS DE CONVENIENCIA; CANAL TRADICIONAL; TENDEROS; COMERCIO MINORISTA; ALIANZAS ESTRATÉGICAS; FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES; CAPITAL SOCIAL; ASOCIATIVIDAD; CONFIANZA; ARA; D1 PATRIMONIO CULTURAL.

INTRODUCCIÓN

Inicialmente se ha querido plantear el impacto que ha tenido el establecimiento de Ara y D1, conocidas como tiendas de conveniencia o tiendas de descuento, frente a las tiendas de barrio de la urbanización Villa Verde en la ciudad de Pereira, sin embargo dicho barrio solo cuenta con la presencia de la tienda de conveniencia D1 para sus habitantes, por ello se optó por ampliar el espacio geográfico inicial (Villa Verde) a uno que estuviese cerca y donde esté establecido una tienda Ara para lograr tener un análisis más completo acerca de su impacto en la dinámica de las tiendas de barrio. Así las cosas, los barrios que entran en el estudio son Villa Verde, el Poblado (etapas 1 y 2) y Villa del Prado, donde están situados dos D1 (uno en Villa Verde y otro en el Poblado 2) y una tienda Ara (Poblado 2). En primer lugar, es necesario hablar de una caracterización de ambos formatos de tiendas para alcanzar una referencia de cómo operan, como se estructuran, como organizan sus productos al interior del establecimiento y que tipo de marcas ofrecen al consumidor; lo anterior es con el objeto de analizar el formato de las tiendas de conveniencia frente al formato de las tiendas de barrio y lograr observar cómo han impactado las primeras en aquellos negocios que, en su mayoría, son de familia. La caracterización de las tiendas de barrio, que son el canal tradicional, se realiza en el capítulo 1, y el capítulo 2 contiene la caracterización de las tiendas de conveniencia, así como el modelo de negocio utilizado y que les ha proporcionado un gran éxito en el mercado nacional.

La evolución de las tiendas de conveniencia ha tenido un marcado impacto en el país y en Pereira se ha logrado ver tal desarrollo, dado que es un formato que brinda alternativas diferentes para el día a día de los hogares colombianos aun contando con características especiales que podrían tornarse en desventajas frente a otros formatos que ofrecen las grandes superficies. Es interesante ver entonces como se

ha logrado penetrar el mercado cuando hay ciertas diferencias en dichas tiendas como el parqueadero, la necesidad de comprar bolsas plásticas para el caso de D1, el surtido de productos y servicios adicionales a los clientes, pues este tipo de formato se ha consolidado de acuerdo a un principio de calidad a precios realmente competitivos y cabe resaltar también que sirven de promoción a la industria nacional dirigiendo sus productos a nichos de mercado específicos.

Los consumidores que acceden a este tipo de formatos comerciales están siempre buscando comodidad y agilidad, algo que les puede ofrecer Ara y D1 donde además exista un precio razonable de lo que se desea adquirir. Lo anterior está vinculado a que los consumidores logren adquirir una referencia significativa cuando compran artículos en este tipo de lugares, pues conocen que allí pueden encontrar cierto producto en cualquier momento dado, algo que no sucede en las tiendas de barrio tradicionales donde un producto se puede agotar y se debe esperar a que el propietario realice otro pedido para satisfacer la demanda. La simplicidad y la eficiencia son los elementos principales en lo que a tiendas de conveniencia se refiere; empezando por su área donde se ubican que es de entre 150 y 500 metros cuadrados, la oferta de productos está limitada a artículos como abarrotes, frutas, verduras, aseo personal, aseo del hogar, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y algunos otros productos que tienen limitantes en su variedad, la inversión en exhibición de productos es realmente baja, no hay un servicio al cliente con personal altamente capacitado ni publicidad salvaje de marcas con gran poder, tan solo lo que el consumidor está buscando, lo que le representa agilidad y precios bajos.

Estos elementos son buscados por muchos consumidores cuyo tiempo es limitado y que no pueden gastar mucho tiempo haciendo sus compras, por lo que se sienten atraídos en comprar en este tipo de formato de manera que su visita sea lo más rápida posible; lo anterior crea un concepto de celeridad, en donde las personas ya no desean ni pueden dedicar mucho tiempo en establecimientos comerciales. La

proximidad también juega un rol muy interesante y ha sido el factor clave en el éxito de las tiendas de conveniencia, su rápida expansión a nivel nacional les ha proporcionado una avalancha de ventas que superan las de supermercados con una marcada trayectoria en el mercado colombiano; ahora la apuesta va dirigida a estar cada vez más cerca del consumidor y modificar sus hábitos de compra con el paso del tiempo, una estrategia que se ha venido implementando por grandes cadenas a través de formatos *express* de los que se hablará más adelante.

El modelo de las tiendas de conveniencia en Colombia difiere un poco del modelo que ha existido en ciudades como Estados Unidos y México donde este formato es muy popular, y es que en ambos países las tiendas tienen unos precios no muy económicos y los horarios son bastante amplios, esto es porque la razón de visitar dichos establecimientos no es propiamente a realizar el mercado del hogar sino a efectuar compras inmediatas y ágiles dado que el tiempo del consumidor es limitado; la apuesta que se hizo en el país está fundamentada en el mercado del retail o al detal y ofrecer precios bastante atractivos para el día a día. Además de ello el modelo general norteamericano y mexicano se concentra en sitios con gran afluencia peatonal pero no se incluyen las zonas residenciales o industriales, en cambio el formato seguido en el país ha focalizado el establecimiento de las tiendas en urbanizaciones, barrios, sectores específicos y zonas industriales con un número de locales muy amplio, ello con el fin de abarcar una mayor cuota de mercado. Como se ha mencionado anteriormente la cercanía es un factor de gran ventaja y que se ha tenido en cuenta por los creadores de Ara y D1, pues ello representa menores gastos a los consumidores que buscan algo práctico, ágil y sencillo.

MARCO TEÓRICO

La estructuración del marco teórico del presente trabajo está conformada, inicialmente, por los trabajos del docente-investigador Dagoberto Páramo Morales

adscrito a la Universidad del Norte (Barranquilla – Colombia) y Colciencias, quien con su experiencia en estudios de marketing y ciencias económicas ha definido el rol de la tienda de barrio en el país a través de su importancia que trasciende lo económico y escala hasta lo social, evocando las relaciones entre el consumidor y el tendero. La escasez del canal tradicional y el nuevo formato de comercio – tiendas de descuento - en los temas de investigación de algunas áreas académicas, dificulta la posibilidad de relacionar aspectos teóricos que estén en línea con éste trabajo; sin embargo, los apuntes del docente-investigador en mención son claves para definir el papel de la tienda de barrio y cuál ha sido su trasegar a lo largo de la historia, particularmente después de la apertura económica de los años 90. Según el docente, “la tienda tradicional colombiana es el eje de una comunidad y el eje de vida de una organización, donde se establece una relación de tipo social”¹² y ello es lo que ha permitido su enorme trascendencia y permanencia en el hábito de consumo de los colombianos. La competencia que le ha surgido al canal tradicional no es en lo absoluto nueva, lo que sí es verdaderamente una novedad es el nuevo canal que ha llegado al país; la consecuencia de un modelo económico aperturista ha sido, entre muchas, la llegada de grandes superficies o cadenas de distribución al país cuya dinámica de competencia recaía - a principios de 1990 cuando se dio inicio al proceso aperturista – sobre las tiendas tradicionales, quienes podían ver en tal momento un panorama de alta incertidumbre frente a nuevos modelos de negocio cuya estructura pretendía ser más sólida y de mayor envergadura. Según el gurú mundial del comercio Henry Salen – que fue invitado por la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia (FENALCO) en el año 1992 a Colombia – “a comienzos del siglo XXI no existirían las tiendas de barrio ni las centrales de

¹² PÁRAMO MORALES, Dagoberto; GARCÍA, Olga y ARIAS, María. *La tienda tradicional colombiana como un espacio de reforzamiento cultural*. [En línea]. Barranquilla: Universidad del Norte. 2012. Disponible en <<http://www.uninorte.edu.co/web/dparamo/blogs/-/blogs/la-tienda-tradicional-colombiana-como-un-espacio-de-reforzamiento-cultural-del-consumidor-caso-barranquilla-y-manizales>> (Citado el 8 de junio de 2017).

abasto, debido a la consolidación del comercio”¹³. No obstante, para Salen estas son palabras de las que hoy se tendría que retractar dada la gran influencia que tienen las tiendas de barrio en la cultura colombiana; lo interesante de todo esto es que las tiendas tradicionales han trascendido de forma tal que su establecimiento ya no obedece estrictamente a patrones económicos como el consumo sino que relevan su condición para ofrecer un vínculo estrecho con el consumidor, algo que las grandes superficies no se han atrevido a adoptar y que difícilmente lo harán dada su naturaleza de amplia estructura organizacional, que impide un contacto personalizado con cada uno de sus clientes. Según afirma el docente-investigador Dagoberto Páramo, la tienda tradicional se ha convertido en un producto cultural y trasciende en la economía por las siguientes ventajas¹⁴:

- Su ubicación es estratégica dado que ofrece facilidad de acceso y comodidad a los consumidores, lo que se traduce en menores costos de transporte aunado al servicio a domicilio que algunas de ellas incorporan.
- Apertura de nuevas tiendas por la necesidad de aumentar los ingresos del hogar, desempleo o pérdida de empleo.
- El tradicional “fiado” que es un tipo de crédito donde el elemento principal para que éste sea concedido es la confianza o la amistad entre el consumidor y el tendero.
- Reestructuración del concepto de tienda de barrio donde algunos tenderos han dado un nuevo formato a sus tiendas a través de nuevos servicios, es decir, reinventar su negocio para determinar su rentabilidad y competir con

¹³ PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *Valores, creencias y orientación temporal del consumidor de tiendas de barrio de Barranquilla*. [En línea]. Barranquilla: Asociación Colombiana de Facultades de Administración. p. 1. Disponible en <<http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/eventos/encuentroinvestigacion2005/Cap-2005-Dagoberto-Paramo.pdf>> (Citado el 8 de junio de 2017)

¹⁴ *Ibíd.*, p. 2

otros formatos de nueva inserción a la economía aprovechando, en algunos casos donde aplique, los conocimientos profesionales de su dueño.

- La relación personal que se tiene entre el consumidor y el tendero quien conoce los hábitos de consumo de sus vecinos, lo que genera un pleno conocimiento de gustos y preferencias en el proceso de compra.

Aunado a estas ventajas de la tienda de barrio, su característica cultural se ha materializado por los siguientes elementos: el concepto físico de las tiendas de barrio se mantiene constante a lo largo y ancho del país, expresa un simbolismo particular por su enorme reconocimiento entre las personas y refleja un imaginario social al ser un punto de encuentro e interacción en barrios populares¹⁵.

Robert Putnam, politólogo estadounidense, es el segundo autor con el cual se estructura el marco teórico de este trabajo a través de su teoría del capital social que ha sido especialmente importante para definir el grado de confianza entre las personas con el fin de crear organizaciones o sociedades que velen por el bienestar de sus integrantes. Cabe resaltar que fue James Coleman, sociólogo estadounidense, el primero en acuñar el concepto de capital social, sin embargo, la tesis de Putnam complementa más adelante tal concepto por lo que se trabajará con ambos autores simultáneamente. Bien lo dice Coleman en su publicación titulada *Social Capital in the Creation of Human Capital*: “Como otras formas de capital, el capital social es productivo, haciendo posible el logro de ciertos extremos que en su ausencia no sería posible”.¹⁶ Ahora bien, la teoría del capital social ha

¹⁵ BAQUERO, Mónica. *La tienda de Lichigo, una metáfora del consumo*. Citado por ESCOBAR CAZAL, Elizabeth y ESCOBAR REYES, Gonzalo. En: Revista Global de Negocios. 2015. vol. 3, No. 3, p. 19.

¹⁶ COLEMAN, James. *Social Capital in the Creation of Human Capital*. [En línea] Chicago. University of Chicago, The American Journal of Sociology. 1988, p. 5. Disponible en <<http://courseweb.ischool.illinois.edu/~katewill/for-china/readings/coleman%201988%20social%20capital.pdf>> (Citado el 9 de junio de 2017).

sido utilizada en este trabajo para definir la importancia de los esquemas asociativos y el grado de confianza entre las personas, y así difundir la idea de construcción de dicho capital; en este sentido, se quiere adoptar la idea de que los tenderos opten por renovar su disposición a generar asociaciones que aminoren las amenazas de nuevos jugadores en el mercado y, que dentro de su estructura asociativa, se empleen estrategias que les garantice su permanencia, esto es, construir un tipo de protección contra nuevas formas de competencia apropiándose totalmente de su actividad mediante la creación de cierto tipo de “patente” por ser un canal tan autóctono. Tal como afirma Putnam, el capital social es entendido como “las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo”¹⁷; esta definición de Putnam reafirma la importancia de que en una sociedad exista confianza para generar asociatividad, una confianza que ha sido suprimida por los colombianos en general cuando, dentro de una organización, surgen problemas de lealtad y respeto, rompiendo con las buenas relaciones y la tendencia a formar sociedades. Y es que, de acuerdo con Coleman, “al relacionarse con el grado de integración social de un individuo, sus redes sociales, implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables, generando mejoras en la efectividad privada que permiten que se constituya en bien colectivo”¹⁸, es decir,

¹⁷ PUTNAM, Robert. *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Citado por URTEAGA, Eguzki. *La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. Reflexión política*. [En línea]. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. 2013, p. 45. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11028415005>> (Citado el 9 de junio de 2017).

¹⁸ COLEMAN, James. *Foundations of Social Theory*. The Belknap press of Harvard University Press. Citado por CRUZ, Alexander, et al. *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. [En línea]. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. 2007, p. 16. Disponible en <<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>> (Citado el 9 de junio de 2017).

en tanto que un individuo se asocie o haga parte de una organización sus expectativas son de alta reciprocidad y confianza por parte de los demás integrantes y que, en conjunto, trabajen por lograr sus alcances. En el tercer capítulo se habla de este tema en profundidad y de cómo se puede construir capital social a partir de las bondades que trae consigo la conformación de alianzas estratégicas.

Dado que el canal tradicional – representado por las tiendas de barrio - es la principal competencia de las tiendas de conveniencia por el segmento de mercado que atienden además de su ubicación, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se ha visto afectada la dinámica de las tiendas de barrio dada la incursión de tiendas Ara y tiendas D1 en la región? Con la anterior pregunta se establecen los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Identificar el impacto por parte de las tiendas de descuento, en este caso Ara y D1, sobre la dinámica de las tiendas de barrio ubicadas en Villa Verde – El Poblado y Villa del Prado en la ciudad de Pereira.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la caracterización de las tiendas de barrio ubicadas en los sectores Villa Verde – El Poblado y Villa del Prado en la ciudad de Pereira.
- Detallar el modelo de mercado utilizado por las tiendas Ara y D1.
- Determinar la dinámica de las tiendas de barrio frente a la presencia de Ara y D1.

Tipo de investigación

El desarrollo del proyecto utilizará la investigación descriptiva, un método con el cual es posible determinar el comportamiento de ciertos elementos a lo largo de un período y de tal forma encontrar cual es la relación existente entre esos elementos, que permitan describir una situación problema. En este tipo de investigación se describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular, de donde se deriva el planteamiento de una hipótesis.

Método de investigación: Análisis y síntesis.

Información secundaria:

- Revista Dinero
- Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO
- Diario económico Portafolio
- Sitios web oficiales de las tiendas Ara y D1
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE
- Banco de la República
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI
- Trabajos de investigación sobre el canal tradicional y el capital social

Información primaria: Información obtenida a través de las encuestas practicadas a los tenderos de los barrios Villa Verde – Villa del Prado y El Poblado.

Población y muestra: Censo a la totalidad de las tiendas del sector.

LIMITANTES

Las limitaciones a las que se enfrentó el desarrollo del trabajo fueron, en primera instancia, la negativa de tiendas Ara y D1 para conceder entrevistas debido a sus políticas internas; en segundo lugar, la escasa literatura del modelo de tiendas de descuento como tema de investigación.

1. CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SECTOR DE VILLA VERDE – EL POBLADO Y VILLA DEL PRADO EN LA CIUDAD DE PEREIRA

En Colombia, el formato de las tiendas de barrio ha predominado en gran parte por su importancia cultural en los sectores denominados “populares”, pues frecuentemente es un sitio de integración de los habitantes del barrio y lo visitan a menudo quienes prestan servicios domésticos en los hogares, niños y personas de la tercera edad. Esa confluencia de este tipo de personas lleva a que las tiendas de barrio tengan un esquema muy particular y características que la definen a grandes rasgos. Ahora bien, el sector donde se va a llevar a cabo el estudio está ubicado al sureste de la ciudad de Pereira, y comprende los barrios de Villa Verde, El Poblado y Villa del Prado en donde la población ha ido creciendo constantemente gracias a las obras realizadas en el último sector mencionado; la dinámica de las tiendas de barrio aquí ubicadas no es diferente a la que existe en demás ciudades pues es un concepto que se ha venido estructurando con el paso de los años. Es por ello que se debe contextualizar las tiendas encontradas en tal sector, que de ahora en adelante se llamará “sector de impacto” o simplemente “sector” para efectos de relación, y ello implica conocer a fondo su formato de manera que se tenga conocimiento sobre su actividad. La caracterización de las tiendas de barrio supone un elemento de gran importancia dado que permite diferenciar aquellas que estarían o no afectadas por la llegada de ARA y D1 basándose en su modelo de negocio, esto quiere decir que las tiendas o establecimientos que entran en el presente estudio deben seguir un patrón común al que siguen las tiendas de conveniencia mencionadas (ARA y D1), y de esta forma se puede medir el impacto en todas ellas dado que su actividad es similar y proporcionan bienes o servicios de igual magnitud a la población. Antes de pasar a caracterizar dichos establecimientos en el sector,

es preciso contextualizar al lector acerca de las tiendas de barrio en el país y cuál ha sido su influencia dentro del consumo de los hogares colombianos.

1.1. CONTEXTO DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN COLOMBIA

Gran proporción del tejido empresarial colombiano lo representan pequeños negocios; esta característica la refleja el VI Censo de Comercio elaborado por Servinformación¹⁹, donde se demuestra que, según los datos recogidos en las ciudades principales como Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Medellín, el 21 % del total de locales comerciales encuestados son tiendas de barrio, que por mucho han sido negocios predominantes en el país como forma de subsistencia en algunos casos. En ciudades como Bogotá, por ejemplo, hay una tienda de barrio por cada 94 hogares, esto representa la gran influencia de este tipo de negocios dentro de la economía regional.

Frente al aumento del gasto de los consumidores colombianos en épocas donde la coyuntura es difícil, el comercio al por menor ha salido con enormes beneficios dada la nueva tendencia de consumidores que buscan lo del día a día y no lo del mes como se ha acostumbrado hacer.

Consumo minorista

El modelo de negocios Retail ha logrado situarse con gran fuerza en el país en los últimos años y ello ha impactado el ritmo de crecimiento de las tiendas de barrio que ha aumentado aceleradamente, esto en respuesta al crecimiento del sector

¹⁹ PORTAFOLIO. *Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia*. 2016 [En línea]. Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977>> (Citado el 18 de enero de 2017).

minorista en Colombia con un gran potencial de desarrollo en los años venideros. Hemos sido atractivo de Inversión Extranjera por parte de compañías de gran prestigio y eso ha vinculado un esfuerzo enorme para que las tiendas de barrio dirijan su actividad a nichos de mercado mucho más específicos. Según las cifras de FENALCO, hay cerca de 200 mil²⁰ tiendas de barrio en el país, que venden el 60 % de las categorías de los alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar. Los estratos en los que se ha acogido este modelo son en su mayoría los estratos 1, 2 y 3, no obstante, el alcance ha llegado a tocar los estratos más altos como el 4 y 5, en algunos casos se pueden encontrar misceláneas o estancillos en barrios pertenecientes a estratos 6.

El consumo en las tiendas de barrio se vuelve bastante popular porque es práctico, está cerca del lugar de residencia, se ofrecen precios muy convenientes y además hay acceso a un tipo de “crédito” cuando el tendero fía sus productos, aunque esto último está muy ligado al grado de confianza entre el consumidor y el propietario de la tienda.

Dada la existencia de nuevos modelos de negocio como Ara y D1, las tiendas de barrio sienten una fuerte presión por renovar su actividad a través de la implementación de estrategias que les permita ser aún más competitivas y seguir con su actividad comercial, una de tales estrategias es la tecnología en donde se pueden refugiar muchas de ellas para ser más eficientes en áreas como la contabilidad, las proveedurías, inventarios, formas de pago, entre otros servicios que son adicionales a su actividad comercial que se verán más adelante cuando se caractericen cada una de ellas de acuerdo a este tipo de variable.

²⁰ EL HERALDO, *Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite contra ‘gigantes’*. 2015. [En línea]. Disponible en <<https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>> (Citado el 21 de abril de 2017).

Uno de los aspectos relevantes del contexto en el que operan las tiendas de barrio es que este tipo de locales comerciales son, por cultura, un espacio en donde los residentes de determinado sector se reúnen a compartir experiencias, momentos, historias de sus vecinos, noticias locales, acontecimientos nacionales, entre otros temas que promueven la afluencia de personas a tales sitios, sobre todo si disponen de un espacio adecuado para ello en donde el consumidor se sienta a gusto estando allí, no solo por encontrarse a personas del barrio sino porque se ofrecen buenos precios. Esa comodidad que encuentran los consumidores juega un papel relevante a la hora de visitar una tienda de barrio tradicional, sin embargo cabe resaltar que existen muchas de ellas que todavía tienen sistemas de inventarios o precios muy atrasados aunado a la baja experiencia en el mercado o baja capacidad gerencial, ese rezago en materia de desarrollo hace que los negocios de este tipo se queden estancados en modelos de microempresa y no logren conformar satisfactoriamente una pequeña o mediana empresa. La razón fundamental para que un negocio se convierta en pequeña o mediana empresa, es decir, que tenga cierto grado de desarrollo en el tiempo, es el aporte socioeconómico que conforma en materia de empleos generados y percepción de mejores ingresos en el largo plazo y donde los clientes tanto internos como externos se ven enormemente beneficiados.

1.2. UNA MIRADA A LA ANTERIOR COMPETENCIA DE LAS TIENDAS DE BARRIO

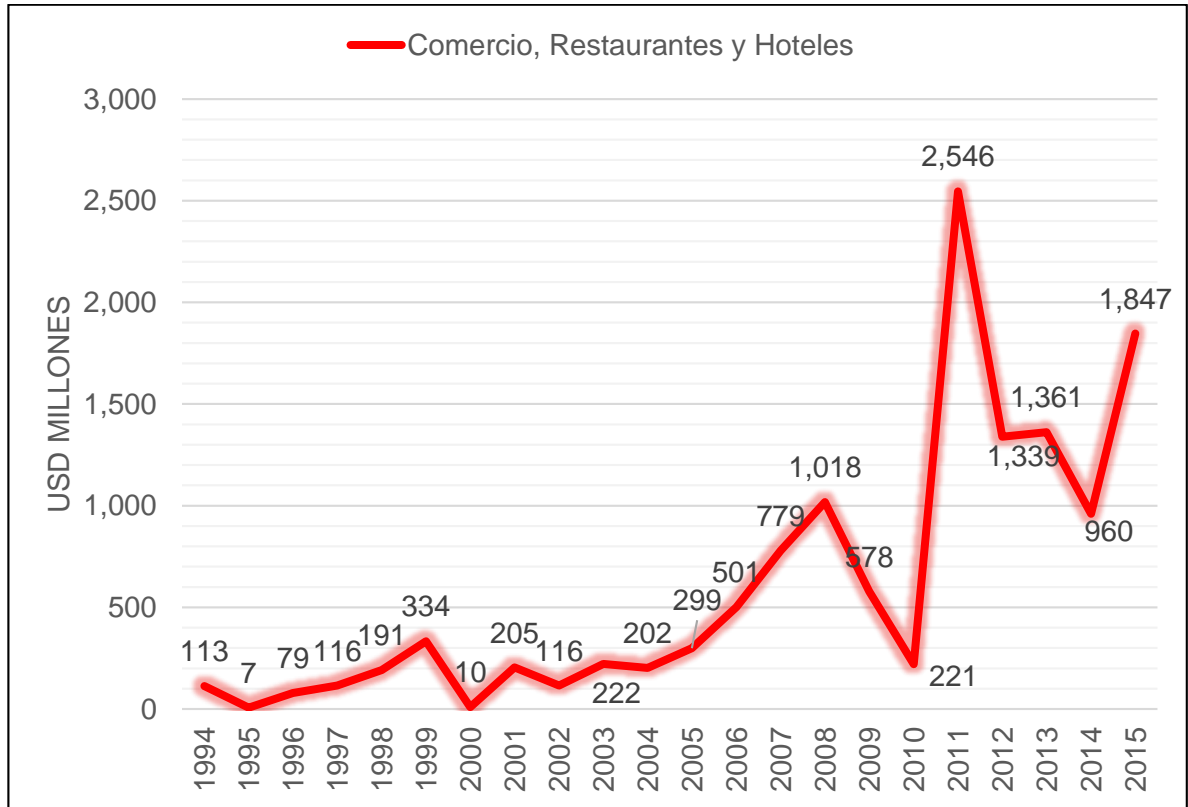
La apertura económica de Colombia que empezó a regir después de 1990 aproximadamente – no es un proceso que tenga una fecha exacta de inicio – sirvió para atraer inversión extranjera y se generaron las condiciones adecuadas para que nuevas y grandes empresas llegaran al país dentro del sector del retail, que amenazaban con la existencia de las tiendas de barrio.

Tabla 1. Flujo de Inversión Extranjera Directa para la actividad de Comercio, Restaurante y Hoteles. 1994-2015 (USD Millones).

AÑO	Comercio, Restaurantes y Hoteles
1994	113
1995	7
1996	79
1997	116
1998	191
1999	334
2000	10
2001	205
2002	116
2003	222
2004	202
2005	299
2006	501
2007	779
2008	1.018
2009	578
2010	221
2011	2.546
2012	1.339
2013	1.361
2014	960
2015	1.847

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos - Balanza de Pagos

Gráfica 1. Comercio, Restaurantes y Hoteles - Flujo de I.E.D en Colombia 1994-2015.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos - Balanza de Pagos

Como se observa en el gráfico 1 donde se muestra el comportamiento de la Inversión Extranjera Directa (IED) a partir de 1994 para la actividad de Comercio, Restaurante y Hoteles, hay un marcado aumento de IED que se explica por las adecuadas condiciones económicas que brindaba el país para las empresas que entraban a competir en el mercado, en este caso las grandes cadenas de supermercados e hipermercados, tanto nacionales como internacionales, tales como Makro, Carrefour, Alkosto, Éxito y las tiendas del Grupo Casino. Frente a esta “implacable” amenaza, de acuerdo a la opinión de algunos expertos en comercio, las tiendas tradicionales tenían su futuro comprometido pues se creía que su modelo

de negocio no podría competir con la infraestructura comercial de las grandes superficies e hipermercados ni con sus avanzados y eficientes sistemas de costos, proveedurías y economías de escala; no obstante, el modelo tradicional se ha valido de pequeñas pero hábiles estrategias para continuar en el mercado y aún mejor, quedar en la mente de los consumidores. Todavía en nuestro país los formatos tradicionales amparados en las tiendas de barrio ocupan un lugar relevante en el hábito de compra de los colombianos²¹. Esto se debe a que la tienda tradicional tiene un enfoque social y cultural más allá de lo económico, pues atiende necesidades muy particulares de los consumidores que otros formatos difícilmente lo podrían hacer; dentro de esas necesidades están el microcrédito, ajuste de las cantidades de acuerdo a la necesidad inmediata del consumidor (un ejemplo de esto es la venta de cigarrillo por unidad o los cojines de shampoo y otros artículos cuya presentación es en sachet) y la interacción con el tendero que hacen sentir al consumidor “como en casa”. Ésta última, muy particular en aquellas tiendas de los barrios populares, hace que el establecimiento se convierta en un entorno de reforzamiento cultural genuino y un estimulante de identidad cultural²², pues allí se comparten todo tipo de experiencias y novedades entre las personas, además de discutir los problemas por los que pasa el país convirtiendo la tienda en un centro de debate muy común entre los vecinos de un barrio. Este tipo de elementos pueden escalar la tienda de barrio a un concepto de enorme importancia, un concepto de identidad denominado *patrimonio cultural* colombiano por su trascendencia de generación en generación y su estrecho vínculo con la sociedad, además, porque el formato de las tiendas de barrio no ha logrado la misma trascendencia en países de Europa o Estados Unidos donde el componente de las Pymes se torna diferente, es decir hacia otras actividades comerciales.

²¹ ESCOBAR CAZAL, Elizabeth y ESCOBAR REYES, Gonzalo. Óp. cit., p. 20.

²² ESCOBAR CAZAL, Elizabeth y ESCOBAR REYES, Gonzalo. Óp. cit., p. 21.

La experiencia de las tiendas de barrio nos ha enviado un mensaje bastante claro, y es que aún con la existencia de grandes superficies como supermercados e hipermercados desde su llegada a través de la globalización, el canal tradicional ha seguido en pie y, mejor aún, se ha venido reforzando para quedarse en la mente de los colombianos y continuar con su participación en el mercado a pesar de sus grandes diferencias con las grandes empresas. Ahora se abre paso un nuevo competidor que busca tener rasgos semejantes al modelo tradicional, pero con estructuras organizacionales verticales y un concepto rediseñado que quieren tener las tiendas de conveniencia o tiendas de descuento, que son una especie de extensión del modelo de supermercado o hipermercado que trata de llegar a los barrios de difícil acceso.

1.3. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR ANALIZADO COMO POLO DE DESARROLLO

El sector que comprende los tres barrios mencionados fue escogido porque representa una extensión de la superficie de la ciudad donde se han generado polos de desarrollo dado el crecimiento que se desea impulsar la capital de Risaralda. Con el paso del tiempo y la necesidad de la ciudad para expandirse cada vez más, se han generado microcentros comerciales ubicados en barrios que se alejan del centro de la ciudad²³. Los microcentros son pequeños espacios comerciales de barrio con entre 10 y 20 locales dirigidos a un nicho de mercado específico, que pueden ser los habitantes de determinada comuna donde se establecen negocios de panadería, papelería, farmacia, verdulería, peluquería, locales de comida, carnicería, cajeros automáticos, entre otras posibilidades como un pequeño

²³ BENÍTEZ CUARTAS, Jaime. *Microcentros comerciales: polos de desarrollo barrial*. 2016. [En línea]. Disponible en <<http://blogs.eltiempo.com/ambiente-urbano/2016/10/12/microcentros-comerciales-polos-de-desarrollo-barrial/>> (Citado el 31 de mayo de 2017).

supermercado. Este concepto de microcentro es la base para un polo de desarrollo barrial con el que se busca proximidad y alternativas en el ámbito comercial, ofreciendo grandes ventajas para quienes viven en dichos barrios. Con este modelo ya no son tan frecuentes los desplazamientos al centro de la ciudad, lo cual implica ahorro de tiempo y dinero dejando una relación beneficio/costo de gran alcance; es preciso decir que la oferta de estos microcentros comerciales es bastante limitada dado que es un modelo que se adapta a las necesidades primarias de los habitantes. En el barrio El Poblado, uno de los lugares donde se efectúa el presente estudio, está “El Poblado Plaza” que representa un centro comercial pequeño con alrededor de 2200 metros cuadrados, tiene 25 locales y dos pisos donde se encuentran un supermercado, una tienda D1, locales comerciales, parqueadero, cajero automático y juegos infantiles; el mismo ejemplo lo tiene Villa Verde, con su centro comercial “Villa Verde Plaza” donde se ha establecido un supermercado de cadena, locales de comida algunos de marcas reconocidas, una tienda D1, peluquerías e inclusive un consultorio odontológico. Este tipo de iniciativas sostenibles estimulan la dinámica de la economía local a través de la reducción de costos de desplazamiento que vincula también disminución de costos ambientales, generación de puestos de trabajo para los mismos habitantes de la zona y la posibilidad de consolidar un negocio propio. Quienes dirigen la estrategia comercial de Ara y D1 le están apostando a la apertura de tiendas en zonas como estas por su gran número de habitantes alrededor (el público objetivo de “El Poblado Plaza” es de 30.000 habitantes de alrededor de ocho barrios), aunado a que los microcentros comerciales funcionan como punto de encuentro y eso ayuda a que la gente reconozca más fácilmente la marca. La misma iniciativa se ha ido forjando en las afueras de la ciudad particularmente en la vía que de Pereira conduce a cerritos, donde se encuentra el Centro Comercial “Portal de Cerritos” denominado como un *mall de conveniencia*, cuya estructura comercial, servicios y productos van dirigidos a quienes residen en esta zona y a quienes van de tránsito entre los municipios de Risaralda y Norte del Valle del Cauca; el sitio cuenta con un supermercado de

cadena, bares, locales de comida, droguería, pastelería, entre otros, reflejando otra muestra de crecimiento urbano.

Nuevas tendencias como ésta van alejando paulatinamente la necesidad de largos desplazamientos para hacer las compras del mercado u otro tipo de elementos básicos, y el nuevo modelo de negocio de tiendas de descuento saben que allí hay excelentes oportunidades de expansión, a su vez que se generan nuevos patrones de consumo entre los clientes y las generaciones que llegan.

1.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS DE BARRIO SEGÚN LAS VARIABLES SELECCIONADAS

A continuación, se presentarán las variables que fueron claves para hacer la caracterización de las tiendas de barrio del sector bajo estudio, esto facilita su tipificación y permite establecer el modelo de negocio con el que trabaja cada una de ellas, de tal forma que se conozcan los servicios y condiciones en que se encuentran. Cabe resaltar que la caracterización se hizo a través de una visita a las tiendas sin hacer ningún tipo de preguntas, simplemente haciendo una breve descripción a través de la observación que permitiera elaborar posteriormente un concepto descriptivo aunado al análisis de la información establecida. El hecho de caracterizar las tiendas de barrio representa un paso fundamental para el estudio dado que se traduce en una herramienta de análisis previo a una recolección de información a través de encuestas, así el conocimiento sobre su dinámica se amplía llevando a una mejor comprensión del trabajo. Las variables se describen a continuación e irán acompañadas de una tabla y un gráfico de acuerdo a la información percibida.

1.4.1. Variables para la caracterización de las tiendas de barrio

Ubicación tiendas: Dentro de este criterio se tiene en cuenta la localización de la tienda según los barrios en los que se ha comprometido el estudio, estos son: El Poblado (Etapas 1 y 2), Villa del Prado y Villa Verde. Esta información facilita el análisis del impacto de las tiendas de conveniencia de acuerdo a la ubicación de ambos formatos de negocio, así como la identificación de barrios en donde se concentra o no dichos establecimientos tradicionales, la siguiente tabla representa lo mencionado anteriormente:

Tabla 2. Cantidad de tiendas de acuerdo a su ubicación.

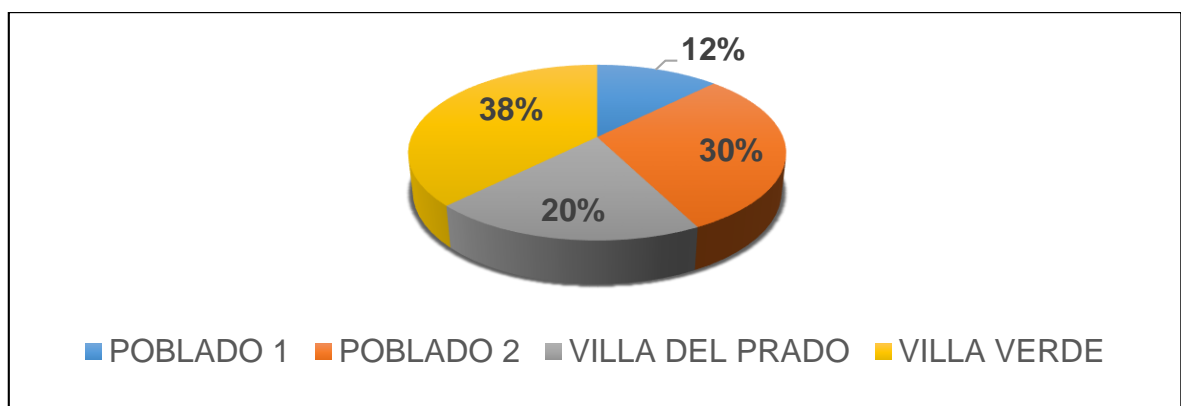
BARRIO	No.	%
POBLADO 1	5	12,50
POBLADO 2	12	30,00
VILLA DEL PRADO	8	20,00
VILLA VERDE	15	37,50
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Como es apenas evidente, Villa Verde concentra la mayor cantidad de tiendas de barrio en el sector con 15 establecimientos que representan el 37,5 % del total visitados, después se encuentra el Poblado 2 con 12 establecimientos, es decir, el 30 % del total de tiendas encontradas que fueron 40. Villa Verde es una urbanización mucho más nueva que los demás barrios y resulta interesante como los residentes de allí han logrado establecer más negocios comerciales que en barrios aledaños; una de las razones por las que se ha escogido dicha zona es

precisamente su reciente creación a su vez que se han establecido las tiendas de conveniencia como una apuesta a la expansión del mercado. Cabe resaltar que no solo se encontraron tiendas tradicionales en Villa Verde sino también otros tipos de negocios comerciales como papelerías, cibercafés, restaurantes, estanquillos, bares y supermercado pero que por su naturaleza no entran en el estudio. En el Poblado 1 solo se encontraron 5 tiendas, y esto puede sustentarse quizá en que la ubicación de tal barrio no permite un fácil acceso a las mismas y ello impacta en las ventas, pues muchos de los establecimientos están situados en lugares casi recónditos donde solo son conocidos por los vecinos. Por otro lado, Villa del Prado cuenta con 8 tiendas tradicionales que representa el 20 % del total de tiendas existentes, no obstante la distancia o brecha que existe entre este barrio y el Poblado 2 está delimitada por el paso de una vía principal donde transitan los vehículos hacia y desde Villa Verde, por tanto las 12 tiendas ubicadas en el Poblado 2 son un complemento de las que están en Villa del Prado y ello se traduce en competencia para las tiendas de conveniencia allí situadas, un ARA en el Poblado y un D1, tiendas de las cuales se hará la respectiva descripción y caracterización más adelante.

Gráfica 2. Concentración de tiendas de acuerdo a su ubicación.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Rol de intermediación: Las tiendas de barrio, como cualquier establecimiento comercial, representan un intermediario entre el consumidor final y los fabricantes de algún bien o servicio, es decir que sirven de vínculo entre ambas partes conformando un canal tradicional para llegar a la comunidad o barrio; la intermediación puede tipificarse de la siguiente forma²⁴:

- *Tienda mercadera:* Representa un sitio o establecimiento comercial en donde las personas pueden hacer las compras del mercado y existe un vínculo permanente, las compras pueden ser diarias, semanales, quincenales o mensuales.
- *Tienda surtida:* La característica principal es que ofrece productos que el consumidor puede disponer si eventualmente se han agotado en la casa.
- *Tienda Miniaturizada:* El rol de este tipo de tiendas es ofrecer productos que no se suelen encontrar en cualquier parte, y aunque la tienda resulta ser de un espacio físico reducido, la oferta de productos es diferente a lo que se presenta normalmente en el mercado.
- *Tienda Todera:* Es de espacio reducido y condiciones físicas incipientes, de baja infraestructura, pero el consumidor puede encontrar una amplia gama de productos, pues no son especializadas.

²⁴ PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *Tiendas de barrio en Colombia*, Universidad del Norte. Pensamiento & gestión. 2012. [En línea]. Disponible en <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3982/2801>> (Citado el 16 de febrero de 2017).

- *Tienda Básica:* Aquí el consumidor solo puede encontrar aquello que es netamente esencial, especialmente para el consumo diario, esto representa que si se quiere algo fuera de lo común se deba recurrir a otro sitio.

En este orden de ideas, las tipificaciones de las tiendas reflejan en un momento dado la relación del tendero con la comunidad o consumidores. La tienda de barrio es un espacio que va mucho más allá de lo comercial, pues existen elementos como las relaciones sociales que permiten al tendero expresar su cultura, idiosincrasia y tradición. La siguiente tabla representa la información recogida a través de la visita a las tiendas del sector:

Tabla 3. Cantidad de tiendas por su rol de intermediación.

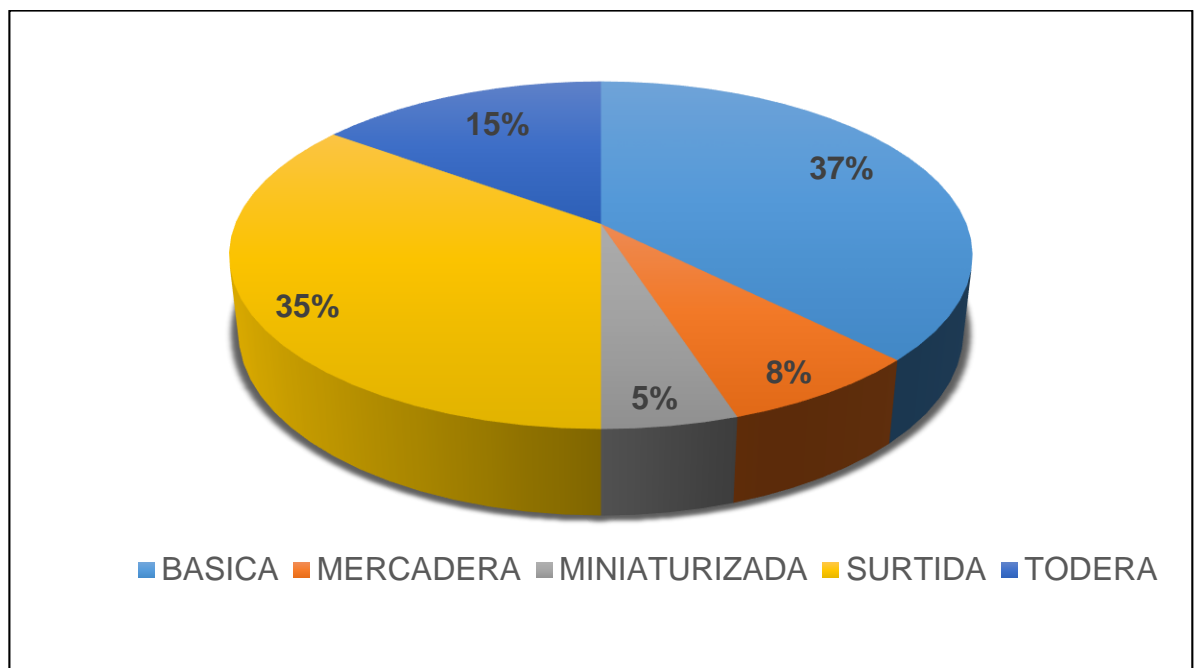
ROL DE INTERMEDIACIÓN	No.	%
BASICA	15	37,50
MERCADERA	3	7,50
MINIATURIZADA	2	5,00
SURTIDA	14	35,00
TODERA	6	15,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Como se observa en la Tabla 3 existe un mayor número de tiendas tipificadas como “básica” y luego están las clasificadas como “surtida” con una participación del 37,5 y 35 % respectivamente. Las tiendas de tipo mercadera y miniaturizada solamente explican el 12,5 % del rol de intermediación; lo que se puede deducir de estas cifras es que las tiendas no tienen un grado de especialización muy elevado, por lo que

su oferta maneja muchos productos de diferentes categorías. Lo anterior se traduce en que cuando se visite una tienda del sector hay una alta probabilidad de encontrar una donde se pueda comprar de todo, desde productos para el aseo personal hasta productos inimaginables como los de ferretería o servicios como recargas a celulares. La baja especialización de dichos establecimientos a la hora de ofrecer bienes puede influir en la calidad de los mismos, dado que se tienen todos los productos de todo tipo, pero con especificaciones o cualidades deficientes, ello se traduce en precios bajos que busca un típico consumidor del día a día y que no necesita algo que le sirva para todo el mes.

Gráfica 3. Concentración de tiendas por su rol de intermediación.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Tipo de tienda: El concepto que se ha tomado bajo el tipo de tienda es si esta es formal o informal. La formalidad de una tienda radica en que tenga una disposición

adecuada a los consumidores, que tenga apariencia de un establecimiento comercial organizado y en general que se pueda identificar fácilmente; se diferencia de la tienda informal porque esta última no tiene una disposición adecuada al consumidor, por lo general es una casa de familia donde se expone un letrero en las ventanas de la misma ofreciendo algún producto en especial, generalmente son productos de heladería, frutas, verduras, papelería o panadería. Aunque este tipo de tiendas no están bajo el estudio del presente trabajo, es preciso señalarlas como un complemento a las que son formalizadas y que son tomadas en cuenta por el consumidor en casos extraordinarios o de urgencia. El resultado de la visita se muestra a continuación:

Tabla 4. Cantidad de tiendas por tipo.

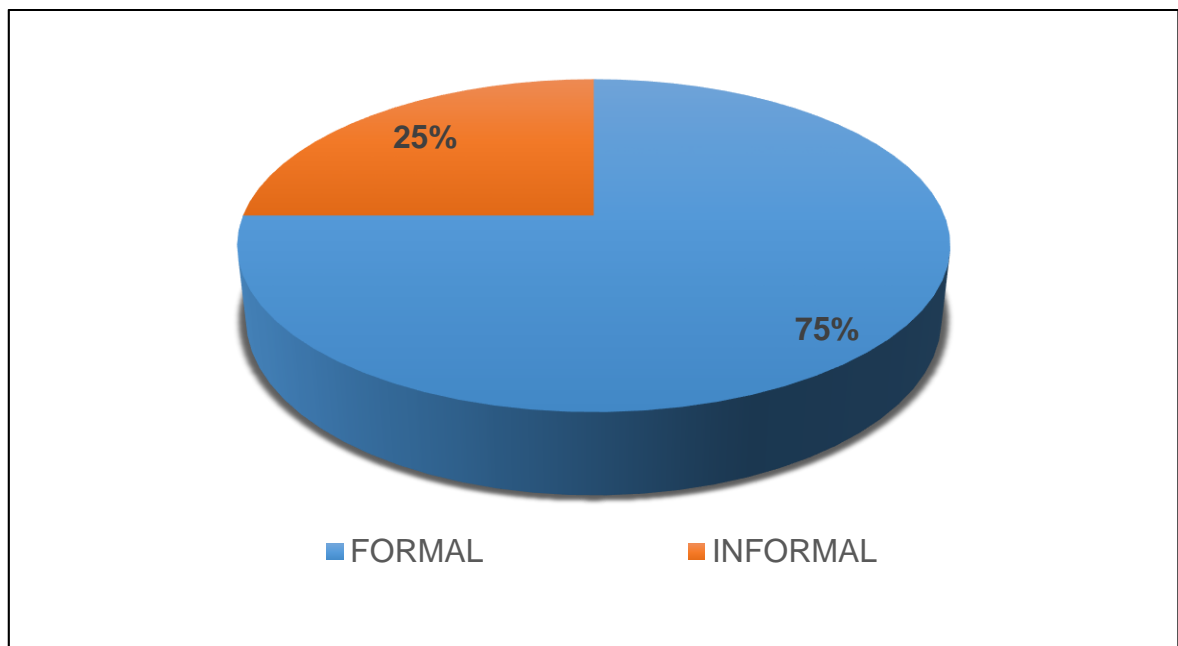
TIPO DE TIENDA	No.	%
FORMAL	30	75,00
INFORMAL	10	25,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

La mayor parte de las tiendas, un 75 %, son establecimientos formales porque su apariencia y disposición son adecuados para la actividad que realizan. Dentro de este criterio es válido mencionar que la formalización de las tiendas está relacionada con su reconocimiento, pues una tienda que se logre recordar entre las personas o vecinos vincula de alguna u otra forma su organización. Las tiendas informales que se encontraron en la visita o recorrido por el sector son en su gran mayoría casas donde en la ventana tienen algún aviso donde ofrecen un bien como los mencionados anteriormente; este tipo de establecimientos no reflejan una

competencia directa de las tiendas de conveniencia, pero suelen ser de ayuda en momentos de urgencia, con productos de inmediata adquisición para el consumidor.

Gráfica 4. Concentración de tiendas por tipo.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Organización de productos: Esta variable permite describir la forma en la que están distribuidos físicamente los productos que están a la venta dentro del establecimiento y que tan visibles son para el consumidor. La clasificación se ha tipificado en alta, media o baja organización para determinar el grado de orden que presentan las tiendas estudiadas. Se ha escogido esta variable porque la buena organización de los productos ofrecidos en una tienda o cualquier establecimiento comercial influyen, en un momento dado, en la decisión de compra del consumidor; en tal virtud una buena organización puede impactar positivamente a los clientes y motivarlos a comprar algo que no estaba planeado o simplemente un incentivo a

que el consumidor siga visitando la tienda y, mejor aún, que la recomiende a familiares o amigos por su buena apariencia al público. A continuación, se relaciona la tabla con la cantidad de tiendas encontradas de acuerdo al presente criterio:

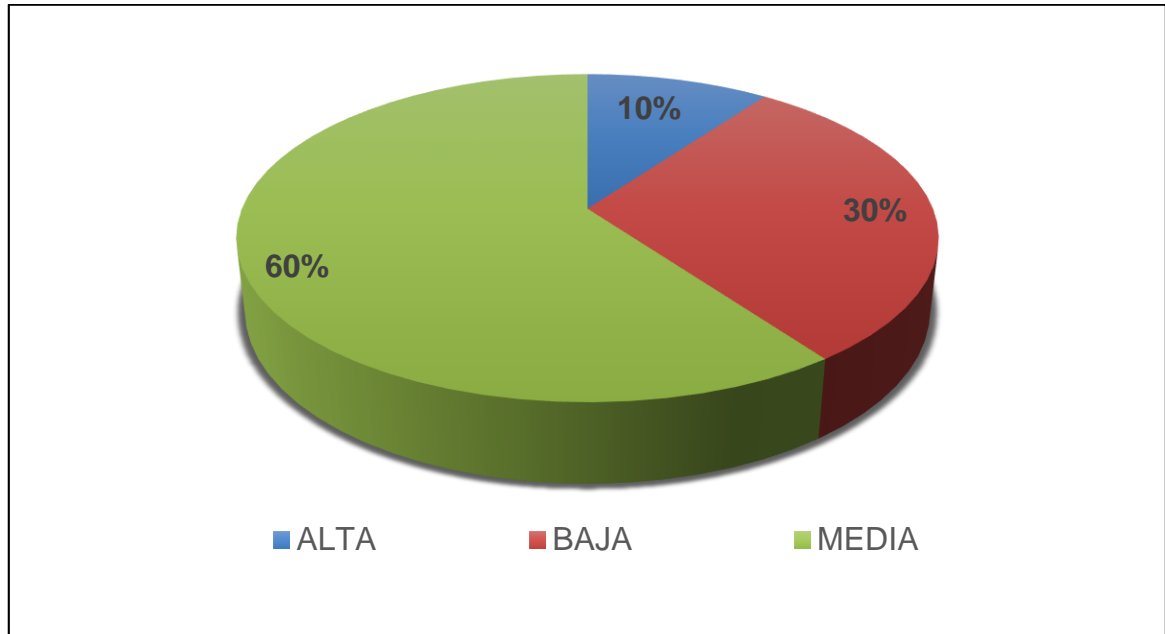
Tabla 5. Cantidad de tiendas de acuerdo a la organización de sus productos.

ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS	No.	%
ALTA	4	10,00
BAJA	12	30,00
MEDIA	24	60,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Las condiciones en materia de organización de productos dentro de las tiendas son satisfactorias, pues un 60 % de las tiendas visitadas tiene una media organización de sus productos. En esta variable hay una fuerte incidencia en que, por ejemplo, las tiendas cuenten con instalaciones adecuadas para exhibir sus productos como estanterías, refrigeradores, neveras, mostradores o canastas para las frutas y verduras en caso de que existiera tal venta; en algunos casos se encontró que estos negocios contaban escasamente con un mostrador en un espacio reducido y gran parte de los productos estaban amontonados, lo cual evidentemente perjudica la calificación dentro de las categorías establecidas. El 10 % de las tiendas visitadas tienen una excelente organización de los productos y concuerda con que gran parte de este segmento cuenta con un espacio considerable para la exhibición de los mismos, sin embargo, también se evidencia que en espacios reducidos existe buena organización de los productos, por lo que el tamaño de la tienda no sería en un momento dado una condición de sesgo en la información.

Gráfica 5. Concentración de tiendas de acuerdo a la organización de sus productos.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Luminosidad: Las condiciones lumínicas adecuadas de una tienda permiten una mejor percepción de los productos y su entorno, algo que el consumidor evidencia a simple vista cuando entra en un establecimiento. La luminosidad está a veces ligada al tamaño de la tienda, pues se ha evidenciado condiciones de luminosidad incipiente o deficiente en tiendas con espacios muy reducidos y donde los productos están muy mal organizados. La clasificación dentro de esta variable es una luminosidad alta, baja, escasa y media. A continuación, se muestra la información recogida:

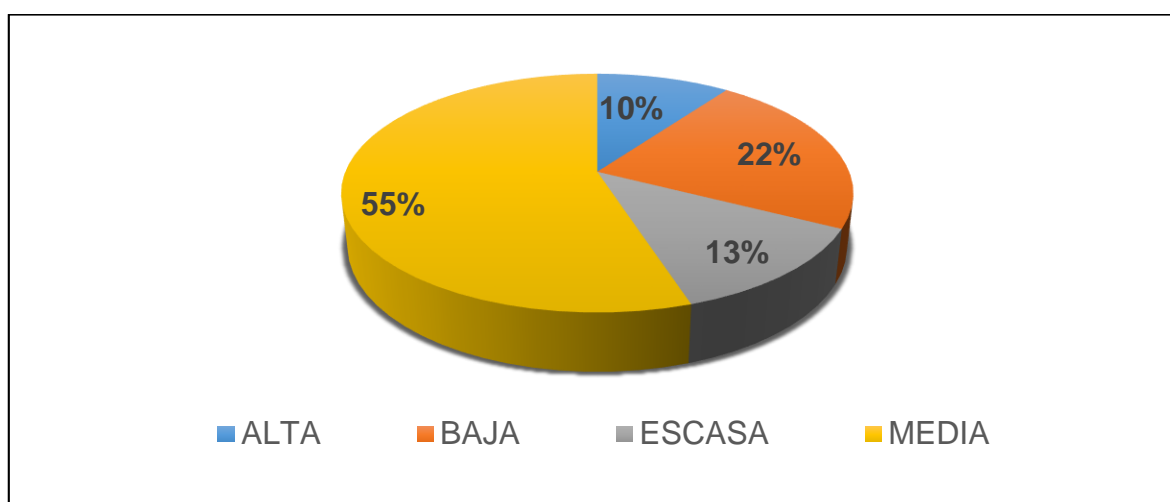
Tabla 6. Cantidad de tiendas por su condición de luminosidad.

CONDICIÓN DE LUMINOSIDAD	No.	%
ALTA	4	10,00
BAJA	9	22,50
ESCASA	5	12,50
MEDIA	22	55,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Como se observa en la tabla 5, el 55 % de las tiendas observadas tienen una media luminosidad y en el 10 % de ellas se ha encontrado condiciones de luminosidad adecuadas. A través de la observación se ha visto que las tiendas que tienen espacios muy reducidos no hay un acceso adecuado de la luz por lo que el ambiente se torna un poco oscuro dificultando la percepción de los productos que están exhibidos.

Gráfica 6. Concentración de tiendas por su condición de luminosidad.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Disposición de espacio exterior: Este criterio define si la tienda ofrece un sitio destinado a que el cliente pueda disfrutar los productos allí mismo e inclusive servir de “zona social” donde se puedan llevar a cabo pequeñas reuniones entre amigos. Este sitio o espacio tiene mesas y sillas que hacen más amena la visita a la tienda; en el sector bajo estudio se encontró lo siguiente frente a esta variable:

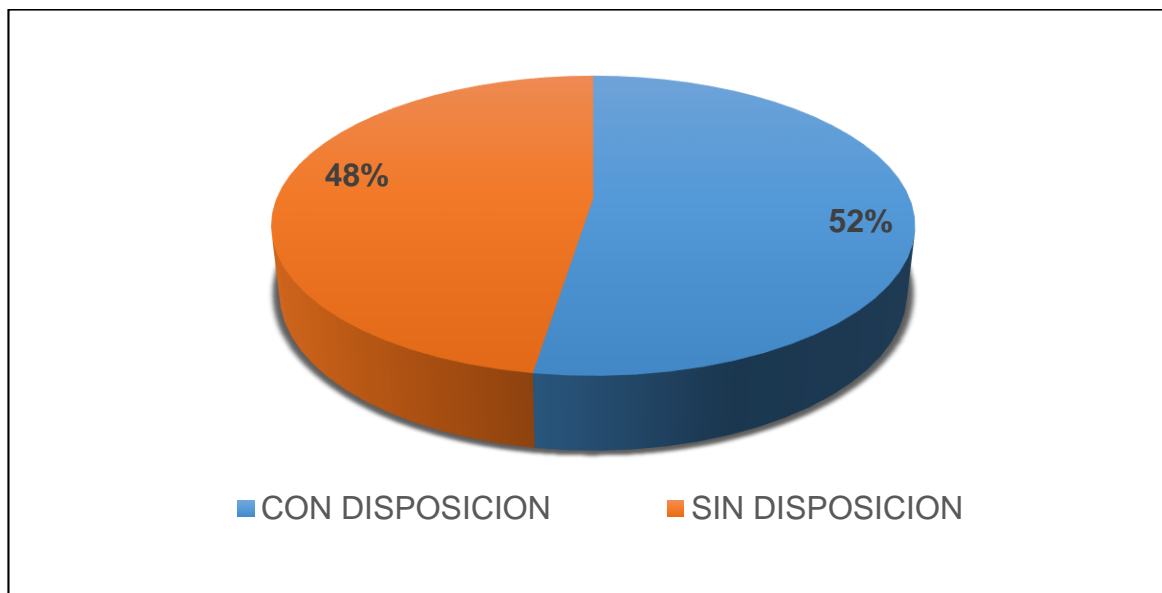
Tabla 7. Disposición de espacio exterior.

DISPOSICIÓN DE ESPACIO EXTERIOR	No.	%
CON DISPOSICION	21	52,50
SIN DISPOSICION	19	47,50
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

El 52,5 % de las tiendas visitadas, cifra que representa 21 establecimientos, tienen disposición de espacio exterior para los consumidores y el restante, un 47,5 % no posee esta característica. A pesar de que exista cierto equilibrio entre las que ofrecen este sitio y las que, cabe resaltar que la diferencia radica principalmente en el tipo de adecuación que tiene cada uno de los sitios en las tiendas, dado que se evidenció que algunas con disposición de tal espacio no tienen, por ejemplo, sillas o mesas y esto desfavorece tal ventaja. Esto es algo importante a tener en cuenta dado que gran parte de las tiendas de conveniencia como ARA y D1, no ofrecen tales espacios a sus clientes por ser tiendas “de paso”, ello puede suponer entonces algún tipo de beneficio que el consumidor encuentra al comprar en una tienda de barrio, dado que ésta ya se convierte en algo más que un negocio comercial un lugar para el disfrute de las relaciones sociales.

Gráfica 7. Concentración de tiendas por su disposición de espacio exterior.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Aviso con nombre de la tienda: Esta variable permite identificar si el establecimiento visitado cuenta con un aviso o letrero que consigne el nombre del mismo. Este criterio podría ir ligado al anterior, dado que es posible relacionar la formalidad de la tienda con un aviso al público que tenga su nombre. La caracterización de acuerdo a esta variable se relaciona a continuación:

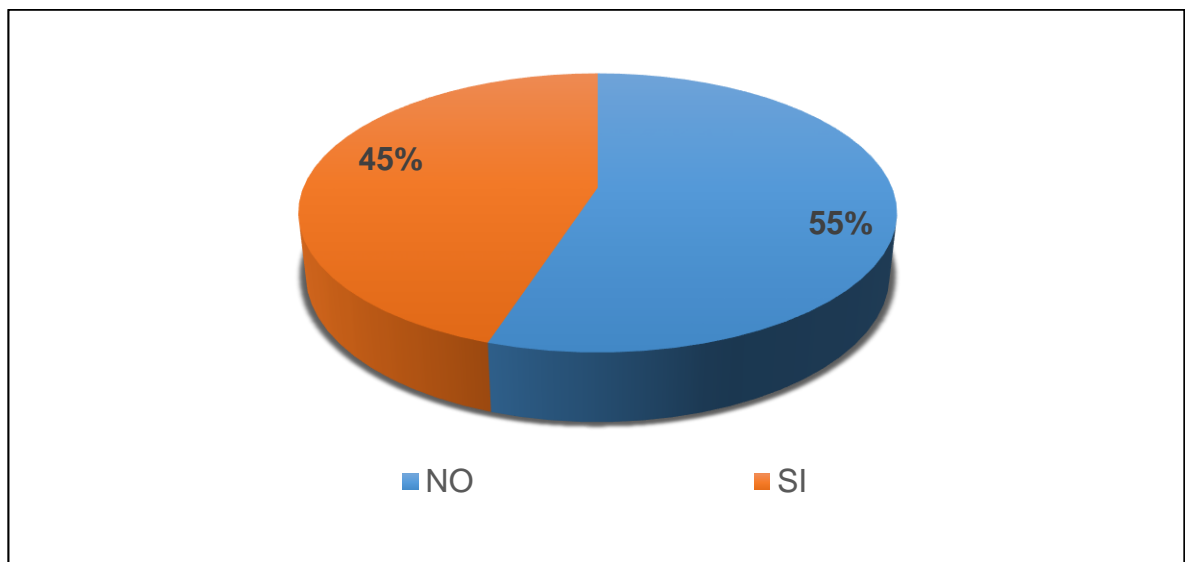
Tabla 8. Aviso con nombre de la tienda.

AVISO CON NOMBRE DE LA TIENDA	No.	%
NO	22	55,00
SI	18	45,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

De acuerdo a lo observado en la visita, es posible decir que la mayoría de tiendas cuya infraestructura comercial es limitada y son informales, no cuentan con un letrero que presente el nombre de la tienda y ello dificulta el reconocimiento de la misma. También se logró encontrar que algunas tiendas tenían el nombre o la razón social del establecimiento en un letrero ubicado apenas al exterior en donde se presenta al público lo que el negocio ofrece, en algunos casos se tuvo la oportunidad de ver precios en este tipo de anuncios. El 55 % de las tiendas visitadas no tienen un aviso con su nombre mientras que el restante 45 % sí lo tiene, y esto, en últimas, dificulta en un momento dado la recolección de información y no genera recordación en los consumidores.

Gráfica 8. Concentración de tiendas de acuerdo a si tienen o no aviso con su razón social.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Servicios adicionales: Las tiendas de barrio suelen ofrecer algunos servicios extra para mejorar los ingresos de acuerdo a las necesidades del mercado, se dice que son servicios extra o complementarios porque la actividad de los tenderos no se centra en ese tipo de actividades como papelería, ferretería, venta y recarga de minutos a celular. De acuerdo a lo observado en las tiendas se extrajo la siguiente información condensada en la tabla:

Tabla 9. Cantidad de tiendas de acuerdo a los servicios adicionales prestados.

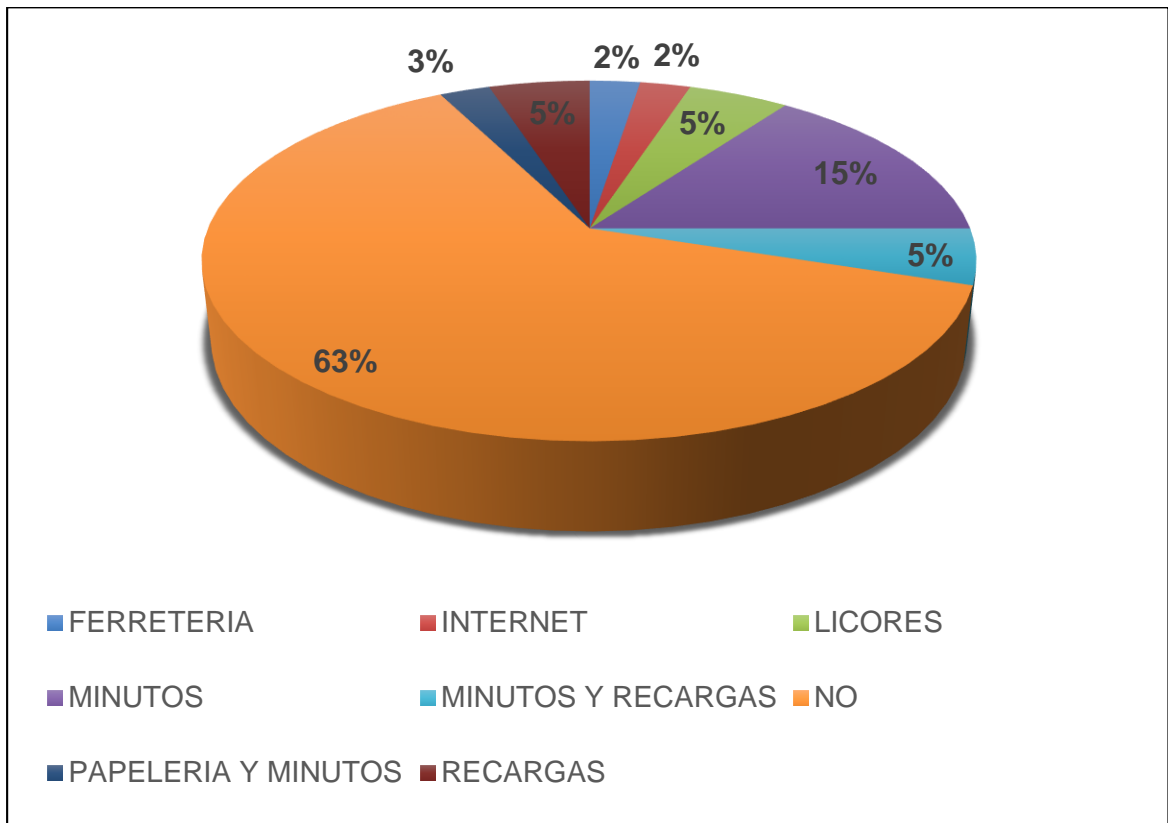
SERVICIOS ADICIONALES	No.	%
FERRETERIA	1	2,50
INTERNET	1	2,50
LICORES	2	5,00
MINUTOS	6	15,00
MINUTOS Y RECARGAS	2	5,00
NO	25	62,50
PAPELERIA Y MINUTOS	1	2,50
RECARGAS	2	5,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Los servicios adicionales más frecuentes prestados por las tiendas de barrio del sector son ferretería, internet, venta de licores, minutos y recargas a celular, y papelería. Algunos de ellos combinan dos servicios o solo prestan uno de ellos, como es el caso de los minutos a celular y las de papelería y minutos. Un 62,5 % no presta ningún servicio adicional a los clientes lo cual representa una gran cantidad, 25 tiendas de las 40 encontradas. El servicio que más se presta es el de

minutos a celular que ha sido tradicional en diferentes establecimientos comerciales de la ciudad de Pereira.

Gráfica 9. Concentración de tiendas de acuerdo a los servicios adicionales prestados.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Servicio a domicilio: En la caracterización también se observó si las tiendas contaban con servicio a domicilio o no, algo que se podría considerar como valor agregado del negocio. A continuación, se muestra lo observado:

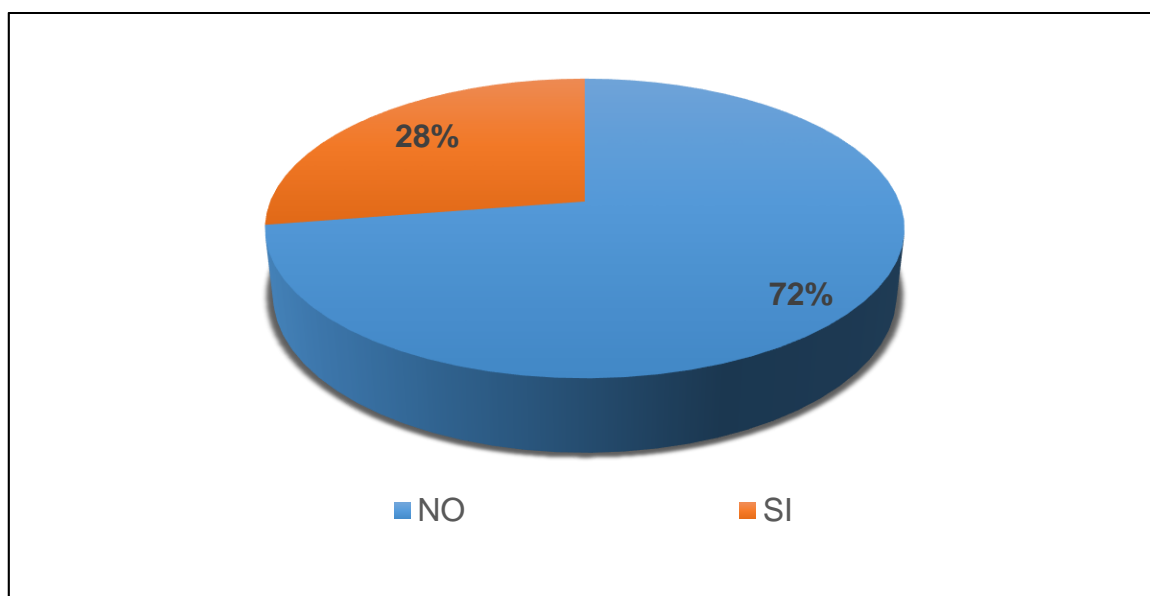
Tabla 10. Tiendas con servicio a domicilio.

SERVICIO A DOMICILIO	No.	%
NO	29	72,50
SI	11	27,50
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

El 27,5 % de las tiendas que se visitaron ofrecen servicio a domicilio mientras que el 72,5 % de ellas no lo hacen. Las tiendas que tienen este servicio representan una gran ventaja para los consumidores dado que se traduce en comodidad para los mismos.

Gráfica 10. Concentración de tiendas con servicio a domicilio.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Apertura al público: Esta variable indica si la tienda permite que el consumidor entre a ella y pueda escoger los productos o verlos en primera persona, en algunos casos hay tiendas o establecimientos con un enrejado en la entrada que impide el paso a particulares. Este tipo de características pueden definir la experiencia de compra del cliente pues en una se le permite ver los productos e interactuar con ellos, mientras que en el otro caso el consumidor no goza de tal oportunidad.

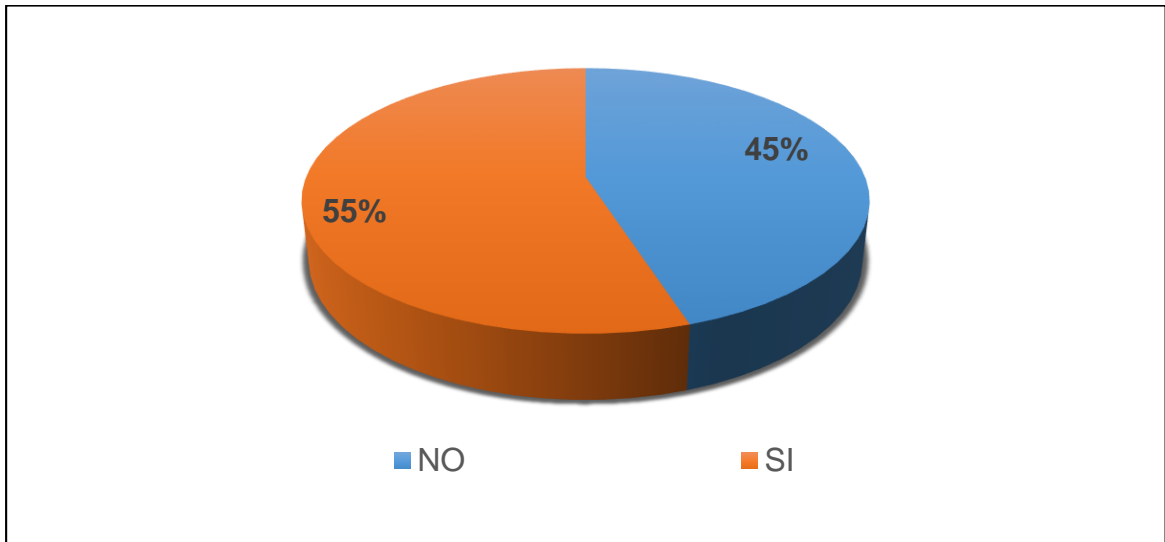
Tabla 11. Cantidad de tiendas con apertura al público.

APERTURA AL PÚBLICO	No.	%
NO	18	45,00
SI	22	55,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Como se observa en la tabla, del total de tiendas visitadas (40), 18 cuentan con el enrejado mencionado en la descripción de la variable y el resto, es decir, 22 de ellas no tienen ninguna restricción al público para entrar al establecimiento.

Gráfica 11. Concentración de tiendas con apertura al público.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Publicidad POP: La publicidad POP o “Punto de Compra” por sus siglas en inglés (*Point Of Purchase*) es definida por el Instituto de la Publicidad del Punto de Venta (POPAI)²⁵ como el conjunto de objetos tales como letreros, avisos, mostradores, estructuras, posters, equipamiento u otro material usado para identificar o promover un producto y de tal forma soportar las ventas al por menor o *retail*. Para el caso nuestro, este tipo de publicidad es frecuente verlo a través de numerosos afiches pegados en la entrada de la tienda que promocionan productos de alguna empresa o empresas en particular. A continuación, se muestra lo encontrado en las tiendas visitadas del sector frente a esta variable:

²⁵ POPAI. Instituto de la Publicidad del Punto de Venta. [En línea]. Disponible en <www.popain.org> (Citado el 5 de abril de 2017)

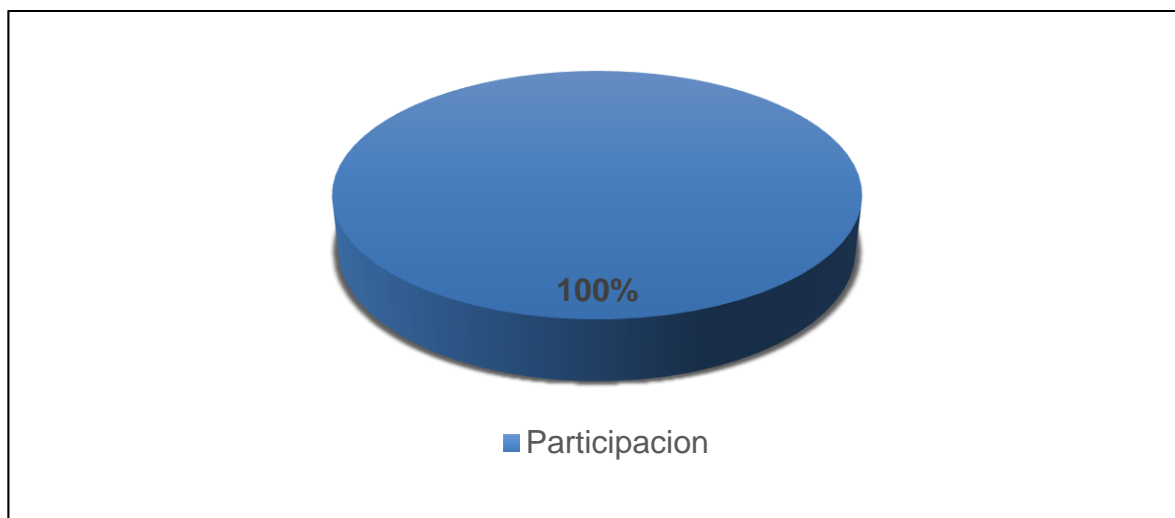
Tabla 12. Cantidad de tiendas con publicidad POP.

PUBLICIDAD POP	No.	%
SI	40	100,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Como es evidente en la tabla, el 100 % de las tiendas, es decir, los 40 establecimientos bajo estudio tienen publicidad POP, esto refleja una promoción bastante dinámica de los productos que se comercializan allí. En el próximo criterio se tipifica que tan intensiva es este tipo de publicidad en las tiendas de barrio.

Gráfica 12. Tiendas con publicidad POP (participación).



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Apariencia POP: En esta variable se identifica que tan intensiva es la tienda en publicidad POP, permitiendo clasificarla en alta, media o baja, es decir, que tan alta o baja es la apariencia de la tienda en términos de afiches, letreros y avisos publicitarios de algún producto o marca.

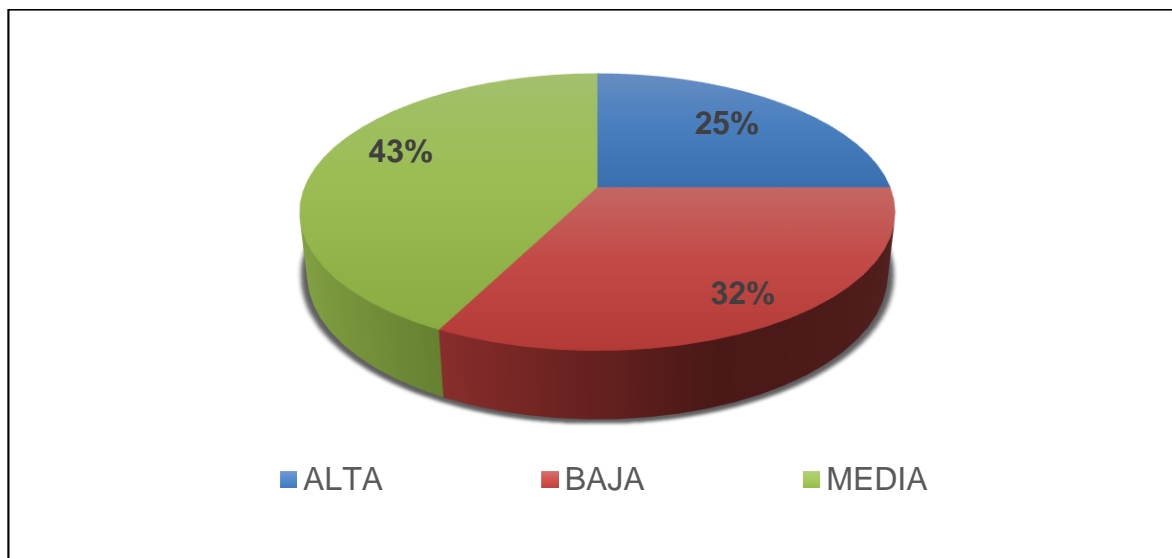
Tabla 13. Cantidad de tiendas de acuerdo a la apariencia POP.

APARIENCIA POP	No.	%
ALTA	10	25,00
BAJA	13	32,50
MEDIA	17	42,50
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Según la información recolectada a través de la visita, 10 de las tiendas que representan el 25 % tienen una publicidad POP alta, esto se traduce en que, principalmente, la entrada del establecimiento está saturada de carteles, avisos y letreros que promocionan cualquier tipo de producto; se ha encontrado incluso que tienen afiches de productos que han sido descontinuados, lo cual refleja cierto descuido en el mantenimiento de tal publicidad. Inclusive se puede ver como algunos afiches están pegados sobre otro reflejando desorden. El resto de tiendas, un 32,5 % y 42,5 % tienen apariencia POP baja y media respectivamente, con lo que se deduce que la mayoría de tiendas moderan la cantidad de afiches y avisos en el exterior del establecimiento, normalmente en la fachada de ella o en las puertas.

Gráfica 13. Concentración de tiendas por su apariencia POP.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Condiciones de aseo: Esta variable es bastante clara, la visita a las tiendas permite ver que tan aseadas están y las condiciones higiénicas bajo las que realiza sus actividades a diario, pues resulta importante conocer algo que tiene tanta influencia si tenemos en cuenta que en estos establecimientos se manejan alimentos y son visitados por niños. Se ha decidido clasificar las condiciones higiénicas o de aseo en alta, media o baja de acuerdo a la percepción obtenida.

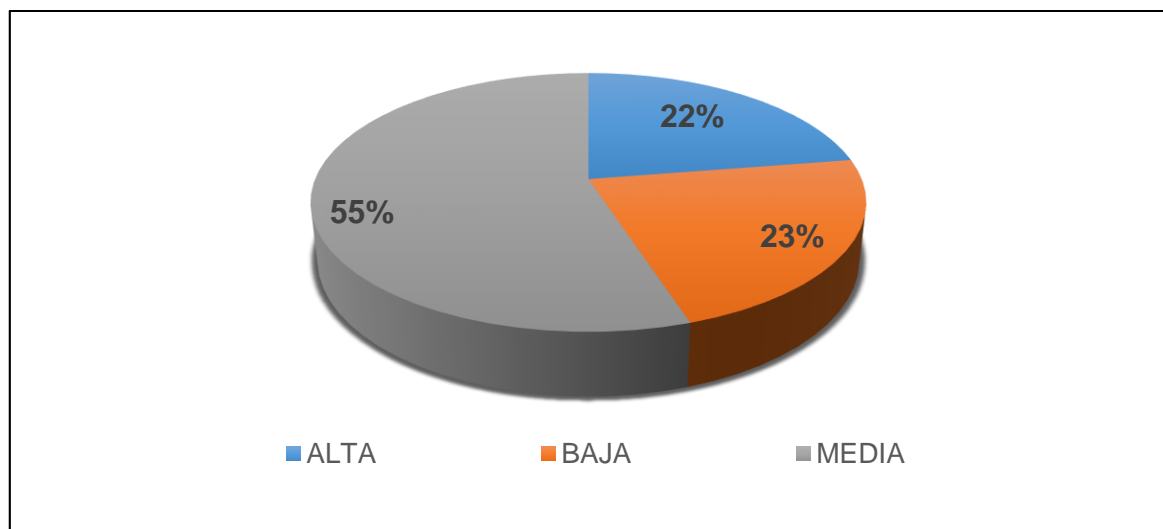
Tabla 14. Cantidad de tiendas de acuerdo a sus condiciones de aseo.

CONDICIÓN DE ASEO	No.	%
ALTA	9	22,50
BAJA	9	22,50
MEDIA	22	55,00
TOTAL	40	100,00

Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

Se ha percibido que un 55 % de las tiendas tienen condiciones de aseo incipientes o medias, aunque esto no nos dice mucho, cuando se observa el dato de bajas y altas condiciones de aseo tenemos un empate, 22,5 % para cada clasificación que refleja una brecha considerable de pasar de una tienda con excelentes condiciones de aseo a una con un entorno poco higiénico. Esto se ha podido medir de acuerdo a la percepción física de los productos, su organización, las condiciones del equipamiento como neveras, refrigeradores, estanterías, entre otros. En algunas se ha visto elementos como polvo, baldosas en precarias condiciones y entrada a la tienda con mal aspecto. Por otro lado, las tiendas con buena luminosidad permiten ver este tipo de características mucho más fácil y se ha visto en ellas excelentes entornos que reflejan orden y aseo.

Gráfica 14. Concentración de tiendas de acuerdo a sus condiciones de aseo.



Fuente: Elaboración propia con información adquirida en la visita a las tiendas de barrio

2. MODELO DE MERCADO UTILIZADO POR LAS TIENDAS ARA Y D1

2.1. CONTEXTO DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN COLOMBIA

El modelo de negocio de tiendas Ara y D1 fue pensado en sus inicios para estratos de menor poder adquisitivo, no obstante, con el pasar del tiempo ha ampliado su presencia en todos los estratos socioeconómicos e, incluso, la mayor parte de las ventas se hacen en estratos altos. Tiendas D1 - que actualmente tienen mayor participación en el mercado dentro de este tipo de formatos comerciales - se crearon en 2010 y tan solo cinco años más tarde, en el 2015, podían decir con total tranquilidad que sus ventas sobrepasaban el billón de pesos logrando superar a otros jugadores de gran poder en el mercado. Los inicios de D1 se remontan a Medellín cuando uno de los fundadores de la cadena llegó a esta ciudad proveniente de Alemania para visitar a los familiares de su esposa. Tras una compra de alimentos y diferentes artículos para el hogar, decidió realizar la tarea de comparar esos productos, adquiridos en Colombia, con los mismos productos, pero de Alemania; el ejercicio le permitió concluir que los productos en Colombia eran mucho más costosos y que había ciertas ineficiencias en el mercado que provocaban la sorpresa de tales precios. Medellín es una ciudad atractiva por su alta competitividad y oferta, y es allí donde el fundador con un amigo decide comprar dos supermercados pequeños – en el año 2009 – en barrios locales y cuyas áreas no superaban los 500 metros cuadrados, contaban con cuatro cajas registradoras y desde allí empezaron a identificar la demanda, el manejo de la contabilidad y de los empleados, así como la idiosincrasia del país. A comienzos de 2010 tales locales se convirtieron en D1 y se dio inicio a una búsqueda de capital para ejecutar la expansión de las tiendas; a esta búsqueda respondieron algunos amigos de los dos emprendedores y cuando ya se tenía cerca de 30 tiendas, lograron que el fondo

Aureos (hoy fondo Abraaj) decidiera colocar dinero para apalancar la expansión. Posteriormente se vendió un 20 % de la compañía a Valorem, un grupo socioeconómico del país que se había fundado en Panamá bajo la razón social de Koba. Frente al buen desempeño y ventas de la compañía se dio paso a una expansión acelerada que llevaba la marca al Eje Cafetero, Norte del Valle y el centro del país²⁶.

Por su parte, Ara fue traída a Colombia por la cadena de distribución portuguesa Jerónimo Martins en marzo de 2013 como una apuesta a la idiosincrasia del país y un mercado bastante amplio²⁷. Esta red de supermercados basa su estrategia en puntos como la proximidad, calidad y precios bajos todos los días; cabe destacar que su primera tienda se abrió en el Eje Cafetero, particularmente en Pereira por su atractivo mercado. El trabajo asociado entre la agencia de publicidad McCANN Colombia junto con los ejecutivos de la firma estableció el nombre “Ara”, el cual tiene una alta injerencia de la alegría de los colombianos aunado al color y la riqueza en términos de biodiversidad del país y en el hecho particular de que Colombia está considerado como “el paraíso de las aves”, con la mayor cantidad de especies registradas en el mundo²⁸. Tiendas Ara ya cuenta con 218 puntos de venta en el país y planea expandirse aún más en el transcurso de 2017 como parte de su estrategia de fidelización de los clientes, que está acompañada de una promesa de valor que involucra proximidad, buen servicio, calidad y precios bajos.

Cabe resaltar que los desperdicios son un elemento inexistente en este modelo de negocio, un concepto vinculado a la eficiencia que es uno de los pilares de su

²⁶ DINERO. *El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento*. [En línea]. Disponible en <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>> (Citado el 2 de febrero de 2017).

²⁷ VERGARA VARGAS, Cristian. *Ara, la apuesta de la marca Jerónimo Martins en Colombia*. 2013. [En línea]. Disponible en <<http://www.revistapym.com.co/noticias/retail/ara-apuesta-marca-jeronimo-martins-colombia>> (Citado el 4 de marzo de 2017).

²⁸ *Ibíd.*, p. 1.

funcionamiento; no hay mucha inversión en materia de publicidad, exhibición de productos y además todas las tiendas cuentan con las mismas referencias y mismo surtido lo que puede calificarse como una estrategia de estandarización. El costo de oportunidad de encontrar allí precios tan bajos es la carencia de parqueadero para sus clientes y el tema de las bolsas para empacar el mercado o productos, la dinámica es que estas se venden al público; en contraparte ellos ofrecen precios competitivos y calidad en materia de testeo de productos y políticas de devolución de dinero bastante efectivas sin trámites de ningún tipo. La ubicación de la tienda de conveniencia es además estratégica, pues generalmente se sitúan en zonas de alto tráfico, cercanas al trabajo, la universidad o el hogar dado agrupan condiciones especiales de tiempo y espacio de tal manera que se genere una compra rápida y practica al tratarse de consumidores que carecen de mucho tiempo disponible, además la mayoría de las compras son de ajuste que se realizan por la mañana o por la noche, es decir, espacios donde el tiempo es medido ya sea por el afán de ir al trabajo o por descansar.

Buena parte de su surtido, aproximadamente el 70 %, corresponde a bienes cuya marca es propia, algo que en definitiva revoluciona el modelo de mercado y adicional la estrategia que se mantiene con los proveedores, que ya pasan a convertirse en maquiladores a cambio de una rotación de inventario, lo suficientemente atractiva, como para preferir este tipo de negocio que otros formatos de comercio donde quizá la rotación es más baja y la relación proveedor-cliente no tiene buenos términos. La baja penetración vehicular en Colombia (menos de 11 personas con vehículo por 100 habitantes²⁹) es la razón por la que se merca a pie, por ello los formatos de comercio cuya mayor preocupación es la cercanía tienden a crecer exponencialmente, además porque los espacios que requieren no son tan grandes. El aporte socioeconómico es muy importante mencionarlo pues, según el presidente de Valorem – la *holding* del Grupo Santo Domingo-, “el formato

²⁹ DINERO. El fenómeno D1. En: Revista Dinero. Febrero, 2016. n^o 486, p. 44-51.

de D1 genera unos 5.000 empleos entre directos e indirectos”³⁰, cifra que aumenta en la medida que se abren más tiendas en el país.

Expertos en el tema como Camilo Herrera, presidente de Raddar, afirma que los formatos de las tiendas de conveniencia no están buscando precisamente hacer competencia con grandes superficies dado que son modelos totalmente diferentes en temas como el servicio al cliente, diversidad de productos, programas de fidelización (puntos redimibles, recargas, tarjetas con marca compartida, entre otros) y acceso a parqueadero, no obstante la competencia es mucho más visible cuando se trata de supermercados y tiendas de barrio donde los formatos de comercio pertenecen a una línea similar con una estrategia específica: precio y cercanía, es decir, conveniencia.

El modelo de mercado que utilizan las tiendas de conveniencia no es para nada nuevo, pues ya hay registros de tiendas de tal tipo a nivel internacional y regional; lo cierto es que con estos nuevos formatos se logra transformar los canales de distribución en Colombia y ofrecer mayores ventajas que en últimas benefician al consumidor, por el cual cada vez se preocupa más en la medida que se ofrece proximidad, precios bajos y calidad.

A pesar de que los socios fundadores vendieron D1 a Valorem, nunca existió ninguna cláusula de no competencia que les impidiera hacer sus propios negocios y con ello nace “Mercadería Justo & Bueno” en un barrio de Bogotá en el año 2016. Este es un formato que no pertenece ni al de descuento duro ni es una gran superficie, su objetivo de competencia no está focalizado en las tiendas de barrio dado que son modelos de negocio que difieren mucho dado que se ha optado por vincular al consumidor dentro de un ambiente de arte popular con personajes característicos como “Justo & Bueno” que anuncian promociones y descuentos,

³⁰ *Ibíd.*, p. 46.

además el portafolio de productos será mucho más amplio con precios atractivos. El año pasado surgió una batalla comercial entre Mercadería Justo & Bueno y D1 por situaciones de competencia desleal donde los directivos de D1, ex socios de su actual competencia, afirman que el problema radica en el manejo de los proveedores además de enterarse que ha habido desplazamiento de empleados con excelentes habilidades hacia la competencia. La pugna ha llegado a instancias de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) que ha concedido algunas victorias para Mercadería, sin embargo, el proceso sigue en desarrollo por lo que es conveniente esperar que sucede con ambos negocios, y que tal situación no afecte el beneficio del consumidor.

Gasto de consumo de los hogares colombianos

En términos de consumo, el país no ha reflejado buenas cifras para el comienzo de este año si se observa que el gasto ha disminuido un 7 % entre diciembre y enero pasados a la vez que la frecuencia de compra se reduce también³¹. Para el año 2014 se evidenció un crecimiento en el gasto de consumo final de los hogares de 4,3 %, el cual, para el año 2015, crece a un ritmo del 3,2 % jalonado por el consumo de servicios y bienes no durables; para el caso de los bienes no durables – representado por los alimentos – hay una variación del 3 % entre los años 2013 y 2014, y del 3,1 % entre el 2014 y 2015³². El nivel del gasto de consumo para los años 2015 y 2016, en el periodo enero-septiembre (*), se muestra a continuación:

³¹ DINERO. *Revolcón en el comercio*. En: Revista Dinero. Abril, 2017. n° 515, p. 50-56.

³² DANE.gov.co. *Cuentas nacionales anuales de bienes y servicios Colombia – Producto Interno Bruto (PIB)*. [En línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2014-2015p.pdf> (Citado el 4 de mayo de 2017).

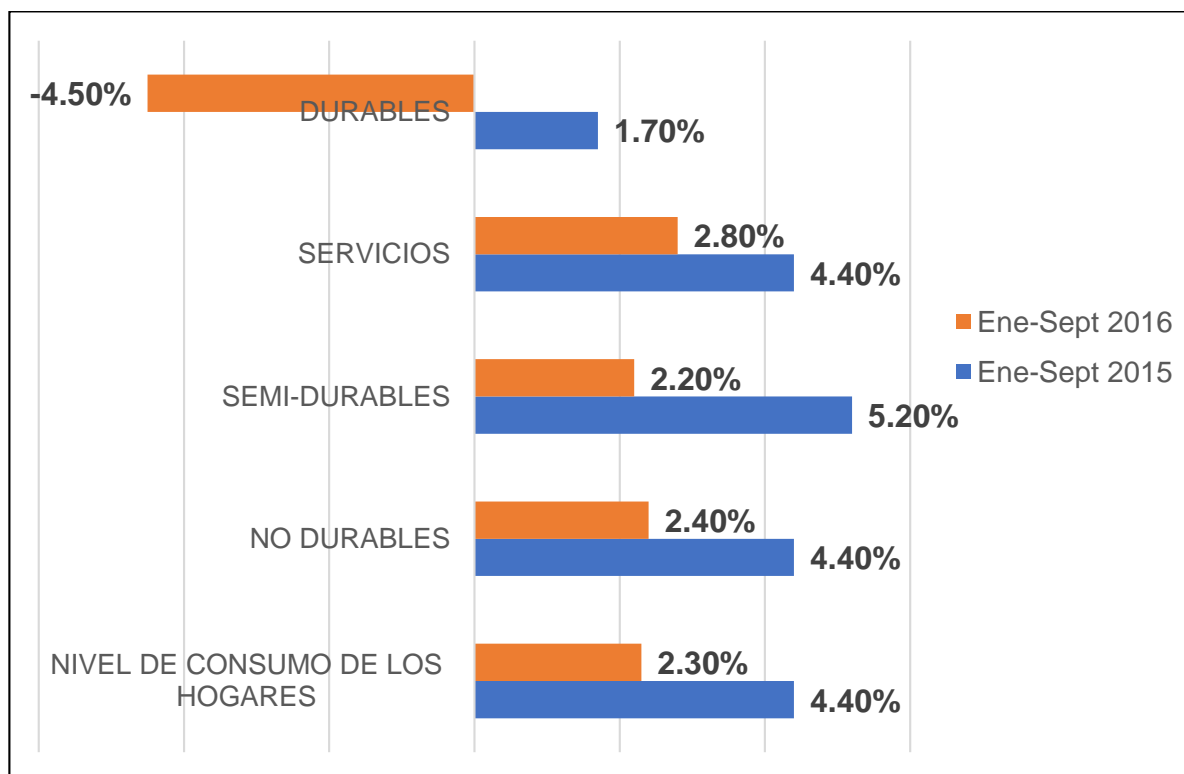
(*) El período enero-septiembre es el único dato disponible para comparar el consumo del año 2015 y 2016.

Tabla 15. Nivel de consumo de los hogares 2015-2016 (enero-septiembre).

PERÍODO	NIVEL DE CONSUMO DE LOS HOGARES	NO DURABLES	SEMI-DURABLES	SERVICIOS	DURABLES
Ene-Sept 2015	4,40%	4,40%	5,20%	4,40%	1,70%
Ene-Sept 2016	2,30%	2,40%	2,20%	2,80%	-4,50%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI.

Gráfica 15. Nivel de consumo de los hogares 2015-2016 (%).



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI.

Como es plenamente observable en la gráfica, el nivel de consumo general de los hogares ha descendido de 4,4 % en 2015 a 2,3 % en el 2016 para el período enero-septiembre, y el comportamiento de los bienes no durables es igual de dramático, pues se observa una caída de 4,4 % a 2,4 % en el mismo período. La razón del incipiente desempeño del consumo se debe a varios factores que han sido determinantes dada su transmisión en las compras realizadas en supermercados, almacenes de cadena y u formatos de comercio. Entre los factores se pueden recordar la evidente desaceleración de la economía desde mediados del 2014; los altos precios en 2016 jalonados por los alimentos a causa de eventos como el Fenómeno de El Niño, un paro camionero y la alta devaluación; la reforma tributaria con un IVA más alto; la incertidumbre en el mercado laboral y los escándalos de corrupción que azotan los niveles de confianza del consumidor, que según el ICC de Fedesarrollo toca terreno negativo situándose en -24,9 % en el mes de febrero³³. No obstante, las medidas de política monetaria del Banco de la República parecen haber tenido un efecto positivo en temas como el control de la inflación, que a marzo de este año se sitúa en 4,69 % comparado con el 5,15 % del año pasado. Los mecanismos de transmisión de política monetaria representan el instrumento por el cual se recupera la confianza del consumidor y el poder adquisitivo de los hogares colombianos se estabilice, de manera tal que la canasta familiar no sufra impactos tan fuertes como los vividos en 2016 con una inflación de casi el 10 % anual, además de mantener estables las expectativas de inflación gracias a un manejo adecuado de la incertidumbre. Con todo esto, a pesar de los altibajos de la economía en los últimos años por sus fuertes coyunturas, la dinámica de compras en D1 y Ara no parece verse afectado; tan solo el año pasado las ventas de D1 crecieron 100 % y las de Ara un 111 %. 2016 fue un año de grandes resultados para esas tiendas, con ventas que sobrepasan los \$3,3 billones en el caso de D1 y Ara cuyas ventas ascendieron a \$830.367 millones. Las razones de las cifras astronómicas en materia

³³ DINERO. Revolcón en el comercio. Óp. cit., p. 53.

de compras en dichos establecimientos se deben en gran parte al aumento progresivo de los puntos de venta en ciudades clave del país, por ello no resulta raro encontrar en un mismo sector hasta dos o tres tiendas D1 dado que su formato busca la conveniencia del consumidor en términos de proximidad.

La excesiva intermediación es un elemento que estas tiendas han eliminado con el fin de ganar en tiempo, en logística y con ello ofrecer mejores precios a los consumidores; de esta forma el patrón de consumo en las familias y las nuevas generaciones se va transformando. La idea común en generaciones anteriores es mantener la nevera y despensas con mercado para todo un mes y si algo hace falta durante tal periodo se recurría a la tienda de barrio; ahora la tendencia de los *millenials* ha cambiado inminentemente en la medida en que para gran parte de ellos su más alta prioridad son los viajes, por lo cual no les conviene mantener alimentos en la casa porque sencillamente no los necesitarán en el mediano plazo. Por el contrario, las compras que se hacen para el hogar son para el consumo inmediato o de muy corto plazo y les beneficia que pueden encontrar tiendas cercanas a su lugar de residencia.

En la medida que este tipo de formato se va desarrollando va cambiando la manera de concebir el comercio y otros sectores se ven en la obligación de modificar sus estrategias, entre ellos el sector financiero es quien debe jugar sus mejores cartas pues tiendas como Ara y D1 reciben únicamente efectivo, esto se traduce en que los bancos e instituciones financieras deben construir apuestas que les permita seguir siendo participes y no se queden por fuera del modelo de negocio. Los proveedores de las tiendas de descuento también se ven motivados en términos del pago de sus facturas que se realiza puntualmente, diferente a la situación que viven con las grandes superficies donde los plazos en muchas ocasiones no se cumplen debidamente, esto es quizá a razón del alto nivel de intermediación que tienen tales cadenas, algo que las tiendas de conveniencia han sabido manejar con el fin de eliminar los costos de transacción al máximo. Cabe resaltar que las tiendas de

descuento representan una gran oportunidad para los proveedores consolidados como Pymes (Pequeñas y medianas empresas), muchas veces locales, que maquilan a D1 y Ara y otras que comercializan sus propios productos; la oportunidad radica en que al ser un canal nuevo pueden darse a conocer allí masivamente y hacer parte de una nueva tendencia de consumo. El desarrollo de Ara, D1 y Justo & Bueno han sido parte fundamental en el crecimiento de las Pymes que se quieren incorporar en tal negocio el cual mostrado ser efectivo y sostenible. Para el caso local, hay una marca perteneciente a la industria que se ha dado a conocer muy bien a través de este canal, Juancamole comercializa sus productos en Ara y D1 logrando ganar terreno en el nuevo patrón de consumo de los hogares; de esta forma su crecimiento es apalancado de la mano de las tiendas de descuento gracias a un consumo masivo.

En la revista Dinero se cuenta la historia de Lonchiseda³⁴, una empresa perteneciente a las Pymes creada en 2003 enfocada en el negocio de la panadería cuyos comienzos comerciales se dieron en las tiendas de barrio, minimercados y supermercados regionales. Decidieron escalar el negocio a algo mucho más industrial que les permitiera mayores desarrollos y lo logran siendo proveedores de D1 hace cerca de siete años con una operación muy manual aunado a un tamaño de planta no muy grande. El resultado de ello es una planta mucho más grande y sofisticada con operaciones en uno de los principales parques empresariales de Guarne en Antioquia, junto a un crecimiento anual de ventas que sobrepasan el 150 % a través de los últimos años. El desarrollo acelerado no es un mito para los proveedores que adquieren negocio con las tiendas de conveniencia, porque, adicionalmente, tienen la oportunidad de adquirir conexiones con grandes superficies como Almacenes Éxito, Olímpica y cadenas regionales, lo que evidentemente jalona el crecimiento de las ventas. Otras empresas cuyo desarrollo se ha elevado en las tiendas de descuento duro o *hard discount* y han escalado sus

³⁴ *Ibíd.*, p. 52.

ventas a otras cadenas son La Reina, que produce bajo la marca Kythos; Cereales Selecta y Berlhan de Colombia, especializada en artículos de aseo³⁵.

Nielsen, una firma especializada en análisis de mercados da a conocer datos muy reveladores acerca de D1 y Ara; la primera tuvo una penetración del 38 % de los hogares del país en el 2016 lo que refleja un aumento del 13 % comparado con el 2015, se estima que el 54 % de los clientes adquieren en promedio entre 1 y 5 productos lo cual evidencia que las personas no buscan este formato para hacer un mercado tradicional sino que van en busca de artículos específicos que les ofrece ventajas en materia de precios, además otra estadística muestra que un cliente en promedio visita la tienda cada 14 días. Cali y Bogotá son las ciudades que más han jalonado el crecimiento de D1, un crecimiento que se sustenta porque los que son hoy sus consumidores se han desplazado de otros canales comerciales y también debido a un mayor gasto retenido de los hogares. Por su parte, Ara llega al 8 % de los hogares y su participación en los mismos aumentó un 4 % respecto del año anterior. Manizales y Pereira son las ciudades que impulsan las ventas de esta tienda, el Eje Cafetero fue la región donde empezaron sus actividades comerciales. Los consumidores visitan un Ara en promedio cada 19 días, para este caso la frecuencia de clientes la gana D1. Su elevado crecimiento se debe en gran parte – un 55 %- porque sus clientes abandonaron su visita a otros canales de comercio, y un 25 % se debe a la existencia de nuevos compradores. El promedio de cantidad de productos que llevan sus clientes también oscila entre 1 y 5 artículos, e igual que en D1 sus clientes pertenecen en su gran mayoría al estrato medio.

³⁵ *Ibíd.*, p. 53.

Pese a que el consumo de los hogares se ha ralentizado y, hasta frenado, las tiendas de descuento registran mayores crecimientos anuales en ventas en productos básicos de la canasta familiar al mismo tiempo que las empresas líderes en artículos de tal canasta experimentan el detrimento de sus ventas, lo que refleja una situación en la que unos ganan y otros pierden. Todo esto se explica porque las tiendas como Ara, D1 y Justo & Bueno (esta última no entra en el estudio de impacto por su falta de presencia en la región) han sabido entender la dinámica del consumo en tiempos de vacas flacas, es decir, saben que el consumidor ha retenido su gasto en productos tradicionales y en contraparte encuentran un producto con las mismas características, de calidad y a un precio extremadamente atractivo, razón suficiente para provocar un desplazamiento inminente de clientes de grandes superficies donde es evidente el alto gasto en publicidad, mercadeo, promoción de productos e intermediación. Las tiendas de descuento son altamente productivas en el sentido en que hacen más con menos, es decir, sus ventas anuales crecen, llegan a más público, generan polos de desarrollo para las Pymes con estrategias de reducción de costos y gastos innecesarios que son desperdicios como los numerosos costos de transacción a raíz de la intermediación, la burocracia y la accesibilidad; la estandarización es un factor clave que han articulado las tiendas de conveniencia en su formato de comercio, que se puede observar en aspectos como el tamaño de la tienda, la exhibición de los productos y el tipo de productos, eso disminuye en gran medida los costos innecesarios. Situaciones como el caso de los detergentes de ropa de marcas comerciales es importante mencionarlo, pues cayeron un 14 % en volumen al segundo semestre del año pasado versus un crecimiento de 53 % en las marcas de canales de descuento. Aunque no sería preciso comparar el impacto de las tiendas de descuento frente a grandes superficies porque sus bases de comercio son diferentes, sí puede existir una pequeña afectación en términos de desplazamiento de clientes, por su parte los canales tradicionales como las tiendas de barrio sí pueden sentir grandes impactos y es lo que se averiguará en la presente investigación para el entorno local. No obstante, hay que recalcar un aspecto

importante y es que en términos de tamaño las tiendas de barrio logran consolidar un tejido comercial mucho más robusto que las tiendas de descuento, según Guillermo Botero, presidente de FENALCO, “es probable que las tiendas de descuento lleguen a 1.000 o a lo sumo a 2.000, pero en tiendas de barrio tenemos más de 120.000 en todo el país, una diferencia muy grande”³⁶. Si las tiendas de barrio han sentido un fuerte impacto por parte de las tiendas de descuento es el momento de pensar en construir sinergias o alianzas estratégicas que redefinan su participación en el mercado o bien pueden llegar a acuerdos para segmentar el mismo y que cada formato de comercio atienda el que más se ajuste a su oferta de acuerdo a un previo análisis de sus potenciales. La nueva tendencia en esta área por razones de globalización exige que sus actores configuren nuevas habilidades para hacer frente a la inminente competencia, pues el nuevo formato de comercio es un modelo que ha llegado para quedarse y los expertos prevén crecimientos mucho más elevados de los que han venido mostrando.

2.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS ARA Y D1 EN LOS BARRIOS ESTUDIADOS

En un principio se ha optó por plantear el impacto que ha tenido el establecimiento de Ara y D1 en las tiendas de barrio de la urbanización Villa Verde en la ciudad de Pereira, sin embargo, tal barrio solo cuenta con la presencia de una tienda D1, por ello se decidió ampliar el sector inicial a uno que estuviese cerca y que tenga una tienda Ara con el fin de tener un análisis más completo acerca del impacto de su dinámica en las tiendas de barrio. En primera instancia, se deben caracterizar

³⁶ *Ibíd.*, p. 56.

ambos formatos para determinar sus principales elementos como su estructura, la organización de sus productos y la categoría de marcas que ofrecen al consumidor.

Las tiendas de barrio son un formato muy tradicional en barrios populares porque ofrecen productos para el consumo inmediato, o para suplir algunas cosas que faltaron por comprar en el mercado y no es necesario una gran cantidad de ellos; los aspectos principales de las tiendas tradicionales o de barrio es la cercanía a los hogares y los precios accesibles que conforman una gran ventaja para las amas de casa o consumidores en general, su desventaja es que no ofrecen una gran variedad de productos y ello obliga a buscar otras opciones.

2.3. CRITERIOS PARA CARACTERIZAR LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA

Tienda D1 Villa Verde

En el segmento de ANEXOS, se muestran fotografías de la tienda D1 en Villa Verde, tanto su interior como su exterior, con el fin de observar sus aspectos característicos, después se describen los criterios seleccionados que sirvieron como base para caracterizar dichas tiendas y con ello tener la idea de sus elementos principales frente a los aspectos o características de una tienda de barrio. Los criterios para cada uno de los canales tienen diferencias significativas dado que hay aspectos que no coinciden, sin embargo, ambas caracterizaciones brindan una idea general de sus condiciones internas, similitudes y diferencias. En la fotografía del Anexo 2 se puede observar un aviso en la parte superior de la tienda donde se lee “Super Inter”, un supermercado de cadena que determina también la competencia en el sector frente a las tiendas tradicionales.

2.3.1. Número de cajas registradoras.

Para esta tienda se encontraron 2 cajas registradoras de las cuales solo se encontró una en funcionamiento de acuerdo al día en que se visitó, aunque se puede deducir que en los días de mayor afluencia estarían funcionando ambas cajas para atender la demanda.

2.3.2. Número de empleados.

El día en que se visitó la tienda, un día en semana, solo se evidenció la presencia de un empleado que atendía la caja registradora a su vez que organizaba algunos productos en su respectivo lugar, cabe resaltar que la afluencia de personas no era muy significativa.

2.3.3. Ambiente y entorno.

En el interior de la tienda el ambiente es bastante tranquilo dado su tamaño reducido, y no se sienten malos olores al entrar, a pesar de que los productos están dispuestos en sus mismas cajas de almacenamiento y distribución la organización es evidente cuando se observa que hay secciones según el tipo de producto, es decir que se puede encontrar una sección de limpieza, licores, cárnicos, lácteos, bebidas, salsas y algunos productos de panadería. Al entrar a esta tienda, y lo mismo se aplica para todas ellas, un empleado se encarga de recibir al cliente diciendo: ¡Buenas tardes, bienvenido a D1! Lo cual evidencia que la tienda se preocupa por el buen servicio al cliente. Por su parte, el D1 de Villa Verde está rodeado de un entorno bastante calmado y una competencia bastante marcada que es el supermercado Súper Inter, ubicado casi al lado del mismo y otras tiendas de barrio ubicadas a lo largo y ancho del sector. La proyección de la demanda es muy significativa dado que la población de Villa Verde es muy densa, por lo cual la tienda puede suplir a muchos habitantes. Hay una gran ventaja, que no todos los D1 tienen, y es el parqueadero que tienen al frente, hecho que facilita la compra para algunas

personas dado que vale la pena aclarar este modelo de negocio no siempre ofrece parqueadero a sus clientes pues el beneficio lo encuentran en los precios competitivos. Este tipo de tiendas carecen de vigilancia privada, pues solo cuentan con cámaras de seguridad que son monitoreadas. Los consumidores tienen a su disposición carritos y canastas para llevar sus productos.

2.3.4. Tipo de productos.

La oferta de productos no es tan diversificada como en otros supermercados de cadena, aunque la mayoría de ellos son de industria colombiana que fabrican para Koba Colombia. Algunas marcas son propias de estas tiendas y representan una gran alternativa de ahorro para las familias, otras de ellas son marcas extranjeras o nacionales recordadas por la población colombiana; por su parte en la tienda Ara ubicada en el barrio el Poblado 2, un sector cercano a la urbanización Villa Verde, se ejerce un modelo de negocio un tanto diferente, pues si bien se manejan precios competitivos, se trata de igualar ofertas de supermercados de cadena mucho más grandes sin llegar a serlo. Los productos tienen una organización igual que en las tiendas D1, pues algunos de ellos están en las cajas donde se empaquetan y se transportan, presentadas así al consumidor. La oferta de productos es un poco más amplia y tienen algunos que se ofrecen en supermercados de cadena, así como marcas que solo se venden en este tipo de negocios. Hay una alta participación de la industria colombiana para ofrecer al público un ahorro significativo. La zona de los productos que necesitan refrigeración es mucho más grande y con más variedad.

En esta tienda se observó el funcionamiento de 2 cajas registradoras, resaltando que el total de ellas son 3. El número de empleados es mucho mayor, si se agrega que Ara cuenta con vigilancia privada a través de un hombre que presta atención a lo que sucede en la entrada del local, además los clientes tienen a su disposición canastas para llevar los productos adquiridos. Otro aspecto importante es la

existencia de parqueadero privado para aquellos que tienen vehículo, ubicado justo en la entrada de la tienda. A diferencia de D1, allí se ofrecen productos de cocina, algunas herramientas y manufacturas que no pertenecen al sector alimentos, por lo cual se dice que Ara presenta una oferta mucho mayor que D1. Aunado a ello, las tiendas Ara tienen un gran potencial en materia de logística al tener, por ejemplo, su propio centro de acopio en donde distribuyen a todos los establecimientos de la ciudad, con estándares y tiempos altamente controlados que facilitan el transporte de mercancías.

Tienda D1 El Poblado

Esta tienda está ubicada detrás del Centro Comercial El Poblado Plaza, es quizá un poco más grande que la anterior y claramente abastece a este sector de Pereira. En materia de organización de los productos se encontró lo mismo que en la tienda D1 ubicada en Villa Verde pues el modelo es el mismo para los negocios de este tipo. En el Anexo 3 – ver ANEXOS -, se muestra la ubicación de la tienda donde se puede observar también el corredor o vía principal que separan los barrios El Poblado 2 (a la izquierda de la imagen) de Villa del Prado (a la derecha de la imagen), la entrada del D1 en cuestión se encuentra justo al lado del muro azul.

Numero de cajas registradoras. Se evidencio las mismas dos cajas registradoras esta vez donde solo una de ellas estaba en pleno funcionamiento.

Número de empleados. En esta tienda se encontraron 3 empleados trabajando el día en que se visitó que fue un fin de semana, uno de ellos estaba organizando dinero, otro ordenando productos en sus respectivos lugares y el último atendiendo la caja registradora. Cabe resaltar que todos usan una camiseta azul con alguna frase al respaldo y un pantalón negro.

Ambiente y entorno. El recibimiento por parte de los empleados fue igual que el anterior y el ambiente igual de tranquilo, aunque se observó un desgaste en el suelo. La competencia directa que tiene esta tienda D1 es el supermercado El Cafetal ubicado a una cuadra más adelante que al igual que D1 maneja unos precios muy competitivos, pero con productos diferentes. Si bien la tienda no es altamente visible, está ubicada en una zona con mucha más afluencia que la de Villa Verde dado que hay más espacios por donde transitan más personas. Una desventaja notable allí es la carencia de parqueadero propio para quienes tienen vehículo.

Tienda Ara El Poblado

Esta tienda constituye una marcada competencia para D1 pues no están muy distantes la una de la otra; por su parte en esta tienda se ejerce un modelo de negocio un tanto diferente, si bien se manejan precios competitivos, se trata de igualar ofertas de supermercados de cadena mucho más grandes sin llegar a serlo. Los productos tienen una organización igual que en las tiendas D1, algunos de ellos están en las cajas donde se empaacan y se transportan siendo presentadas así al consumidor. La oferta de productos es un poco más amplia y tienen productos que se ofrecen en supermercados grandes, así como marcas que solo se venden en este tipo de negocios. Hay una alta participación de la industria colombiana para ofrecer al público un ahorro significativo. La zona de los productos que necesitan refrigeración es mucho más grande y con más variedad.

En el segmento de ANEXOS se observa la tienda Ara tanto su parte interna como su parte externa, su posición es estratégica al situarse en un tipo de “corredor” con gran facilidad de acceso para sus clientes; aunque cuenta con un parqueadero de espacio reducido brinda comodidad dado que las personas pueden acceder a la tienda a pie. Los siguientes son los criterios y la descripción de ellos de acuerdo a lo observado en la tienda:

Numero de cajas registradoras. En esta tienda se observó el funcionamiento de 2 cajas registradoras, a sabiendas que el total de ellas son 3.

Número de empleados. El número de empleados es mucho mayor, si se agrega que Ara cuenta con vigilancia privada a través de un hombre que presta atención a lo que sucede en la entrada del local, además los clientes tienen a su disposición los carritos y canastas para llevar los productos adquiridos.

Ambiente y entorno. Otro aspecto importante es la existencia de parqueadero privado para aquellos que tienen vehículo, ubicado justo en la entrada de la tienda.

Tipo de productos. A diferencia de D1, allí se ofrecen productos de cocina, algunas herramientas y manufacturas que no pertenecen al sector alimentos, por lo cual se dice que Ara presenta una oferta mucho mayor que D1.

3. DINÁMICA DE LAS TIENDAS DE BARRIO FRENTE A LA PRESENCIA DE ARA Y D1

El modelo de negocio utilizado por las tiendas Ara y D1 no es exactamente el mismo del que manejan las tiendas de barrio tradicionales sobretodo en el tema de publicidad, sin embargo, la competencia directa radica en la gran diferencia de precios que ofrecen las tiendas de conveniencia versus las tiendas de barrio, y tales diferenciales han sido los causantes de grandes desplazamientos de los clientes que antes acudían al canal tradicional y además del enorme éxito que han ostentado este nuevo formato comercial. Para evaluar el impacto de Ara y D1 en el sector ya mencionado se ha utilizado la encuesta como instrumento para la recolección de información; la encuesta se llevó a cabo gracias a la participación de los tenderos que de la manera más amable respondieron a las preguntas allí formuladas. Se aplicaron encuestas a un total de 40 tiendas de barrio localizadas en Villa del Prado, el Poblado (1 y 2) y Villa Verde, localizaciones en donde hay presencia de dos tiendas D1 y un Ara.

Como aspectos generales se les preguntó a los tenderos la antigüedad de sus establecimientos, los empleados que tiene la tienda, la propiedad de la misma, su actividad de comercialización y el porcentaje de las ventas realizadas a crédito, es decir, que en esta parte se determina si el tendero tiene inclinación por lo que comúnmente se denomina “fiar” o vender sin cobrar al contado, un aspecto importante si se tiene en cuenta que las tiendas de conveniencia hasta ahora solo aceptan el efectivo como medio de pago.

Después se indaga acerca del impacto sobre las ventas a causa de la presencia de Ara y D1 en su barrio, donde en caso de que la respuesta sea afirmativa se derivan otras preguntas que determinan aspectos como los productos afectados, la

proporción de disminución en ventas y la pérdida de clientes (ya sean clientes de ventas a contado o a crédito).

Finalmente, se le pregunta al tendero las alternativas a las que ha recurrido para hacerle frente a la llegada de ambas tiendas y si tendría disponibilidad de realizar alianzas estratégicas con dos actores imprescindibles: otros tenderos vecinos y sus proveedores. El hecho de indagar acerca de si los propietarios de las tiendas de barrio se asociaran con proveedores y hasta otros tenderos es fundamental, pues como se ha mencionado la cantidad de tiendas de barrio supera a las de descuento y sería una buena oportunidad para hacer competencia con otros actores como aliados.

3.1. OBTENCIÓN DE RESULTADOS A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS PRACTICADAS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los tenderos de los barrios en cuestión, la información estará condensada de acuerdo al tema preguntado con una tabla y un gráfico que permite identificar la proporción de un determinado aspecto. La experiencia con los propietarios de las tiendas fue enormemente enriquecedora, pues se conocieron elementos de gran valor para el análisis del impacto que han tenido que afrontar los mismos tras la presencia de las tiendas de descuento en su sector.

A pesar de la aversión de algunos tenderos frente a la encuesta, los resultados fueron gratificantes y se logró entablar conversaciones fructíferas con algunos de ellos, logrando indagar sobre elementos que no estaban realmente cubiertos por las preguntas de la encuesta. En primer lugar, se presentan los resultados de acuerdo a la localización de las tiendas y su antigüedad dada la importancia del análisis de cada uno de los barrios para luego llegar a conclusiones generales sobre el sector

como un todo. La localización se manejará como la constante del ejercicio y se comparará con las demás variables para determinar las características de cada barrio de acuerdo a la dinámica de las tiendas que lo constituyen.

3.1.1. Localización y antigüedad de la tienda

La siguiente tabla consolida la información recogida en cuanto a la antigüedad de la tienda, la cual se ha clasificado de la siguiente manera: menos de 6 meses, entre 6 meses y menos de 1 año, entre 1 año y menos de 2 años, entre 2 años y menos de 3 años, entre 3 años y menos de 4 años, entre 4 años y menos de 5 años y mayor a 5 años.

Tabla 16. Cantidad de tiendas de acuerdo a su localización y antigüedad.

LOCALIZACIÓN	MENOS DE 6 MESES		ENTRE 6 MESES Y MENOS DE 1 AÑO		ENTRE 1 AÑO Y MENOS DE 2 AÑOS	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	0	0,00	1	25,00	1	16,67
POBLADO 2	0	0,00	0	0,00	3	50,00
VILLA DEL PRADO	0	0,00	2	50,00	0	0,00
VILLA VERDE	2	100,00	1	25,00	2	33,33
TOTAL	2	100,00	4	100,00	6	100,00

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación de la Tabla 16. Cantidad de tiendas de acuerdo a su localización y antigüedad.

ENTRE 2 AÑOS Y MENOS DE 3 AÑOS		ENTRE 3 AÑOS Y MENOS DE 4 AÑOS		ENTRE 4 AÑOS Y MENOS DE 5 AÑOS	
No.	%	No.	%	No.	%
0	0,00	1	12,50	1	33,33
1	14,29	3	37,50	1	33,33
2	28,57	2	25,00	1	33,33
4	57,14	2	25,00	0	0,00
7	100,00	8	100,00	3	100,00

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación de la Tabla 16. Cantidad de tiendas de acuerdo a su localización y antigüedad.

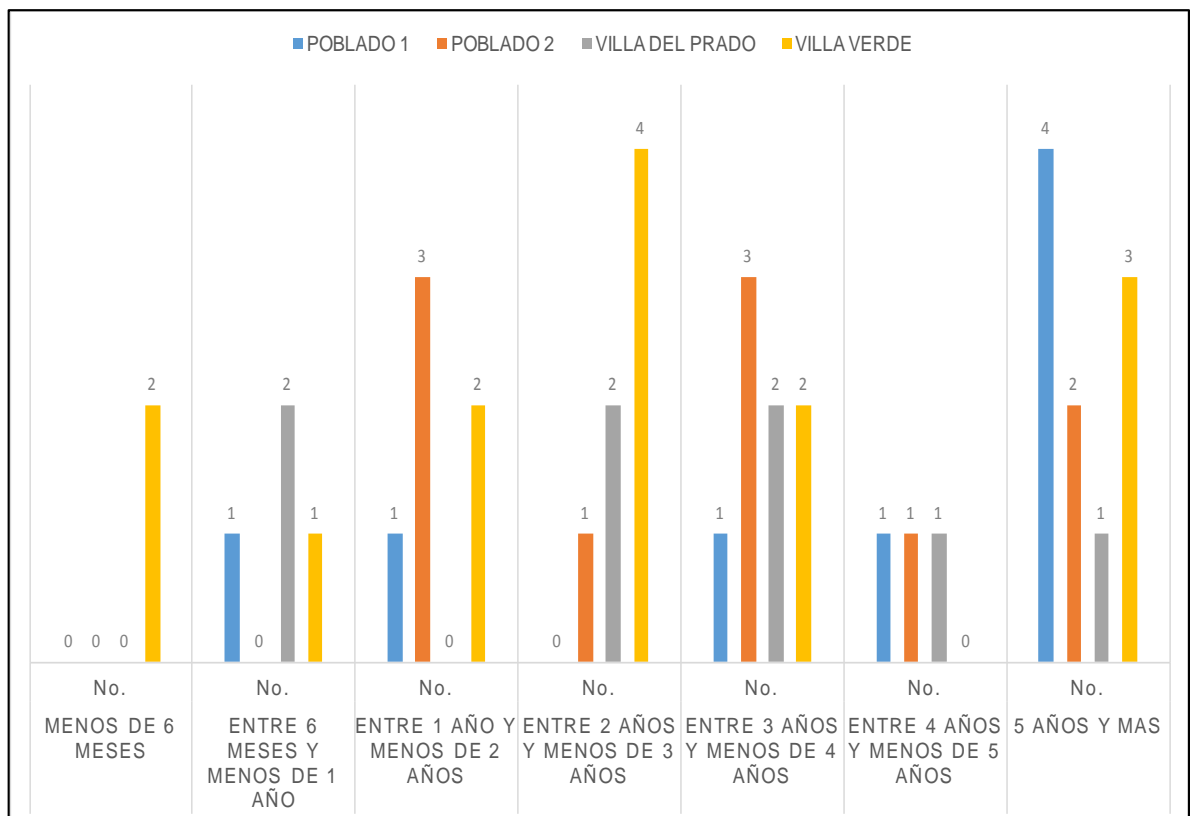
5 AÑOS Y MAS		TOTAL
No.	%	
4	40,00	8
2	20,00	10
1	10,00	8
3	30,00	14
10	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

La antigüedad de la tienda juega un papel relevante a la hora de analizar el impacto que tiene la presencia de Ara y D1 en los barrios en cuestión, pues según se conversó con los propietarios de las tiendas con menos antigüedad, particularmente las que llevan menos de 6 meses, dicen no tener un impacto fuerte en sus ventas o su comportamiento dado que apenas están incursionando en el mercado. Como se observa en la tabla, el barrio que tiene mayor número de tiendas es Villa Verde con

un total de 14 establecimientos y es donde se presenta mayor diferencia en la antigüedad, dado que hay tiendas cuyo funcionamiento es menor a 6 meses hasta tiendas que llevan más de 5 años. La siguiente gráfica permite observar mejor esta constante:

Gráfica 16. Cantidad de tiendas por su localización y antigüedad.

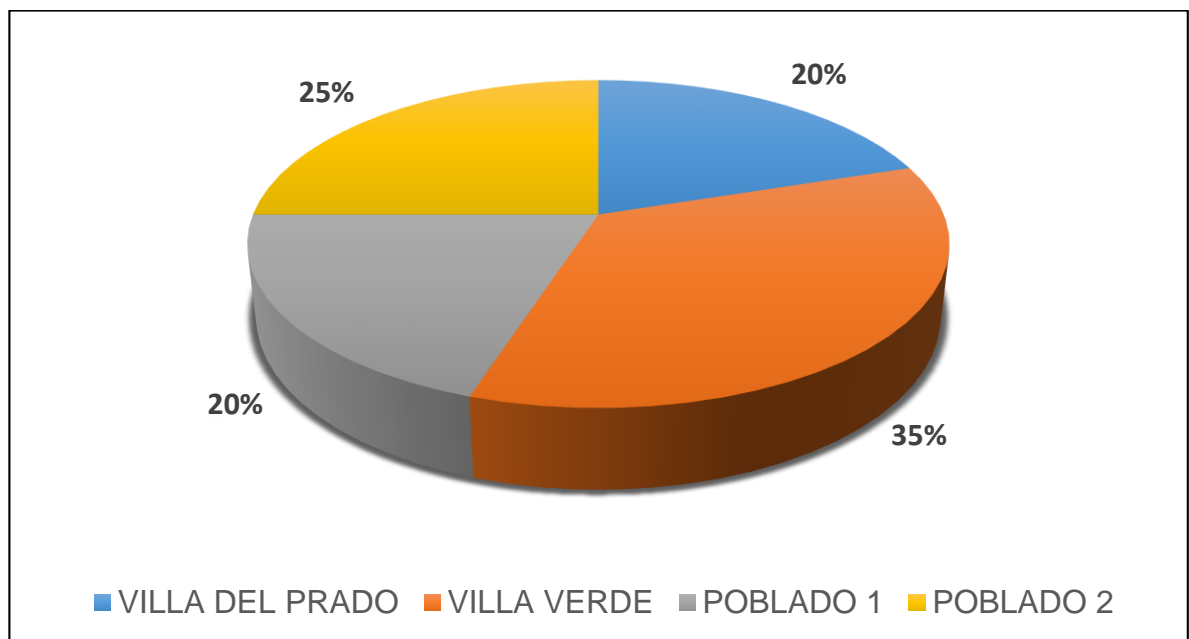


Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Las tiendas de barrio más propensas a sufrir afectaciones a causa de las tiendas de descuento son las más antiguas, en este caso, las que llevan más de 5 años en funcionamiento y esto se debe a que en este tiempo han logrado consolidar o fidelizar a sus clientes a través de la relación con los mismos. Las tiendas de menor

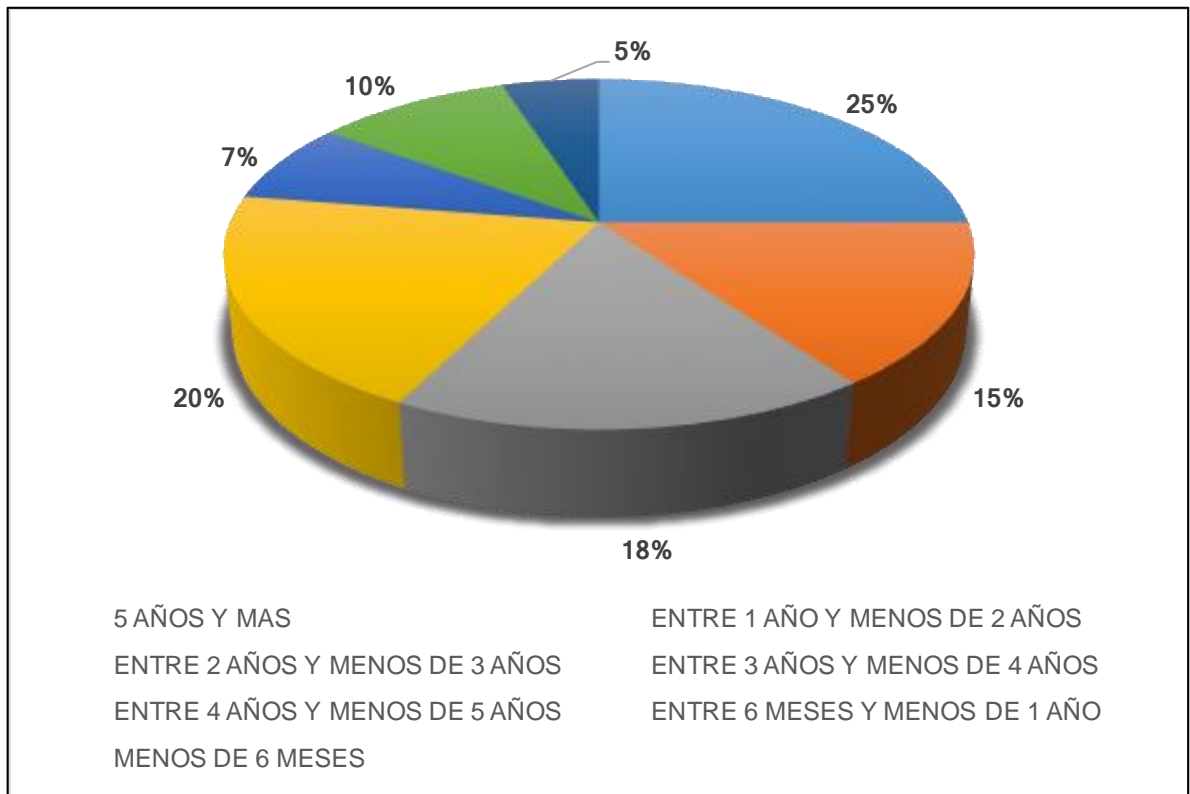
antigüedad, de menos de 6 meses de funcionamiento, se concentran en Villa Verde y esto se debe principalmente a que el mismo barrio en sí es nuevo pues se construyó hace poco como un proyecto cuyo concepto se basa en un modelo de ciudadela, es decir, una pequeña ciudad dentro de la ciudad. Este tipo de tiendas que resultan ser tan nuevas no han sufrido el impacto por parte de Ara y D1, sustentando su afirmación en que su oferta es totalmente diferente. En los siguientes diagramas circulares se muestra la concentración de las tiendas según su localización y antigüedad con el fin de complementar el análisis:

Gráfica 17. Concentración de tiendas por su localización.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 18. Concentración de tiendas por su antigüedad.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

El primer diagrama circular muestra que Villa Verde concentra el 35 % de las tiendas de barrio encuestadas, después le sigue el Poblado 2 con una concentración del 25 %, y el Poblado 1 y Villa del Prado con 20 % del total de las tiendas. Los tenderos que residen en el Poblado 1 tienen una ventaja significativa frente a Ara y D1, y es la distancia entre el barrio y las tiendas de aproximadamente 1.5 Km en vehículo particular u 800 m a pie. El factor diferencial en este punto es precisamente el vehículo particular, pues lo que lo poseen tienen la facultad de elegir entre comprar en una tienda de descuento o una tienda de barrio, teniendo en cuenta que en cualquier situación el costo de oportunidad se verá reflejado en términos de precios

o tiempo. Si visitan una tienda de descuento ahorran dinero, pero deben sacrificar un poco más de tiempo, por el contrario, si visitan una tienda de su mismo barrio ahorran tiempo, pero sacrifican el precio. No obstante, esta situación, en conversación con uno de los tenderos del Poblado 1 nos enteramos de que compra algunos artículos en D1 como leche, productos de cocina y de aseo, para revenderlos en sus tiendas a un precio un poco más alto de manera que el consumidor vea ese diferencial de precios como un ahorro de tiempo al no tener que ir a un D1. El ejemplo que nos dio a conocer el tendero fue el de la leche que la compra a \$1.600 en D1 y la vende en \$2.000 a sus clientes tradicionales. La medida, según él, ha tenido éxito para quienes no pueden ir hasta un D1 o un Ara dada cierta restricción. La brecha entre Villa del Prado y el Poblado 2 es un corredor o vía principal que conecta todos los barrios, sin embargo, hay una diferencia en la concentración de las tiendas de barrio de un 5 % entre ambas comunidades.

En términos de antigüedad, la concentración se canaliza en las tiendas que llevan más de 5 años en el negocio, seguidas de las que llevan entre 3 y menos de 4 años, esto se traduce en una considerable concentración de tiendas con gran trayectoria y que han conocido de primera mano la situación con las tiendas de conveniencia.

Para algunas de ellas, los propietarios dicen no haber sido afectados dado que tienen clientes que han fidelizado a través de estrategias como la facilidad de pago, la estrecha relación social y la comodidad. A las que han notado un considerable impacto han optado por agregar valor a su negocio a través del servicio a domicilio, y dicen que les ha resultado de gran ayuda para volver a atraer a clientes que se han desplazado a Ara o D1, una comodidad que aun estas tiendas no ofrecen. Las tiendas intermedias, ubicadas entre 1 y menos de 3 años, forman el 33 % logrando también una cifra representativa.

3.1.2. Número de empleados permanentes

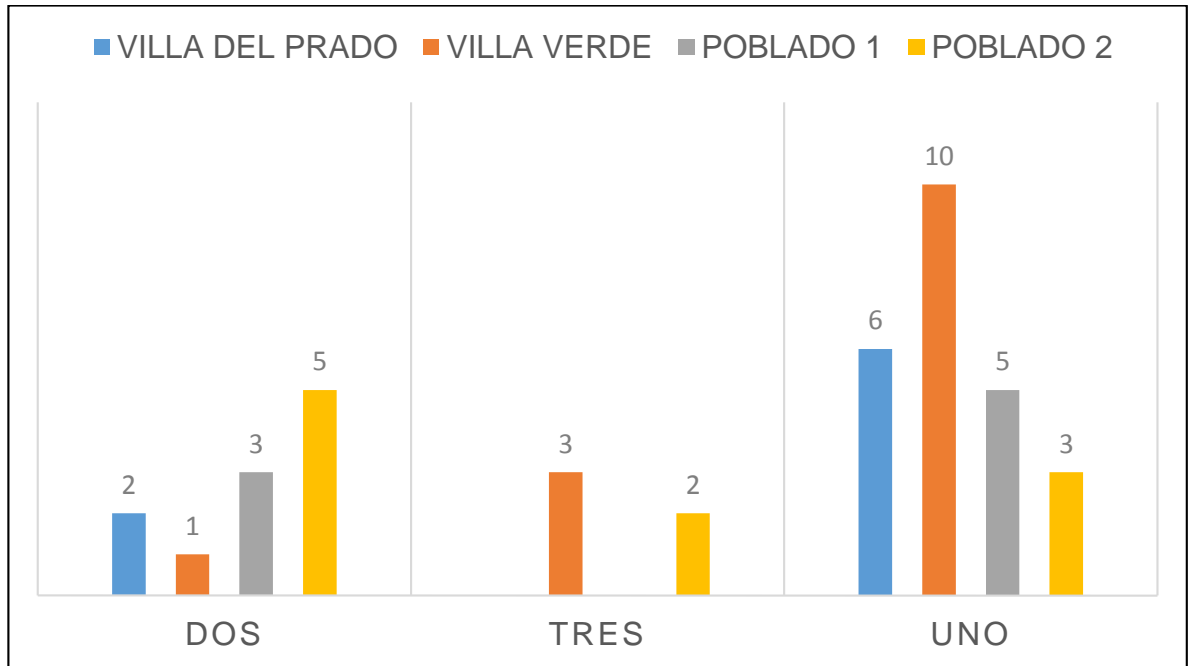
Como se ha mencionado, la localización será tratada como una constante de forma que se pueda analizar cada barrio en particular y después realizar un análisis de todo el sector bajo estudio. Tener conocimiento del número de empleados que tienen las tiendas de barrio permite identificar cual ha sido el aporte socioeconómico de las mismas en materia de generación de empleo, un aspecto por el que las tiendas de descuento compite y fundamenta su negocio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos frente a tal aspecto:

Tabla 17. Cantidad de tiendas por su localización y número de empleados.

LOCALIZACIÓN	UN EMPLEADO		DOS EMPLEADOS		TRES EMPLEADOS		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
POBLADO 1	5	20,83	3	27,27	0	0,00	8
POBLADO 2	3	12,50	5	45,45	2	40,00	10
VILLA DEL PRADO	6	25,00	2	18,18	0	0,00	8
VILLA VERDE	10	41,67	1	9,09	3	60,00	14
TOTAL	24	100,00	11	100,00	5	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 19. Número de empleados.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Como se observa en la tabla y su representación gráfica, la mayor parte de las tiendas de barrio solo tienen un empleado que es el propietario de la misma; se encontró que las tiendas que tienen tres empleados, en su gran mayoría, es debido a que tienen servicio a domicilio. Ninguna tienda cuenta con más de tres empleados, pues una gran proporción son negocios atendidos por sus mismos dueños y no tienen incentivos para destinar recursos en contratación de personal. En cambio, las tiendas con mayor trascendencia y desarrollo cuentan con al menos tres personas trabajando. El aporte socioeconómico de las tiendas de barrio, de manera individual, es medianamente significativo, pues sus dueños son los mismos que administran y atienden y la contratación de personal es baja, sin embargo, dinamizan la economía y fortalecen dicho aporte al existir numerosas tiendas que realizan compras a empresas que son sus proveedores. La baja contratación de

personal se debe a que la tienda no lo necesita, y en todos los casos los dueños tienen únicamente un establecimiento con su respectivo nombre, en caso de que aumentaran su portafolio de inversión en más establecimientos el aporte socioeconómico sin duda incrementaría en gran proporción.

3.1.3. Propiedad de la tienda

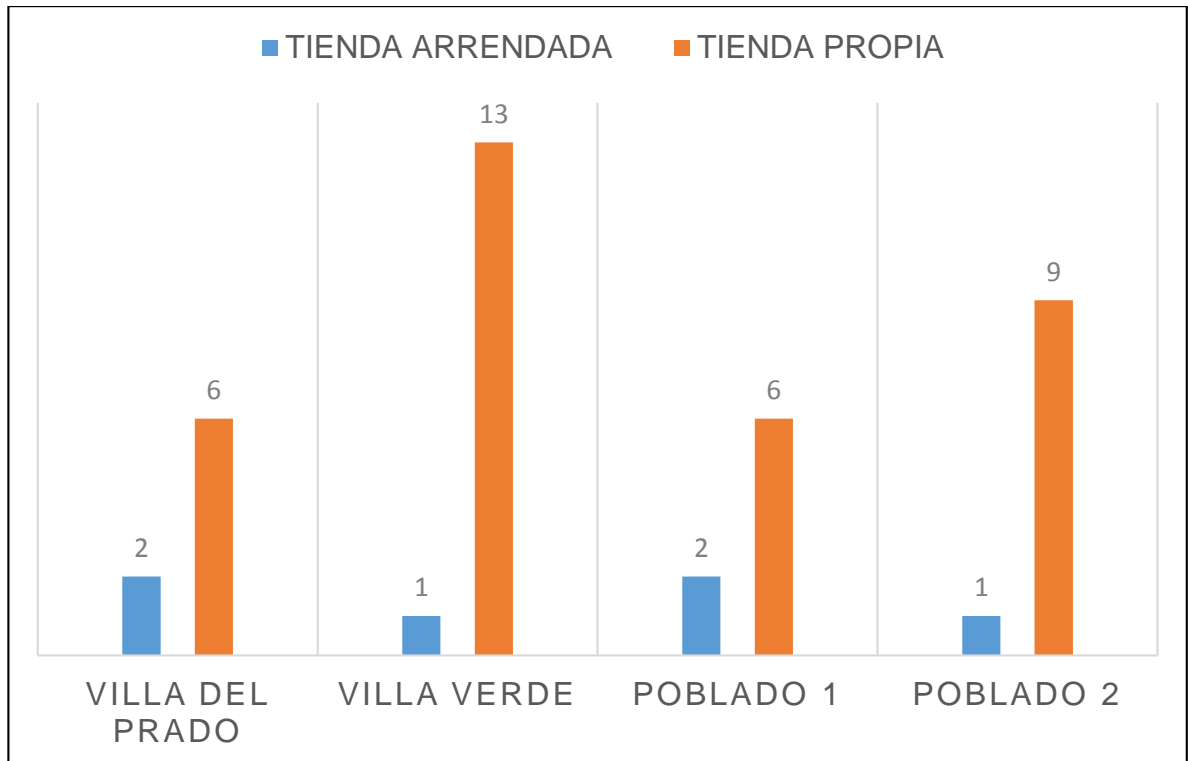
En esta parte se le pregunta al tendero si el establecimiento en el que realiza sus labores es arrendado o propio. Para la mayoría de casos el establecimiento es el mismo lugar donde vive el dueño y utilizan una parte de la casa para exhibir y comercializar los productos. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 18. Propiedad de la tienda.

LOCALIZACIÓN	TIENDA ARRENDADA		TIENDA PROPIA		TOTAL
	No.	%	No.	%	
VILLA DEL PRADO	2	33,33	6	17,65	8
VILLA VERDE	1	16,67	13	38,24	14
POBLADO 1	2	33,33	6	17,65	8
POBLADO 2	1	16,67	9	26,47	10
TOTAL	6	100,00	34	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 20. Propiedad de la tienda.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

La mayoría de las tiendas funcionan en la misma residencia de los propietarios que trabajan allí, y son quienes han comprado casa y han decidido instalar un pequeño negocio para solventar diversos gastos, por ello la tienda propia sobrepasa en cantidad a las que son arrendadas. Este tipo de negocios involucra la adecuación de un segmento de la casa donde se exhibirán los artículos. En Villa Verde, por ejemplo, es el sitio donde existe mayor cantidad de tiendas propias – 13 tiendas propias en total - y se ha observado que se adaptó la primera planta que tiene la casa y el parqueadero de la misma donde algunos han instalado mesas con sillas como un espacio para los clientes, esta es la disposición del espacio exterior que se mencionaba en el primer capítulo y que representa un elemento diferenciador entre las tiendas.

Un 85 % de las tiendas encuestadas son de propiedad auténtica de sus dueños o quienes están detrás del mostrador atendiendo y el 15 % restante pertenecen a establecimientos en arriendo. Estos últimos podrían representar menor trascendencia en términos de tiempo dado que sus dueños podrían desplazarse en cualquier momento sin necesidad de recurrir a vender la propiedad.

3.1.4. Actividad de comercialización

Entre las actividades de comercialización que podían elegir los tenderos al responder la encuesta están las siguientes: venta de abarrotes, venta de verduras, miscelánea o todas las anteriores. Es posible encontrar tiendas que eligieron más de una actividad de comercialización por su diversa oferta. La venta de abarrotes se refiere a la comercialización de únicamente víveres o provisiones necesarios para la subsistencia y ésta puede encontrarse fusionada con venta de verduras; la miscelánea indica una tienda cuya oferta de productos obedece a una mezcla de diferentes cosas que incluso pueden no tener relación la una con la otra, este tipo de tiendas es la más común encontrar dado que se suele incluir la misma palabra “miscelánea” en su razón social; finalmente se tienen en cuenta las tiendas cuya actividad de comercialización es tan diversa que encierra todas las categorías, por lo general son tiendas que ofrecen productos poco comunes dada su naturaleza, un ejemplo de ello es aquella que ofrezca productos de ferretería a la vez que comercializa abarrotes e inclusive verduras. Los resultados se condensan a continuación:

Tabla 19. Actividad de comercialización.

LOCALIZACIÓN	MISCELANEA		VENTA DE ABARROTÉS		VENTA DE ABARROTÉS-MISCELANEA	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	5	22,73	2	22,22	0	0,00
POBLADO 2	7	31,82	0	0,00	2	100,00
VILLA DEL PRADO	3	13,64	4	44,44	0	0,00
VILLA VERDE	7	31,82	3	33,33	0	0,00
TOTAL	22	100,00	9	100,00	2	100,00

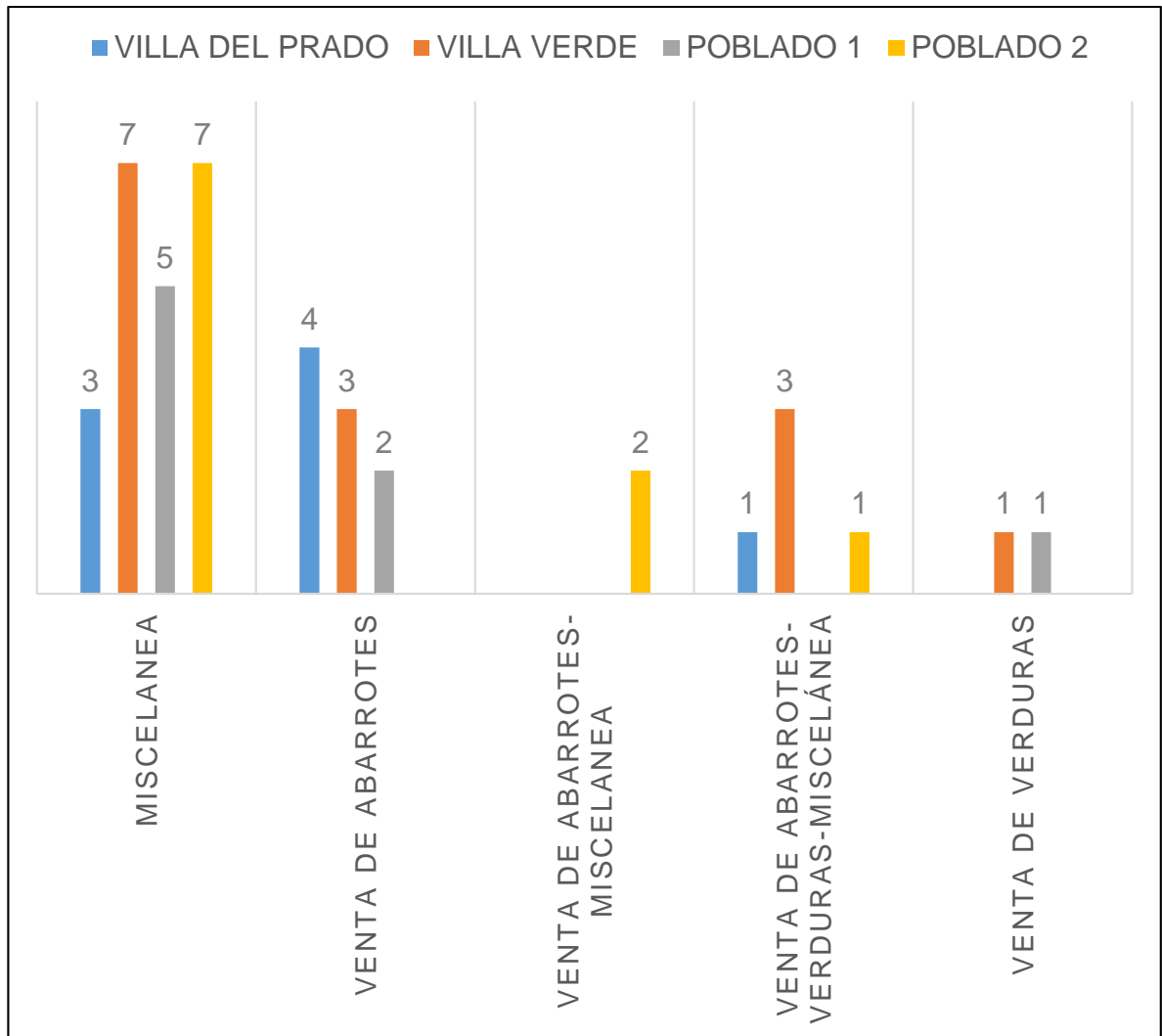
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación Tabla 19. Actividad de comercialización.

VENTA DE ABARROTÉS-VERDURAS-MISCELÁNEA		VENTA DE VERDURAS		TOTAL
No.	%	No.	%	
0	0,00	1	50,00	8
1	20,00	0	0,00	10
1	20,00	0	0,00	8
3	60,00	1	50,00	14
5	100,00	2	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 21. Actividad de comercialización.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

El común denominador de las tiendas de barrio en el sector bajo estudio es que su actividad de comercialización sea de tipo “miscelánea”, incluso sus letreros donde indican el respectivo nombre incluyen esta palabra para designar su actividad. Una considerable cantidad de establecimientos tienen venta de verduras y son una muy

buena alternativa para los habitantes del sector con la ventaja que tienen servicio a domicilio, lo cual define la preferencia de los clientes. La competencia por el mercado de verduras en este amplio sector está marcada por las tiendas de barrio y Ara, pues D1 hasta ahora no ha implementado estos productos dentro de su modelo de negocio. La visita a cada uno de los establecimientos del canal tradicional deja ver una amplia oferta de productos porque se puede encontrar algo más que un abarroto en ellas y eso complementa su actividad.

3.1.5. Porcentaje de ventas a crédito

El modelo de negocio de las tiendas Ara y D1 difiere en un aspecto clave del canal tradicional y es la forma de pago, particularmente hablando del crédito. Ambas tiendas de descuento solo reciben efectivo como medio de pago mientras los pequeños negocios como tiendas de barrio aun acostumbran a fiar a sus clientes de mayor confianza. Aunque este tipo de alternativas ha descendido bastante según cuentan los tenderos, por razones evidentes como el no pago o dilación en los plazos de pago, algunos de ellos todavía venden a crédito dependiendo del cliente.

A continuación, se presenta la información condensada en cuanto a este tema y su gráfica para realizar el respectivo análisis:

Tabla 20. Porcentaje de ventas a crédito.

LOCALIZACIÓN	0 % EN VTAS. A CRÉDITO		10 % EN VTAS. A CRÉDITO		20 % EN VTAS. A CRÉDITO	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	0	0,00	7	36,84	1	9,09
POBLADO 2	0	0,00	2	10,53	7	63,64
VILLA DEL PRADO	4	50,00	2	10,53	1	9,09
VILLA VERDE	4	50,00	8	42,11	2	18,18
TOTAL	8	100,00	19	100,00	11	100,00

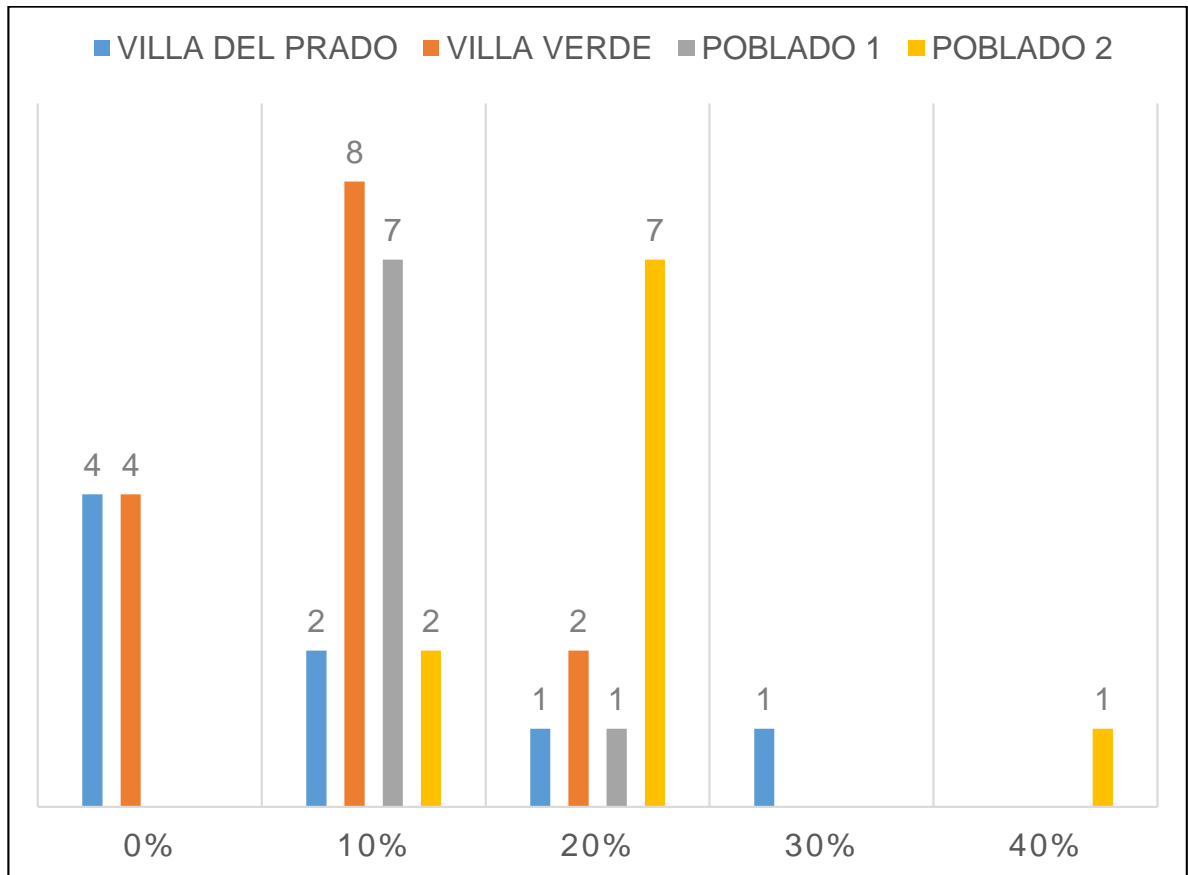
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación Tabla 20. Porcentaje de ventas a crédito.

30 % EN VTAS. A CRÉDITO		40 % EN VTAS. A CRÉDITO		TOTAL
No.	%	No.	%	
0	0,00	0	0,00	8
0	0,00	1	100,00	10
1	100,00	0	0,00	8
0	0,00	0	0,00	14
1	100,00	1	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 22. ¿Qué porcentaje de las ventas las realiza como ventas a crédito?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Las ventas a crédito que realizan las tiendas de barrio llegan como mucho a un 40 % y es un dato apenas registrado por un establecimiento. La falta de capital social en términos de confianza genera la desaparición paulatina de este tipo de alternativas pues genera incomodidad y dificultades cuando los tenderos no perciben los pagos en los plazos prudentes que se acuerdan confiando en la palabra del cliente. Un total de 8 tiendas en Villa del Prado y Villa Verde dicen no tener ventas a crédito porque han perdido totalmente la confianza; la mayoría se han

mantenido en un margen del 10 % porque dicen que lo que venden “fiado” es muy poco. Para las tiendas cuya infraestructura comercial y financiera es muy débil, las ventas a crédito afectan enormemente su flujo de efectivo por lo que no pueden optar por tal medida en grandes proporciones. Los dueños afirman que las ventas de este tipo solo se hacen a clientes que conocen de hace tiempo, inclusive sus propios vecinos, porque saben de antemano que existe alta probabilidad de percibir los pagos.

Las tiendas de descuento han sido un foco de atención para entidades financieras como los bancos dado que su sistema solo acepta el pago en efectivo, por lo que tales entidades buscan nuevas alternativas para el método de pago en este tipo de negocios. Ello los ha impulsado a revolucionar y pensar diferente frente a los modelos tradicionales donde se acepta tanto dinero plástico como el efectivo.

3.1.6. Efecto sobre las ventas por presencia de Ara y D1

En esta parte se define el elemento crucial de la investigación al encontrar el impacto que han tenido las tiendas de barrio frente a la presencia de las tiendas de descuento tratadas aquí, principalmente el impacto en términos de ventas. Como se ha mencionado anteriormente la cadena de tiendas D1, liderado en gran parte por el grupo Valorem que tiene el 60 % de las acciones de Koba Colombia, ha entrado en el club de las empresas cuya facturación anual supera el billón de pesos; la empresa en cuestión ya sobrepasó los \$2 billones en ventas para el año 2016 y ello da paso a una pregunta muy importante: ¿A quién le están quitando participación en el mercado? Por el modelo de negocio enfocado al consumo minorista los principales afectados son las tiendas de barrio, los minimercados y algunos supermercados pequeños que no pueden vender al costo o con un margen de contribución poco significativo como lo hace, particularmente, D1. El siguiente

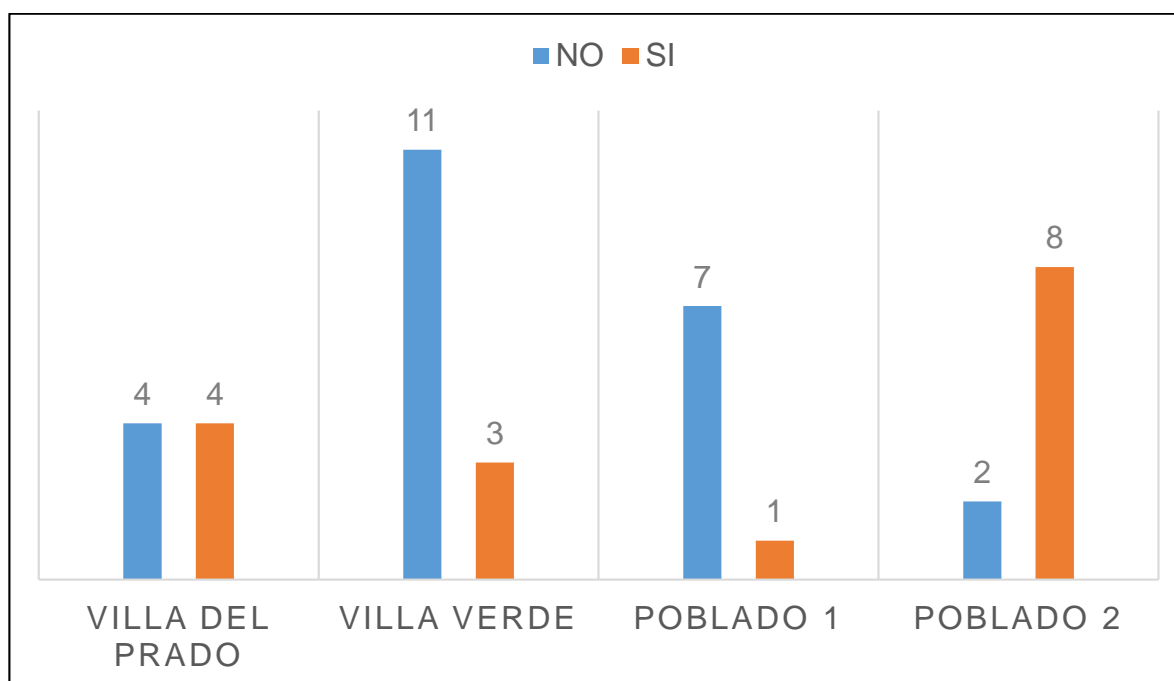
grafico de barras nos muestra la respuesta de los tenderos del sector frente a la pregunta de si les ha afectado o no las ventas a causa de las tiendas de descuento:

Tabla 21. Efecto sobre las ventas por presencia de Ara y D1.

LOCALIZACIÓN	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
VILLA DEL PRADO	4	16,67	4	25,00	8
VILLA VERDE	11	45,83	3	18,75	14
POBLADO 1	7	29,17	1	6,25	8
POBLADO 2	2	8,33	8	50,00	10
TOTAL	24	100,00	16	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 23. Efecto sobre las ventas por presencia de Ara y D1.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

A la pregunta ¿las ventas de la tienda se han visto afectadas por la presencia de las tiendas Ara y D1?, realizada a los tenderos, los del Poblado 2 fueron los que más respondieron positivamente; y esto no resulta una coincidencia si se tiene en cuenta que en tal barrio hay presencia justamente de una tienda D1 y un Ara cumpliendo su propósito de proximidad a los clientes. Las tiendas de barrio establecidas en el Poblado 1 dicen no tener un alto impacto por la distancia que hay entre ellas y las de conveniencia, ello les ha permitido continuar con los clientes habituales, aunque han observado un desplazamiento de algunos cuantos. En Villa del Prado la situación está en iguales proporciones, la mitad de los tenderos respondieron positivo frente al impacto y la otra mitad negaron haberlo tenido. Villa Verde y el Poblado 1 concentran las tiendas en donde el impacto no ha sido significativo en términos de ventas, sin embargo, algunas experiencias con los tenderos dan cuenta de que las ventas se vieron afectadas inicialmente por la curiosidad de quienes les llamó la atención el nuevo modelo de negocio, pero que en el mediano plazo el efecto se fue disolviendo y han observado que los clientes optan por hacer sus compras en ambos canales, es decir, lo que no encuentran en la tienda de conveniencia muy probablemente estará disponible en su tienda vecina y viceversa.

El 60 % del total de tenderos encuestados responden que sus ventas no se han visto afectadas por presencia de Ara y D1 y el 40 % restante dicen que sus ventas han disminuido por el nuevo formato. Los primeros meses fueron de gran relevancia para los comercios minoristas de este sector porque sintieron una gran pérdida de clientes y empezaron a adoptar alternativas para lograr atraer de nuevo a sus clientes, entre ellas el servicio a domicilio y la rotación de productos. Algunos tenderos han notado la nueva dinámica de consumo y han competido a través de la rotación de inventario; es decir, cuando las ventas de algún producto disminuyen notoriamente se sustituye el artículo por otro de características similares que el consumidor asimila en términos de un buen precio. Otros tenderos por su parte, no tenían conocimiento de la existencia de tiendas D1 cerca de su barrio y esto influye

enormemente en los resultados, con un agravante y es que sumado a su corta antigüedad el impacto no es significativo. Inicialmente la conmoción había tocado a las ventas de productos propios de la panadería y otros como la leche, frente a esto los tenderos han reaccionado con la compra de nuevos productos que sustituyen los afectados o bien comprándolos en el mismo D1 o Ara para venderlos a un precio razonable.

De acuerdo a la experiencia de quien respondía la encuesta en una tienda del Poblado 1, tras la llegada de las tiendas de descuento al sector algunos tenderos habían cerrado algunos establecimientos basando sus razones en la pérdida paulatina de rentabilidad por disminución de ventas y desplazamiento de clientes.

Muchas tiendas ubicadas en Villa Verde han decidido agregar servicios o actividades complementarias que diferencien su negocio para destacarlo entre los nuevos formatos de comercio; dada esa situación es posible encontrar tiendas con venta de jugos naturales, ferretería, papelería, helados, entre otros, y servicios adicionales como corresponsales bancarios con el que cuenta una de las tiendas donde se efectuó la encuesta. Otras personas han optado por liquidar su tienda dada la baja dinámica de ventas que han percibido en los últimos meses y trasladar su negocio a su nueva residencia o inclusive desistir del mismo.

3.1.7. Productos con mayor impacto

Posteriormente, los tenderos nos han contado a través de la encuesta cuales productos son los que se han visto perjudicados en términos de ventas dada la presencia de Ara y D1 en su barrio, esto evidentemente solo aplica para aquellos que afirman haber tenido un efecto negativo por parte de las tiendas de descuento; los productos identificados fueron: abarrotes, que son los productos básicos como

leche, huevos, harina, panadería, enlatados y algunos granos; miscelánea, que representa una oferta mucho mayor de productos más surtidos; venta de verduras, que determina la venta de este tipo de productos perecederos; y finalmente las categorías de “NO APLICA” cuando el tendero no siente un mayor impacto y “TODOS” cuando el impacto ha afectado a todas las categorías mencionadas. La información recopilada se muestra a continuación:

Tabla 22. Productos con mayor impacto.

LOCALIZACIÓN	ABARROTES		ABARROTES-MISCELÁNEA		MISCELÁNEA	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	1	16,67	0	0,00	0	0,00
POBLADO 2	0	0,00	2	100,00	4	80,00
VILLA DEL PRADO	3	50,00	0	0,00	1	20,00
VILLA VERDE	2	33,33	0	0,00	0	0,00
TOTAL	6	100,00	2	100,00	5	100,00

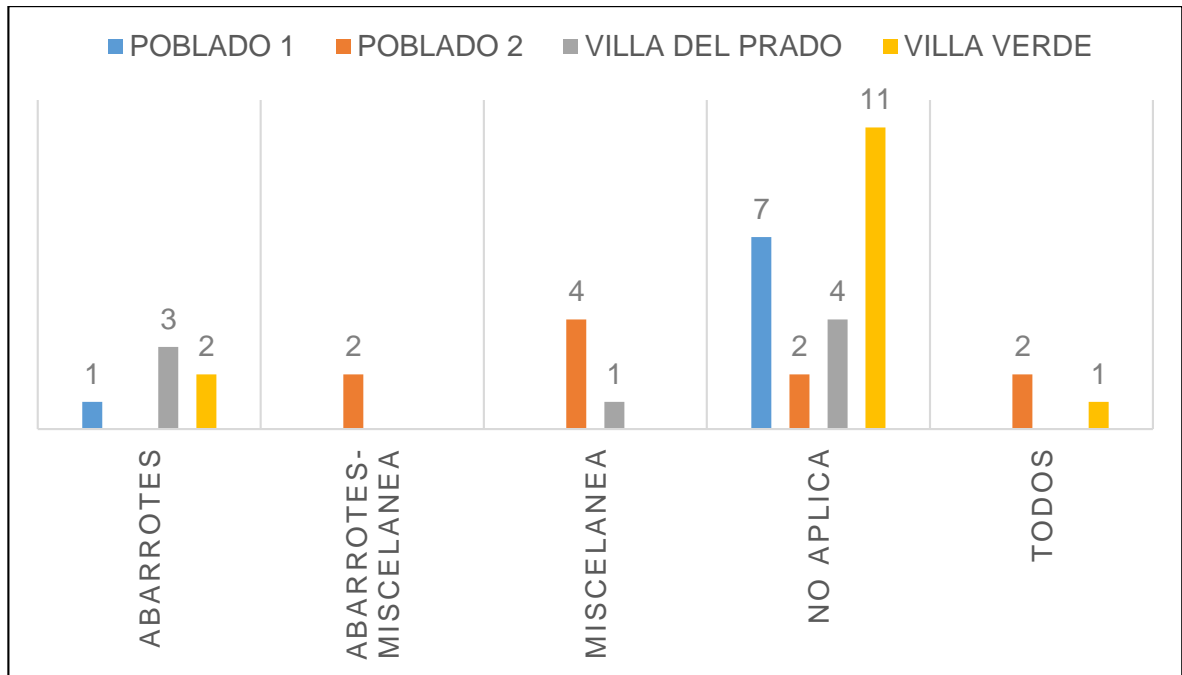
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación Tabla 22. Productos con mayor impacto.

NO APLICA		TODOS		TOTAL
No.	%	No.	%	
7	29,17	0	0,00	8
2	8,33	2	66,67	10
4	16,67	0	0,00	8
11	45,83	1	33,33	14
24	100,00	3	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 24. Productos con mayor impacto por presencia de Ara y D1.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Dentro de los productos que más han tenido impacto en la mayoría de los barrios son los abarrotes, que según los tenderos se ve reflejado en artículos como la leche, huevos y productos de aseo para la cocina. Dado que la mayoría contestó que no los ha impactado la presencia de Ara y D1, la categoría de “NO APLICA” tiene mayor número de datos, mayoría que está ubicada en la urbanización Villa Verde y donde se registraron más tiendas.

3.1.8. Proporción de disminución en ventas

En la encuesta se especifica también en cuánto han disminuido las ventas de la tienda en términos de porcentaje, evidentemente la respuesta tiene lugar cuando en

la tienda se ha sentido un alto impacto dado el nuevo formato de comercio. Los resultados se condensan a continuación:

Tabla 23. Proporción de disminución en ventas.

LOCALIZACIÓN	DISMINUCIÓN DEL 10 %		DISMINUCIÓN DEL 20 %		DISMINUCIÓN DEL 30 %	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	0	0,00	1	20,00	0	0,00
POBLADO 2	1	33,33	3	60,00	3	60,00
VILLA DEL PRADO	1	33,33	1	20,00	1	20,00
VILLA VERDE	1	33,33	0	0,00	1	20,00
TOTAL	3	100,00	5	100,00	5	100,00

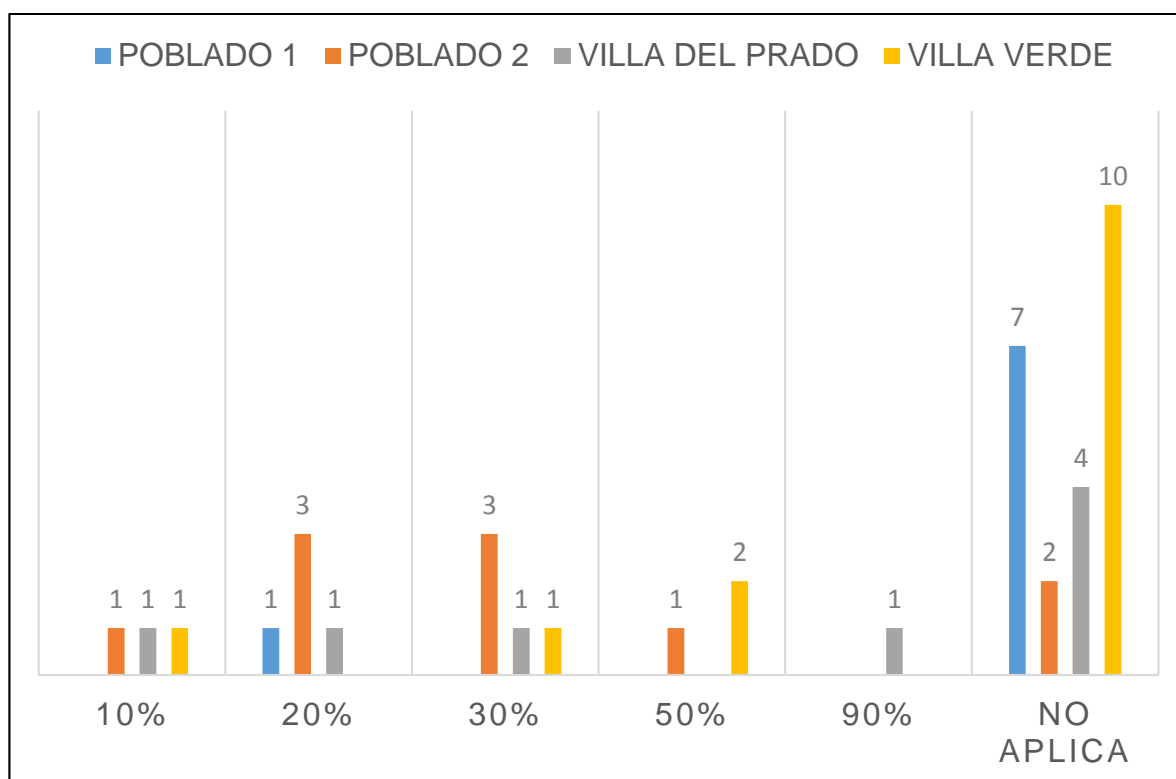
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación de la Tabla 23. Proporción de disminución en ventas.

DISMINUCIÓN DEL 50 %		DISMINUCIÓN DEL 90 %		NO APLICA		TOTAL
No.	%	No.	%	No.	%	
0	0,00	0	0,00	7	30,43	8
1	33,33	0	0,00	2	8,70	10
0	0,00	1	100,00	4	17,39	8
2	66,67	0	0,00	10	43,48	14
3	100,00	1	100,00	23	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 25. ¿En qué proporción han disminuido sus ventas con la presencia en su barrio de las tiendas ARA y D1?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

El poblado 2 es el barrio donde más se ha sentido impacto negativo en las ventas; como se observa en el gráfico, hay una mayor distribución de tiendas en varias escalas de porcentaje que representan la disminución de sus ventas, así, por ejemplo, se observan disminuciones de 10 %, 20 %, 30 %, 50 % y un máximo de 90 %, se obtienen estos rangos dada la frecuencia en su respuesta de los tenderos. La categoría “NO APLICA” involucra aquellos que no se ven impactados ni por Ara ni por D1 y por ende sus ventas han estado sin disminución alguna. Lo más común fue encontrar tiendas con disminuciones en sus ingresos de entre un 20 y 30 %, esto se fundamenta a razón de su proximidad con las tiendas, sobre todo en el

Poblado 1 y 2, pues en Villa Verde no se presenta este fenómeno tan común aun con la presencia de una tienda D1.

3.1.9. Pérdida de clientes por llegada de Ara y D1 a su barrio

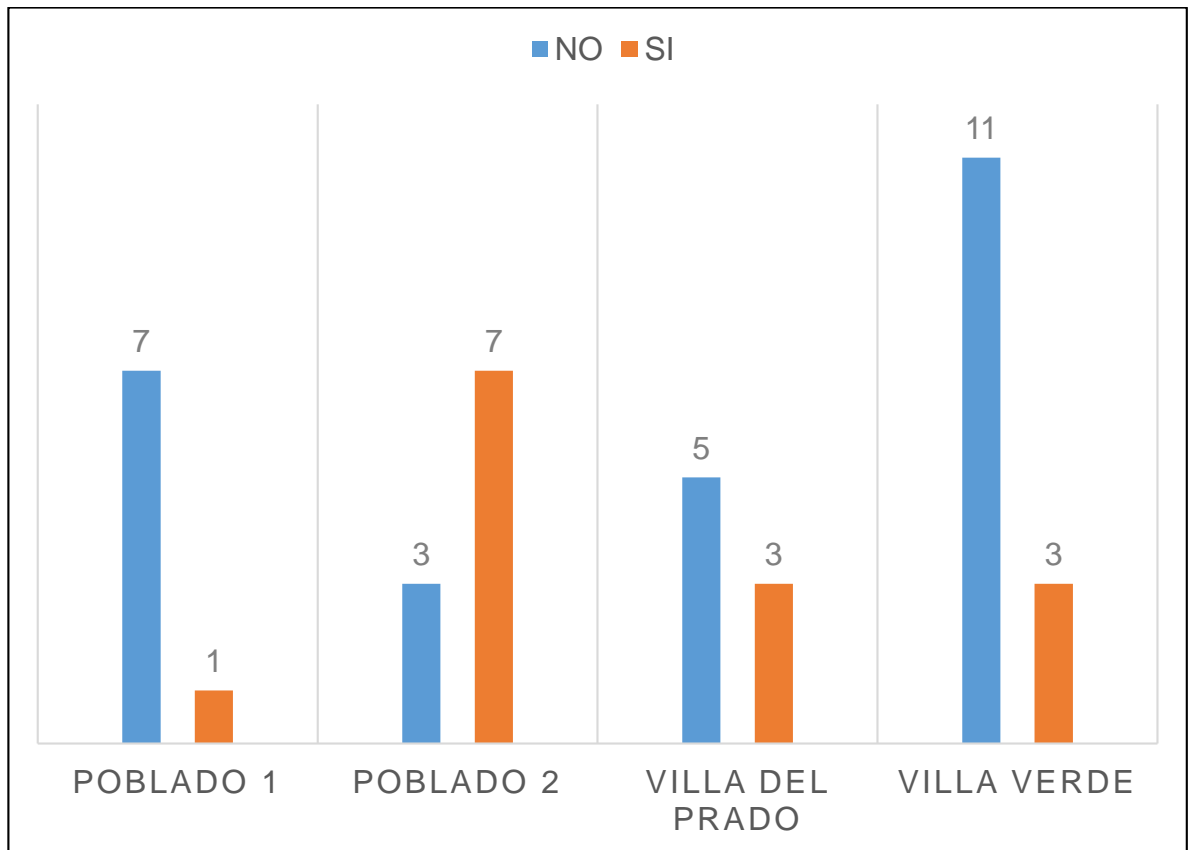
Cuando surge una nueva competencia en determinado mercado es normal que se evidencie desplazamiento de clientes hacia una nueva marca, este no es un caso exento de tal fenómeno donde puede existir desplazamiento de clientes del canal tradicional que son las tiendas de barrio al nuevo formato de comercio por evidentes razones, la principal de ellas es la comodidad y el cuidado de su bolsillo. Frente a ello se les ha preguntado si han perdido clientes o no dada la presencia de las tiendas de descuento, la siguiente tabla y gráfica resume la información recolectada:

Tabla 24. Pérdida de clientes.

LOCALIZACION	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
POBLADO 1	7	26,92	1	7,14	8
POBLADO 2	3	11,54	7	50,00	10
VILLA DEL PRADO	5	19,23	3	21,43	8
VILLA VERDE	11	42,31	3	21,43	14
TOTAL	26	100,00	14	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 26. Pérdida de clientes.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

En donde más se ha observado desplazamiento o pérdida de clientes es en las tiendas del Poblado 2, y Villa Verde nuevamente deja de sentir impacto desde varias perspectivas incluidas esta: la pérdida de clientes.

Inicialmente, el desplazamiento de clientes estuvo asociado a la indagación de los consumidores en el nuevo formato a pesar de que las tiendas de descuento nunca hicieron una publicidad importante en los medios, esa reacción de las personas generó afectaciones en las tiendas de barrio durante los primeros meses del

establecimiento, en el mediano plazo el canal tradicional logró retomar su participación en el mercado con nuevos servicios, aunque una parte de ellos sigue teniendo impactos fuertes en su actividad. En el Poblado 1 la pérdida de clientes no ha sido tan dramática, pues su ventaja es la distancia que tienen con las tiendas de descuento y el servicio a domicilio. En Villa del Prado tres tiendas dicen haber perdido clientes mientras otras cinco no han percibido lo mismo. Villa Verde ha logrado la permanencia de sus clientes, aunque solo tres tiendas han sentido desplazamiento de consumidores.

3.1.10. Estrategias competitivas para disminuir impacto

Esta pregunta indaga acerca de qué estrategias ha implementado el tendero que se ha visto afectado por la presencia de Ara y D1 en su barrio, a través de ello buscar recuperar participación en el mercado y atraer y retener consumidores. Entre las estrategias que pueden seleccionar los tenderos en la encuesta están: la comodidad, que representa elementos como la proximidad y la disponibilidad de espacio exterior; la facilidad de acceso, que les permite a los clientes tener una tienda al alcance; facilidad de pago, medida por las formas para el pago habilitadas ya sea de contado o a crédito; y finalmente la variedad de surtido, es decir aumentar la oferta de productos que le permita obtener mejores márgenes de contribución y equilibrar sus ingresos en caso de que tenga productos cuyos declives en las ventas hayan afectado las finanzas del negocio. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25. Estrategias competitivas para disminuir el impacto percibido en las ventas.

LOCALIZACIÓN	COMODIDAD		COMODIDAD-FACILIDAD DE ACCESO-VARIEDAD DE SURTIDO		FACILIDAD DE ACCESO-VARIEDAD DE SURTIDO	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
POBLADO 2	0	0,00	0	0,00	1	100,00
VILLA DEL PRADO	1	50,00	0	0,00	0	0,00
VILLA VERDE	1	50,00	1	100,00	0	0,00
TOTAL	2	100,00	1	100,00	1	100,00

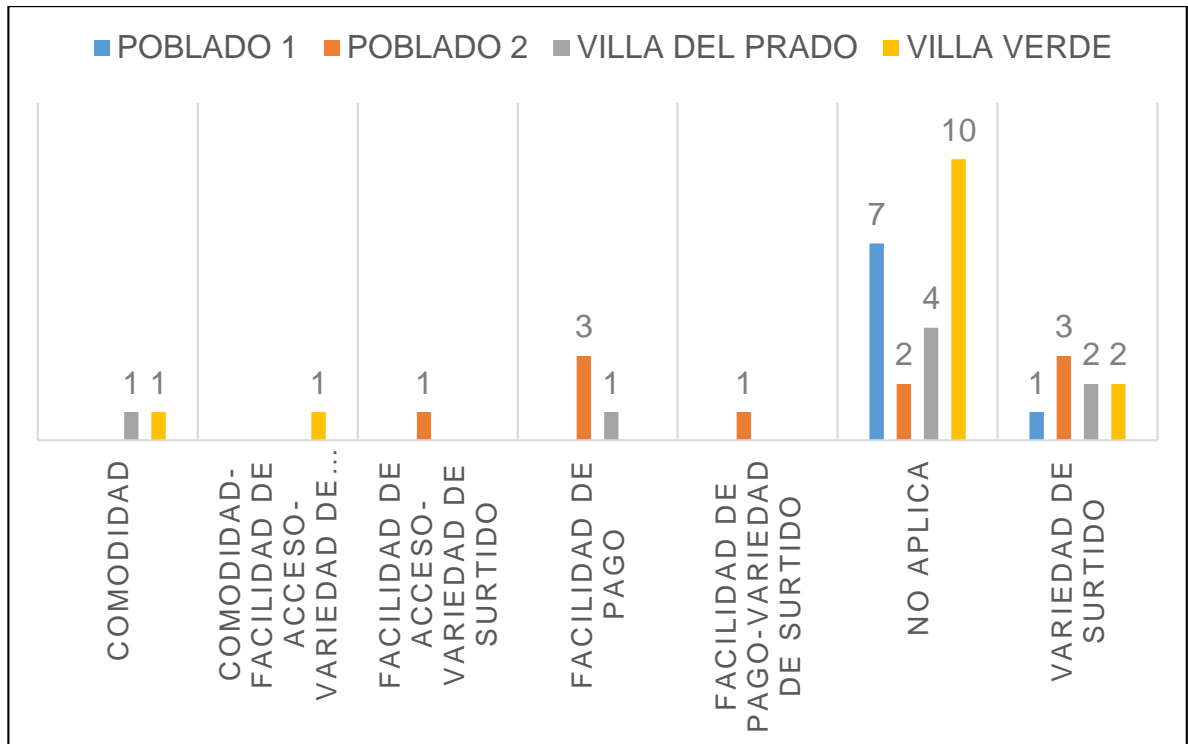
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación de la Tabla 25. Estrategias competitivas para disminuir el impacto percibido en las ventas.

FACILIDAD DE PAGO		FACILIDAD DE PAGO-VARIEDAD DE SURTIDO		NO APLICA		VARIEDAD DE SURTIDO		TOTAL
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
0	0,00	0	0,00	7	30,43	1	12,50	8
3	75,00	1	100,00	2	8,70	3	37,50	10
1	25,00	0	0,00	4	17,39	2	25,00	8
0	0,00	0	0,00	10	43,48	2	25,00	14
4	100,00	1	100,00	23	100,00	8	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 27. Estrategias competitivas para competir en el mercado.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Algunos tenderos han escogido hasta tres opciones simultáneamente porque se sienten identificados con las medidas, con ello se tiene que la estrategia por la que optan mayoritariamente es la variedad de surtido. Los tenderos han observado que al diversificar sus inventarios logran compensar el impacto que hayan tenido en otros productos, de esta forma logran que la rotación se mantenga y así cuidar sus finanzas, otros por su parte saben que deben estar en constante cambio de mercancía para que las personas vean el potencial de la tienda y se sientan atraídos por productos nuevos. Después esta la facilidad de pago con la que los tenderos buscan fidelizar a sus clientes a través del crédito, no obstante, esta medida en ocasiones genera molestias tanto para el tendero como para el cliente, por ello se genera aversión al vender productos “fiados” por el incumplimiento del pago;

quienes venden a crédito muchas veces lo hacen a quienes son de confianza. La comodidad y la facilidad de acceso son elementos que poco preocupan a los tenderos aplicar.

3.1.11. Tipo de clientes perdidos por la presencia de Ara y D1

Dado que en este caso el consumidor se ha tipificado como cliente de ventas a crédito o de contado, la perdida de los mismos se puede medir en términos de su tipificación. Por ello se les ha preguntado a los tenderos cuáles de ellos son los que más han perdido debido a la competencia de Ara y D1 en su sector, es posible entonces que, si en determinado caso no se percibe ningún impacto, tampoco haya perdido clientes, para lo cual se tendrá la categoría de “NO APLICA” como en anteriores casos. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 26. Tipo de clientes que ha perdido el canal tradicional.

LOCALIZACIÓN	CLIENTES DE VENTAS A CONTADO		CLIENTES DE VENTAS A CREDITO	
	No.	%	No.	%
POBLADO 1	1	7,14	0	0,00
POBLADO 2	6	42,86	1	100,00
VILLA DEL PRADO	3	21,43	0	0,00
VILLA VERDE	4	28,57	0	0,00
TOTAL	14	100,00	1	100,00

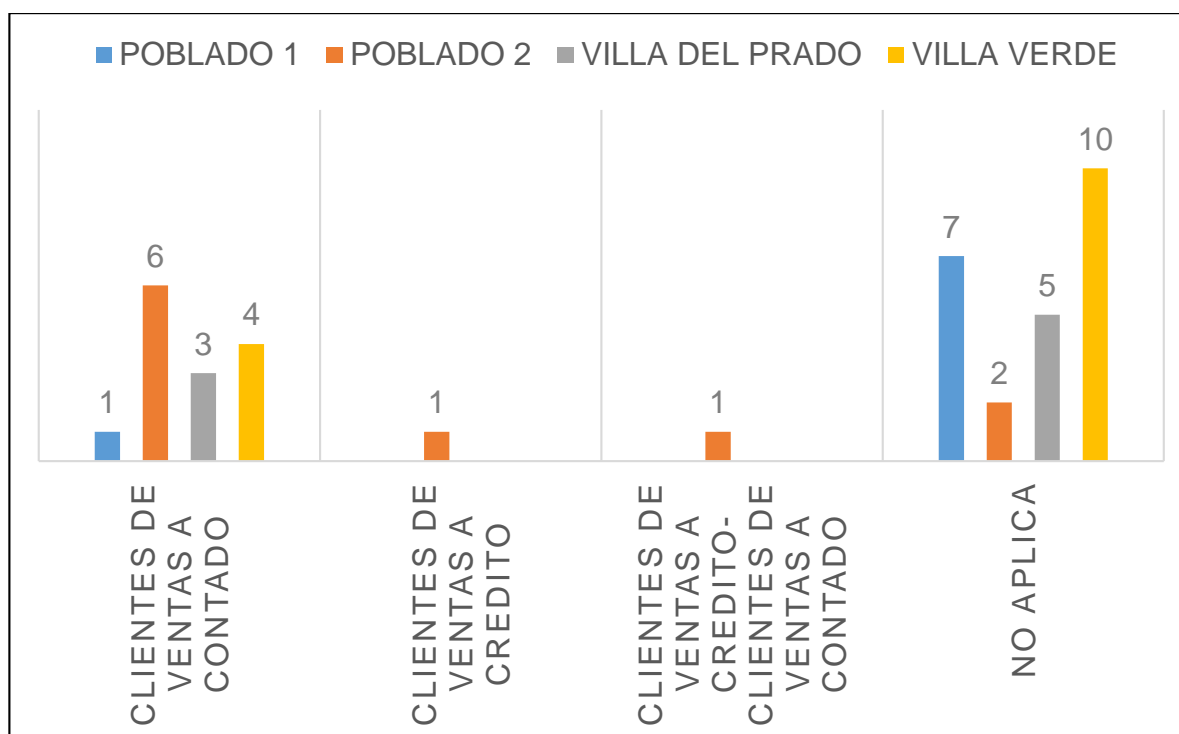
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación de la Tabla 26. Tipo de clientes ha perdido el canal tradicional.

CLIENTES DE VENTAS A CREDITO-CLIENTES DE VENTAS A CONTADO		NO APLICA		TOTAL
No.	%	No.	%	
0	0,00	7	29,17	8
1	100,00	2	8,33	10
0	0,00	5	20,83	8
0	0,00	10	41,67	14
1	100,00	24	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 28. Tipo de clientes que se han desplazado al nuevo formato.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Los clientes que más se han desplazado al nuevo formato de comercio son los clientes de ventas a contado, un total de 14 tiendas han percibido esta situación y por ende han visto disminuidas sus ventas. Esto no es casualidad si se tiene en cuenta que Ara y D1 solo recibe efectivo como medio de pago, por tanto, los clientes que suelen comprar a crédito no tendrán mayores incentivos para comprar en este tipo de canales.

3.1.12. Disponibilidad de asociación con otros tenderos

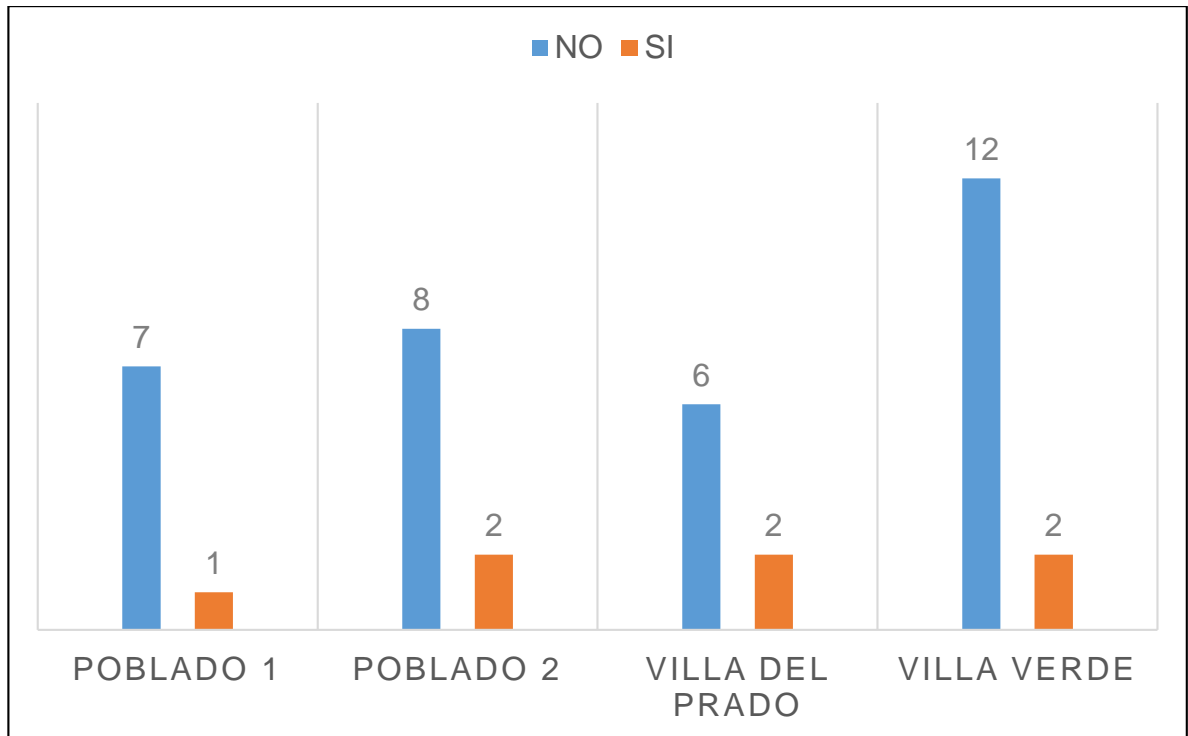
Las alianzas estratégicas son una buena estrategia para hacer frente a determinado problema en un mercado, ya sea por aumentar la capacidad instalada, aumentar la producción, obtener más proveedores, reducir costos o tener mayor participación en el mercado. En esta parte el tendero responde si en un momento dado tendría disponibilidad de asociarse con otros tenderos ubicados ya sea en su barrio o en todo el sector, y de esta manera lograr un apoyo entre tales actores para reducir el impacto de las tiendas de conveniencia. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 27. Disponibilidad para asociarse con otros tenderos.

LOCALIZACIÓN	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
POBLADO 1	7	21,21	1	14,29	8
POBLADO 2	8	24,24	2	28,57	10
VILLA DEL PRADO	6	18,18	2	28,57	8
VILLA VERDE	12	36,36	2	28,57	14
TOTAL	33	100,00	7	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 29. Disponibilidad de asociación con otros tenderos.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

La aversión de las personas, en general, a construir una sociedad o alianza estratégica es claramente observable en la gráfica, la mayoría responde que no estaría dispuesto a asociarse con ningún otro tendero. La razón de ello descansa, una vez más, en la confianza que se ha perdido a través del tiempo, una desconfianza basada en la pérdida de lealtad y respeto entre socios.

Aproximadamente, el 82 % de los encuestados pertenece a una amplia cantidad de personas que desconfían de un modelo asociativo, demostrando la débil generación de capital social entre la población. El capital social está definido como la desaparición del individualismo y la preocupación por el otro, en otros términos, se puede entender como la confianza existente en una sociedad. Este porcentaje de quienes no se asociarían, son comúnmente personas mayores que tienen una alta desconfianza en los demás dada su infortunada experiencia. Por otra parte, tan solo un 18 % de los encuestados estarían dispuestos a asociarse con otros tenderos para hacer frente a su competencia directa; el común denominador perteneciente a tal porcentaje son personas jóvenes y algunos mayores pero con una mentalidad mucho más abierta, y que han logrado interesarse en generar integración sin importar las malas experiencias, pues creen con firme optimismo que una alianza estratégica podría ser la solución a que sus negocios recuperen participación en el mercado.

3.1.13. Disminución de precios a causa de Ara y D1

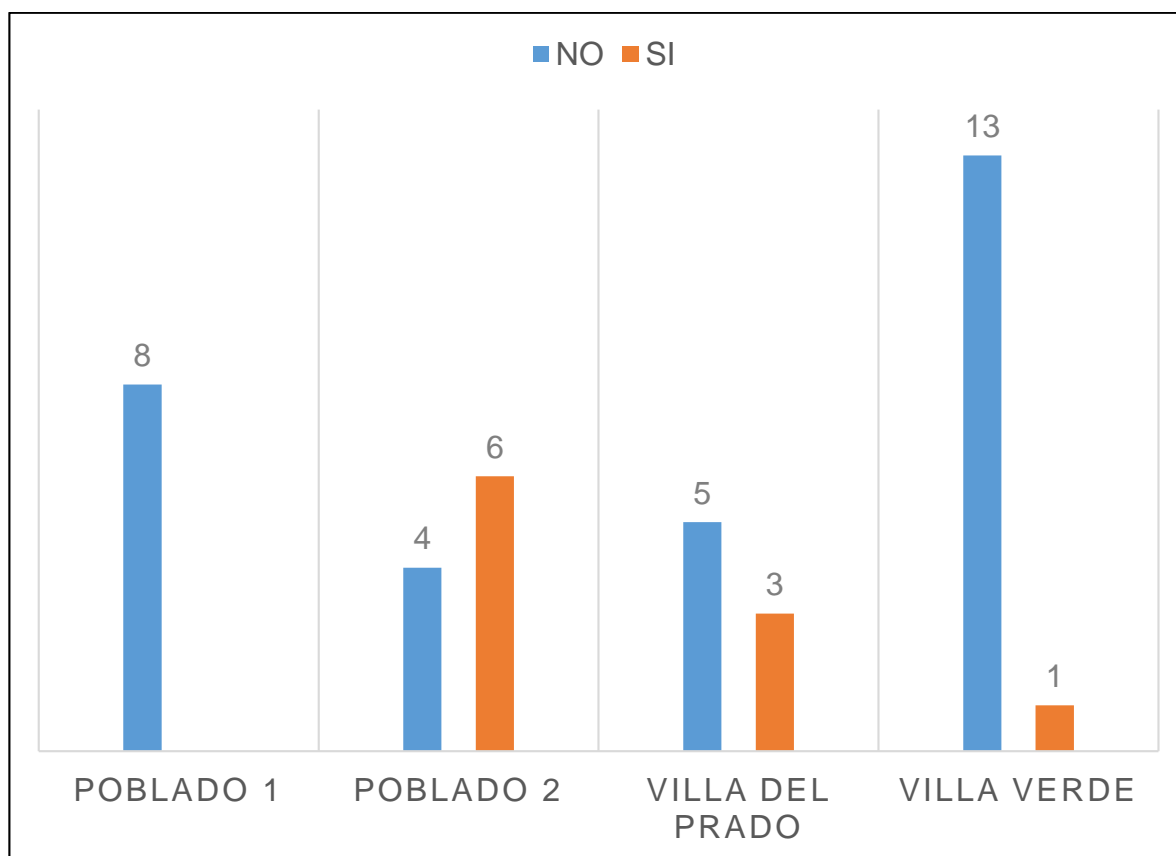
Algunos abarrotes que se venden en Ara y D1 son comunes encontrarlos también en las tiendas de barrio pero con las marcas tradicionales reconocidas por el consumidor colombiano, por ello se le pregunta al tendero si a causa de la llegada de estos nuevos formatos han tenido que recurrir a alternativas como la disminución de precios en artículos como la leche, el pan, detergentes, enlatados, entre otros; esto como medida para hacer frente a los precios competitivos que ofrecen las tiendas de descuento. El siguiente gráfico muestra la relación de los resultados obtenidos aquí:

Tabla 28. Disminución de precios a causa de Ara y D1.

LOCALIZACIÓN	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
POBLADO 1	8	26,67	0	0,00	8
POBLADO 2	4	13,33	6	60,00	10
VILLA DEL PRADO	5	16,67	3	30,00	8
VILLA VERDE	13	43,33	1	10,00	14
TOTAL	30	100,00	10	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 30. Disminución de precios a causa de Ara y D1.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

En el Poblado 1 ningún tendero ha recurrido a disminuir sus precios, en el Poblado 2 la mayoría ha tenido que recurrir a esta alternativa, en Villa del Prado por su parte solo tres tiendas han disminuido precios y cinco de ellas no lo han hecho, por último, en Villa Verde se encuentra la mayor cantidad de tiendas que no han tenido que recurrir a reducir precios. Esta estrategia de disminución de precios no es la mejor opción entre las tiendas de barrio dado que el tamaño de sus finanzas no se lo permiten, aunado a una demanda muy limitada por lo que terminarían sacrificando su rentabilidad. Algunos tenderos optan mejor por vender productos diferentes y generar mayor rotación de inventario.

En términos generales, un 75 % de los tenderos no han reducido sus precios para atraer a sus clientes, mientras el restante 25 % han tenido que optar por esta medida, inclusive algunos de ellos llegando a liquidar la tienda, pues el negocio ya no resulta rentable debido a los costos y disminución de ventas.

3.1.14. Ayuda por parte de los proveedores

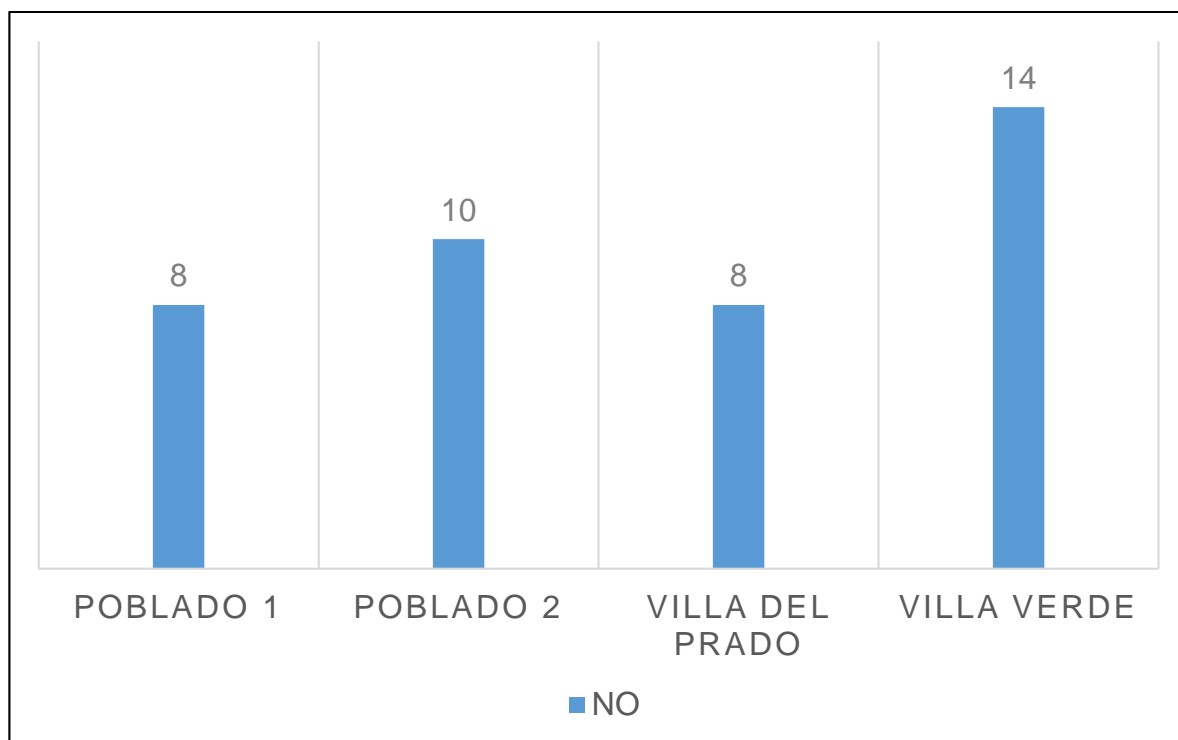
Los proveedores de las tiendas de barrio juegan un papel importante aquí dado que son sus productos los que, en últimas, se ven afectados dado que tienen que competir con aquellos dispuestos en las tiendas de conveniencia. Por esa razón los tenderos se enfrentaron a la pregunta sobre si han recibido algún tipo de ayuda por parte de ellos con el fin de competir en el mercado en el que han arribado nuevos productos, algunos importados y otros de marca regional.

Tabla 29. Ayuda por parte de los proveedores.

LOCALIZACIÓN	SI		NO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
POBLADO 1	0	0,00	8	20,00	8
POBLADO 2	0	0,00	10	25,00	10
VILLA DEL PRADO	0	0,00	8	20,00	8
VILLA VERDE	0	0,00	14	35,00	14
TOTAL	0	0,00	40	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 31. ¿Ha recibido ayuda de parte de sus proveedores para competir con ARA y D1?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Claramente se observa que ningún tendero en ningún barrio ha recibido ayuda por parte de los proveedores como parte de una medida que buscaría competir con las tiendas de descuento. Los proveedores se muestran indiferentes frente a este nuevo modelo de negocio y no están dispuestos a sacrificar su rentabilidad por algún tipo de asistencia.

3.1.15. Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores

Una vez más las alianzas estratégicas toman importancia dentro del estudio, aunque esta vez se ha querido preguntarle al tendero si estaría dispuesto a asociarse con sus proveedores en un momento dado donde se dé la oportunidad; las posibles respuestas de los mismos se clasifican en las siguientes: definitivamente, probablemente, poco probable y no estaría dispuesto. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 30. Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores.

LOCALIZACIÓN	DEFINITIVAMENTE		NO ESTARIA DISPUESTO		POCO PROBABLE	
	No.	%	No.	%	No.	%
POBLADO 1	1	20,00	4	21,05	2	18,18
POBLADO 2	0	0,00	2	10,53	5	45,45
VILLA DEL PRADO	1	20,00	4	21,05	2	18,18
VILLA VERDE	3	60,00	9	47,37	2	18,18
TOTAL	5	100,00	19	100,00	11	100,00

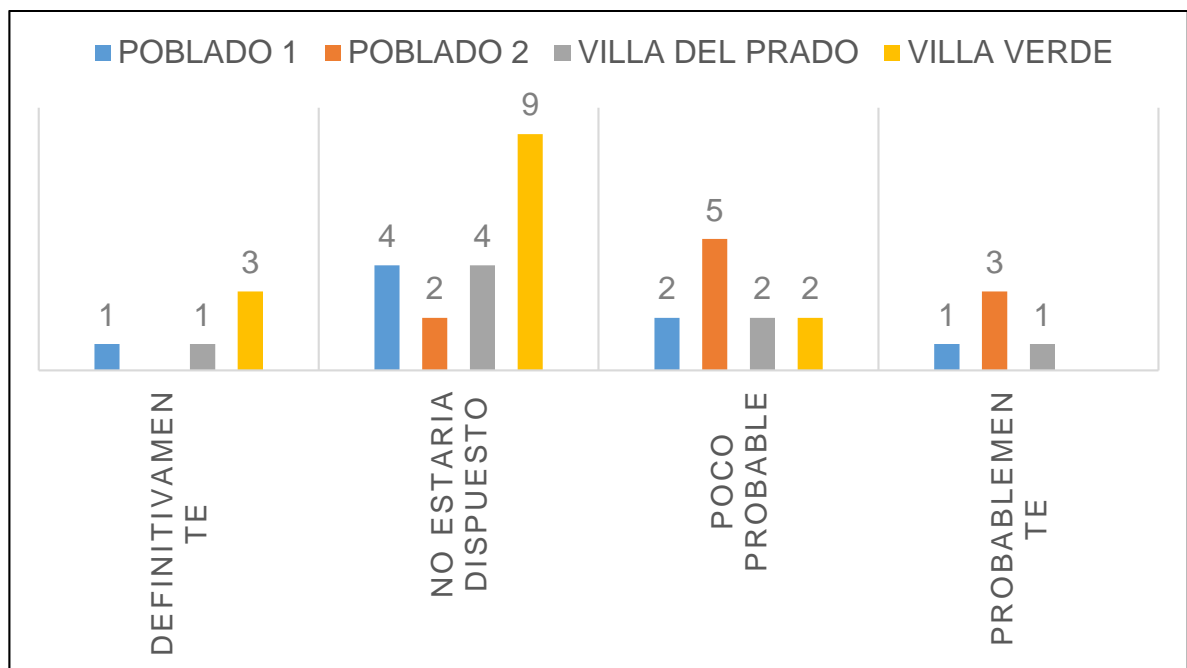
Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Continuación de la Tabla 30. Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores.

PROBABLEMENTE		TOTAL
No.	%	
1	20,00	8
3	60,00	10
1	20,00	8
0	0,00	14
5	100,00	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

Gráfica 32. Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con los proveedores.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a los tenderos del sector bajo estudio (2017)

En el Poblado 1 hay tendencias variables a realizar alianzas con los proveedores dado que los tenderos están en todas las categorías, después en el Poblado 2 la mayoría responde a que sería poco probable el hecho de aliarse con proveedores, y en Villa Verde y Villa del Prado la tendencia es a no asociarse con ellos; de hecho, mayoritariamente los tenderos responden que no estarían dispuestos a tal alianza argumentando su respuesta a que no quieren enredarse con ese tipo de alternativas, pues prefieren tomar el mercado por sus propia vía.

El 47 % de los tenderos no estaría dispuesto en lo absoluto a hacer una alianza con proveedores, el 28 % de ellos dice que es poco probable tal asociación, el 13 % responde que es probable y un 12 % dice que definitivamente lo harían. Estos resultados confirman nuevamente la reticencia de las personas en general de hacer asociaciones o alianzas debido, principalmente, a la desconfianza que estas generan según sus experiencias anteriores.

3.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO UTILIZANDO UN MODELO DE REGRESIÓN ANOVA Y ANCOVA

3.2.1. Impacto en la disminución de las ventas de acuerdo al efecto que perciben los tenderos por presencia de Ara y D1, la pérdida de clientes, la disponibilidad de asociación y una posible reducción de precios

Dada la alta injerencia de variables cualitativas en el estudio y pocas variables cuantitativas, se ha optado por utilizar un modelo econométrico que permita el uso de variables cualitativas y una cuantitativa con el fin de observar el impacto de acuerdo a las variables utilizadas. Con el fin de medir el impacto de las tiendas de conveniencia sobre las tiendas de barrio se ha tomado una variable cuantitativa que relaciona la proporción de disminución en las ventas por la presencia de Ara y D1,

en términos de porcentaje, y cuatro variables cualitativas que para el modelo toman la característica de variable ficticia o *dummy*. Así, la proporción de disminución en las ventas será la variable dependiente y las variables *dummies* serán las independientes o regresores que explican el comportamiento de tal disminución.

Para este modelo se han definido las siguientes cuatro variables:

Y_i = proporción promedio de disminución en las ventas de las tiendas de barrio

$D_1 = \text{EFECTO.VTAS} \begin{cases} 1 & \text{si el tendero ha percibido efecto sobre las ventas por Ara y D1} \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$

$D_2 = \text{PERD.CLTS} \begin{cases} 1 & \text{si el tendero ha perdido clientes} \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$

$D_3 = \text{DISPON.ASOC} \begin{cases} 1 & \text{si el tendero tiene disponibilidad para asociarse} \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$

$D_4 = \text{RXN.PRECIOS} \begin{cases} 1 & \text{si el tendero ha tenido que reducir sus precios} \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$

Las variables cualitativas utilizadas son entonces el efecto en las ventas percibido por el tendero, la pérdida de clientes, la disponibilidad para asociarse con otros tenderos y si el tendero ha tenido que reducir sus precios dada la presencia de Ara y D1. Se ha omitido la variable que consolida la ayuda de los proveedores dado que todas las observaciones toman un valor de 0, pues ningún tendero recibió asistencia por parte de sus proveedores y ello anula su impacto en el análisis. De acuerdo a tales variables, al correr la regresión el resultado de la estimación es el siguiente:

MODELO 1: estimaciones MCO, usando las observaciones 1-40

Variable dependiente: PROPORCIONDEDISMINUCIONENVENTAS

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>
const	0,0042962	0,0268093	0,1603	0,8736
EFFECTOVTAS	0,246679	0,0699782	3,5251	0,0012
PERDCLTS	0,0486291	0,0849692	0,5723	0,5708
DISPONASOC	-0,025869	0,0580516	-0,4456	0,6586
RXNPRECIOS	0,0581565	0,0792235	0,7341	0,4678
Media de la vble. dep.	0,130000	D.T. de la vble. dep.	0,200256	
Suma de cuad. residuos	0,580885	D.T. de la regresión	0,128828	
R-cuadrado	0,628590	R-cuadrado corregido	0,586143	
F (4, 35)	14,80888	Valor p (de F)	3,56e-07	
Log-verosimilitud	27,88410	Criterio de Akaike	-45,76819	
Criterio de Schwarz	-37,32379	Crit. de Hannan-Quinn	-42,71496	

Análisis de Varianza:

	Suma de cuadrados	gl	Media de cuadrados
Regresión	0,983115	4	0,245779
Residuo	0,580885	35	0,0165967
Total	1,564	39	0,0401026

$$R^2 = 0,983115 / 1,564 = 0,628590$$

$$F(4, 35) = 0,245779 / 0,0165967 = 14,8089 \text{ [Valor p } 3,56e-007\text{]}$$

Los coeficientes estimados tienen la siguiente interpretación:

- $Const = 0,0043$: el promedio de disminución en las ventas - medido en términos de porcentaje - de las tiendas de barrio sin ser causa de la presencia de Ara y D1, sin pérdida de clientes, disponibilidad de asociación con otros tenderos ni una reducción de precios dada la nueva competencia es de 0,43 %.
- $EFFECTO.VTAS = 0,25$: la diferencia estimada en el promedio de disminución de las ventas cuando el tendero percibe un efecto en ellas por Ara y D1 respecto de aquel que no percibe tal efecto, dejando *ceteris paribus* todas las demás variables (pérdida de clientes, disponibilidad de asociación y reducción de precios) es de 25 %.
- $PERD.CLTS = 0,049$: la proporción promedio de disminución en las ventas cuando el tendero percibe una pérdida de clientes dada la presencia de Ara y D1, dejando constantes el resto de variables, es de 4,9 %.
- $DISPON.ASOC = -0,026$: la proporción promedio de disminución en las ventas cuando el tendero tiene disponibilidad para asociarse con otras tiendas es de 2,6 % inferior a cuando no estaría dispuesto a asociarse con ninguna tienda, dejando *ceteris paribus* las demás variables. Esto se traduce en que cuando el tendero no se asocia con otro la disminución en las ventas será más dramática que cuando si lo hace, teniendo en cuenta que se dejan constantes la pérdida de clientes, el efecto sobre las ventas por Ara y D1 y la reducción en los precios.
- $RXN.PRECIOS = 0,058$: la caída en promedio de las ventas cuando el tendero ha tenido que bajar sus precios como alternativa para competir con Ara y D1 es de 5,8 %, permaneciendo constantes el resto de condiciones. Es decir que cuando el tendero recurre a esta opción, el mensaje que se envía

es muy claro, sus ventas han caído drásticamente y debe liquidar su tienda o bajar sus precios temporalmente.

La ecuación resultante es:

$$\text{DISMINUCION.VTAS} = 0,0043 + 0,25 \text{ EFECTO.VTAS} + 0,049 \text{ PERD.CLTS} - 0,026 \text{ DISPON.ASOC} + 0,058 \text{ RXN} + e$$

El modelo desarrollado es parcialmente válido con un R cuadrado de 62,8 %, lo cual nos dice que las variables independientes asociadas explican en un 62,8 % las variaciones en la proporción de la disminución en las ventas de los tenderos.

Adicionalmente, el análisis de la varianza – ANOVA – resulta significativo para la variable EFECTO.VTAS con un *valor p* aproximadamente cero; la hipótesis nula se rechaza en la medida en que la variable dependiente no está explicada por condiciones del azar sino por variaciones principalmente en una variable independiente.

Con el fin de realizar el contraste de hipótesis y observar que no existen diferencias significativas en la disminución promedio de las ventas a causa de las variaciones en algunas de las variables independientes se realiza un contraste de significatividad individual para cada una a través de su *valor p* dado un nivel de significación del 5 %³⁷. Por ejemplo, a tal nivel de significación y un *valor p* de 0,5708 para la variable PERDCLTS, no existen diferencias significativas en la disminución promedio de las ventas cuando el tendero percibe una pérdida de clientes.

³⁷ ESTEBAN, Victoria, *et al.* Análisis de Regresión con Gretl. [En línea]. Bilbao: Universidad del País Vasco. p. 140. Disponible en <<https://ocw.ehu.eus/file.php/132/gretl/gretl/contenidos/version-completa-para-imprimir.pdf>> (Citado el 2 de junio de 2017).

Contraste de omisión de variables

Hipótesis nula; las siguientes variables tendrán parámetro cero dado su *valor p* y el nivel de significación, así:

- PERDCLTS
- DISPONASOC
- RXNPRECIOS

Con la omisión de estas tres variables (PERDCLTS, DISPONASOC, RXNPRECIOS) y dejando constante la variable EFECTOVTAS, se incrementa la capacidad explicativa del modelo. Esto comprueba la idea que cuando el tendero percibe un efecto sobre las ventas dada la presencia de Ara y D1, el promedio de disminución en ellas es drásticamente alto lo cual lo conduce a tomar estrategias competitivas. No obstante, es importante mencionar que la disponibilidad para asociarse con otros tenderos resulta de gran relevancia al ser una vía que aminore el impacto del nuevo formato de comercio. Otros tenderos por su parte, han optado por una asociación con una forma menos discreta al comprar productos de su competencia y revenderlos en su negocio, obteniendo utilidad por “hacer el favor” a sus clientes de ir hasta una tienda lejana.

3.2.2. Impacto en las ventas de las tiendas de barrio de acuerdo a sus años de antigüedad y el efecto percibido por la presencia de Ara y D1

Igualmente es preciso determinar cómo ha sido el impacto en las ventas de las tiendas de barrio teniendo en cuenta sus años de antigüedad; para analizar esta situación se ha utilizado un modelo de regresión ANCOVA en donde se tiene una variable dependiente cuantitativa, que sería la proporción de disminución en ventas;

una variable cualitativa ficticia, que es si el efecto en las ventas por presencia de Ara y D1; y una segunda variable cuantitativa que determina los años de antigüedad de la tienda de barrio. Lo designación de variables se muestra a continuación:

$$Y_i = \text{proporción promedio de disminución en las ventas de las tiendas de barrio}$$

$$D_1 = \text{EFECTOARAD1} \begin{cases} 1 & \text{si el tendero no ha percibido efecto sobre las ventas por Ara y D1} \\ 0 & \text{en caso contrario} \end{cases}$$

Una vez corrido el modelo se tienen los siguientes resultados:

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-40
Variable dependiente: PROPORCIONDEDISMINUCIONENVE

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>valor p</i>	
const	0.335467	0.0531527	6.311	<0.0001	***
EFECTOARAD1	-0.309857	0.0424848	-7.293	<0.0001	***
ANTIGUEDAD	-0.00906189	0.0130175	-0.6961	0.4907	
Media de la vble. dep.	0.130000	D.T. de la vble. dep.		0.200256	
Suma de cuad. residuos	0.641016	D.T. de la regresión		0.131624	
R-cuadrado	0.590143	R-cuadrado corregido		0.567989	
F (2, 37)	26.63771	Valor p (de F)		6.82e-08	
Log-verosimilitud	25.91406	Criterio de Akaike		-45.82812	
Criterio de Schwarz	-40.76148	Crit. de Hannan-Quinn		-43.99618	

Ecuación resultante:

$$\hat{\text{PROPORCIONDEDISMINUCIONENVE}} = 0.335 - 0.310 \cdot \text{EFECTOARAD1} - 0.00906 \cdot \text{ANTIGÜEDAD} + e$$

El modelo resultante arroja un coeficiente de determinación de 59 % aproximadamente y su validez estadística es parcial, es decir, que las variables

escogidas – el efecto en las ventas por presencia de Ara y D1 y la antigüedad - explican en un 59 % la proporción de disminución en las ventas. Así, por ejemplo, si tenemos una tienda cuya antigüedad es de 10 años, el promedio en sus ventas cuando percibe un efecto por parte de Ara o D1 es de 24 %, mientras que, si el tendero no percibe un efecto por parte de cualquiera de las tiendas de conveniencia mencionadas, su impacto en las ventas es menos dramático a un nivel de -7 % aproximadamente. No obstante, la variable antigüedad no es significativa dado su *valor p* y nuevamente la variable efecto en las ventas añade mayor capacidad explicativa al modelo. La baja significación de la antigüedad dentro del modelo corrido no contrasta con la realidad de los tenderos dado que aquellos que llevan más tiempo en el mercado son los que han percibido mayor impacto en sus ventas a causa de los nuevos actores, mientras que los tenderos con menor antigüedad – aquellos que llevan entre 6 meses y 1 año – no logran percibir el mismo impacto.

3.3. IMPORTANCIA DEL CAPITAL SOCIAL PARA CONSTRUIR ESQUEMAS ASOCIATIVOS ENTRE LOS TENDEROS

Como se observa en los resultados de las encuestas, los dueños de las tiendas tienen una alta aversión a conformar alianzas estratégicas cuyo objetivo sea hacerle competencia a tiendas como Ara y D1, y no es casualidad que exista un elemento generador de tal aversión: la confianza. La pérdida de confianza, no solo de los tenderos sino de las personas en general, ha provocado que las sociedades, asociaciones u organizaciones se tornen una idea lejana porque siempre resultan “engañados”, y no es para menos. Cuando se quebranta un pacto entre dos o más personas la confianza no es algo fácil de recuperar y ello se traslada a otros ámbitos de la vida cotidiana de un individuo, es decir, se generaliza sobre el hecho de que cualquier asociación traerá problemas a causa de la falta de confianza que se ha percibido en otras ocasiones. La mayoría de los tenderos afirman que sienten

mejores resultados cuando ejercen su actividad de manera individual porque no quieren “enredarse” con otras personas ni tener problemas de ningún tipo. Este tipo de polarización es común observarlo en el país desde diferentes ámbitos; el caso más reciente que ejemplifica una situación de polarización, aunque ya a nivel nacional, es el resultado del plebiscito por la paz donde se les preguntó a los colombianos, en síntesis, si votarían a favor o en contra de un acuerdo que vinculaba a las FARC-EP y el Gobierno Nacional³⁸ para concluir con una guerra de más de 50 años, resultado en el que se impuso, inicialmente, el “No” rechazando tal acuerdo, lo cual generó la sensación de distanciamiento entre las diferentes zonas del país donde se ha vivido el conflicto armado y de aquellas donde el conflicto no ha penetrado de la misma forma. Este tipo de situaciones revela el enorme detrimento de capital social del país y la gran tendencia al individualismo por concepciones absurdas de beneficio propio y egoísmo. En tal virtud, el problema de la polarización se traslada a diversos focos y desestimula la creación de sociedades o asociaciones para el beneficio común de sus integrantes. La ventaja es que las tiendas tradicionales tienen un alto impacto socioeconómico y su riqueza cultural definen una responsabilidad social que benefician la comunidad en la que se encuentran; a pesar de que las tiendas de barrio son una fuente de informalidad dado que se saltan ciertos requisitos esenciales que rigen una economía formal, su aporte en términos de generación de empleo es de gran importancia. El autoempleo es el primer elemento de dicho canal, posteriormente se identifica la empleabilidad de terceros para realizar labores como el servicio a domicilio o atención de la tienda y finalmente se destacan los proveedores quienes encuentran en la tienda de barrio un canal de distribución elemental. Entonces, la tienda tradicional se convierte en el eje de una comunidad al conectar diferentes actores clave aunado a su

³⁸ Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. 24.11.2016

preocupación constante por el cliente que lo diferencia de otros canales, identificando un nivel de solidaridad característico.

El concepto de capital social se torna relevante dado que su estructura evoca la confianza y la integración entre las personas que desean lograr un determinado fin, por ello para generar un esquema asociativo entre los tenderos es necesario que su actitud este reforzada por principios básicos que avalen su asociación y que despeje toda duda de que la misma les va a traer problemas por falta de confianza, lealtad o respeto. Es necesario que la iniciativa sea tomada por alguien que de verdad le interese una inminente amenaza donde su negocio corra el riesgo de tener que desaparecer, y esa idea sea escalada a todos los tenderos interesados en proteger también su negocio, conformando así un tipo de intercambio de acciones cediendo derechos de control sobre las mismas; es preciso anotar cómo Coleman originalmente presenta esta situación y que Stichweh resume de la siguiente forma: “en una situación de pánico ocasionada por un incendio en un cine, las personas deciden seguir a un líder espontáneo que da orden a la huida; las personas lo siguen, es decir, le transfieren el control sobre sus acciones, porque esperan adquirir, como retribución, una probabilidad mayor de sobrevivencia”³⁹. En tal sentido, se esperaría que la acción de un tendero que desee proteger su negocio familiar ante las posibles amenazas futuras por nuevos jugadores en el mercado a través de la creación de una asociación, sea tomada como un mensaje de protección para quienes conformarían el gremio y se dispongan a unir sinergias en donde se refuerce la interacción social que sugiere Coleman. Si bien las tiendas de barrio están adscritas a una federación como FENALCO, hace falta una asociación

³⁹ STICHWEH, Rudolf. *Teoría de sistemas versus teoría de la acción. La comunicación como opción teórica*. Citado por MILLÁN, René y GORDON, Sara. *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas*. [En línea]. México: Universidad Autónoma de México. 2004, p. 716. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000400004> (Citado el 2 de junio de 2017).

que vincule netamente a los propietarios de las tiendas tradicionales, bien lo señala el mismo FENALCO que las tiendas de barrio gracias a sus aportes y trayectoria pueden constituirse como un tipo de institución⁴⁰ por sus elementos trascendentales que ya se han descrito en este trabajo. Cabe resaltar que la asociación debe tener un marco normativo sólido que sirva como base en las relaciones de los integrantes, esta forma de capital social a través de las normas determina el grado de confiabilidad del entorno y delimitan todo tipo de conductas de quienes hacen parte de la organización⁴¹. Las normas juegan un papel importante en la creación de un posible gremio de tenderos - quizá a nivel regional en primera instancia y luego nacional – porque regulan las interacciones sociales y ponen límites a cualquier tipo de eventualidad donde se asalte a la confianza. No se debe tomar el hecho de un marco normativo como el policía que debe estar constantemente vigilando una operación, sino como un incentivo que estimule la relación entre, en este caso, los tenderos.

Para generar asociación en el ámbito de quienes son dueños de una tienda de barrio es necesario que coexistan tres elementos fundamentales: a) capacidad de negociación, b) flujo de información y c) recuperación de la confianza.

Capacidad de negociación

Uno de los pilares clave para construir, en este caso, capital social, es la capacidad de negociación que desarrollada al interior de la tienda para formalizar vínculos con otros actores y hacer frente a los distintos fenómenos que, coyunturalmente, flagelan la permanencia del canal tradicional ya sea que se hable de un

⁴⁰ BOTERO NIETO, Guillermo. *La tienda de barrio, toda una institución*. [En línea]. Disponible en <<http://www.fenalco.com.co/contenido/1683>> (Citado el 5 de junio de 2017).

⁴¹ MILLÁN, René y GORDON, Sara. Óp. cit., p. 718.

supermercado, hipermercado o tienda de descuento. Es vital que esa capacidad, definida como la habilidad para generar condiciones propicias de colaboración y dirección, se releve de generación en generación pues es sabido que la tienda de barrio se consolida mayoritariamente como un negocio familiar donde los primeros involucrados son los hijos, y permitir que la tienda absorba los conocimientos profesionales de los mismos en caso de ser posible. En las conversaciones sostenidas con algunos tenderos se ha observado que el (los) hijo (s) del propietario, quienes asisten a la universidad en carreras administrativas, aplican sus conocimientos para darle un direccionamiento con mejores bases a su negocio, lo que es totalmente válido. Esa capacidad de negociación debe ir en función de unos criterios que velen por las condiciones de aquellas tiendas de menor tamaño, es decir, que al interior de la asociación se esté en constante búsqueda de asistencia y que las tiendas sean vistas como un todo y no como actores individuales. La fuerza del canal tradicional en Colombia es inminente y su presencia en el territorio es ejemplo de ello; es muy común que en cualquier ciudad del país sus barrios populares alberguen una tienda de esquina que identifica a su comunidad y además sigan un estereotipo en su nombre: regularmente se encuentran avisos como “Tienda don Chucho”, “Tienda don Luis”, “Tienda don Pedro”, “Miscelánea”, entre muchos otros que son plenamente identificables.

Flujo de información

Si se desea un pleno funcionamiento de la asociación y que sus integrantes aumenten su grado de confianza dentro de la interacción social de manera que sus conductas individuales tengan convergencia, es totalmente necesario que la información fluya entre los distintos actores. En concordancia con el pensamiento de Coleman, es bastante cierto que la información resulta ser un elemento potencial en la conformación de sociedades porque permite orientar las acciones, y aunque

tiene un enorme costo, la mejor vía para reducirlo es mediante las relaciones⁴²; si existe reciprocidad, comunicación e interacciones a un buen nivel la información no será un problema y mejor aún, reduce los costos de transacción.

La asimetría de la información y asimismo su débil existencia son un factor que elevan los costos de transacción en gran medida. Para el caso de la tienda de barrio es muy atinado el siguiente ejemplo para ilustrar tales costos; cuando vamos por algún producto a la tienda, hablemos de un paquete de arepas, existe la posibilidad de que sea el consumidor quien escoja el paquete o el tendero quien lo entregue ante la presencia del cliente, para este caso suponemos que ocurre la segunda opción, pero cuando el cliente llega a la casa con el paquete observa que las arepas tienen humedad y ello lo obliga a ir nuevamente a la tienda para devolver las arepas, en ese momento la transacción puede adquirir varias posibilidades. Si las arepas están propiamente húmedas por condiciones inadecuadas del lugar, efectivamente se puede hacer una reclamación; si por el contrario han pasado varios días o el cliente ha alterado las características físicas del producto, por ejemplo, al asarlas, ya no se puede disponer del mismo derecho a hacer la reclamación. Este caso es bastante popular, no solo en las tiendas tradicionales sino en cualquier tipo de mercado donde exista información asimétrica, lo cual dificulta el pleno funcionamiento de las transacciones, pues si el tendero se percata con anterioridad del mal estado de las arepas no se hubiese generado ningún tipo de molestia. Las tiendas de descuento, en D1, por ejemplo, han tratado de reducir los costos de transacción a través de la devolución inmediata del dinero cuando el cliente no está satisfecho con el producto que adquirió, pero ello sugiere de antemano que los productos estén totalmente testeados para garantizar un nivel de calidad que evite insatisfacción. Ese debido flujo de información entre los tenderos que deseen formar

⁴² MILLÁN, René y GORDON, Sara. Óp. cit., p. 718.

una asociación evitara que existan problemas en el mediano y largo plazo, además que contribuye al ejercicio de construcción

Recuperación de la confianza

De acuerdo con la síntesis de Putnam, la confianza “es un componente central del capital social”⁴³ y ello se evidencia en aquellas sociedades u organizaciones donde la confidencialidad prima sobre cualquier tipo de conducta. Dentro de la regla social, la confianza es algo que se gana con cada acción de valor que un individuo realice y que evoque respeto, no obstante, se pierde fácilmente cuando se interrumpe un ciclo de esas acciones de valor. Eso es lo que ha sucedido en el panorama colombiano y las personas tienden a no creer en nuevas asociaciones o sociedades porque resultan engañados; y no se les puede culpar si la experiencia que han tenido les dificulta creer en los demás. Lo mismo sucede con el típico “fiado” cuando el vecino al que el tendero depositó su confianza mediante la palabra, deja de pagar su deuda y, aún peor, no vuelve a aparecer. Eso se traduce en el detrimento de la confianza y un aislamiento del individuo con el fin de evitar cualquier tipo de riesgo. Es por ello que aunado a la confianza está la reciprocidad, porque un individuo que actúa bien con otro espera lo mismo de éste, generando así una conexión de expectativas entre individuos. Putnam explica tal situación de la siguiente forma: “La confianza es una predicción de la conducta de un actor independiente. Tú no confías en que una persona va a hacer algo simplemente porque dice que lo hará. Tú confías en ella solo porque (conociendo su situación) esperas que esa persona decidirá hacerlo”⁴⁴. Para el caso del tendero que “fía”, éste ofrece crédito a su vecino

⁴³ MILLÁN, René y GORDON, Sara. Óp. cit., p. 725.

⁴⁴ PUTNAM, Robert. *Solo en la bolera*. Citado por MILLÁN, René y GORDON, Sara. *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas*. [En línea]. México: Universidad Autónoma de México. 2004, p. 726. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000400004> (Citado el 8 de junio de 2017).

porque hay una relación de confianza entre ambos y tiene la expectativa de que pagará su deuda a tiempo, esto se traduce en una reducción de los costos de transacción porque el consumidor percibe satisfacción. Es válido decir que la confianza es un elemento de difícil recuperación, particularmente para los que en este momento son propietarios de las tiendas tradicionales, pero si se implementan el flujo de información, la capacidad de negociación y la reciprocidad quizá la generación siguiente tenga una tendencia marcada a formar parte de una posible asociación o gremio de tenderos. Los dueños de tiendas más jóvenes creen que una alianza estratégica sería de gran ayuda para competir con los nuevos formatos, y así lo sostienen un par de tenderos que hacen parte de los *millenials* encargados de la dirección de una tienda en el barrio Villa Verde.

La idea de una alianza estratégica tiene como objetivo que los tenderos creen una dinámica tal que les permita hacer frente a cualquier tipo de competencia a través de la cooperación y el beneficio mutuos, con ello también se reducen los costos de transacción y los tenderos tienden a integrarse verticalmente. La integración vertical propone que los dueños de las tiendas tengan una capacidad de negociación con sus proveedores que les permita obtener mayor cuota de mercado y que tengan acceso a precios competitivos para que el mercado se sienta atraído⁴⁵. Cuando se realizó la encuesta a los tenderos generando, en ocasiones, un tipo de entrevista rápida, expresaron que los proveedores tienen una perspectiva totalmente indiferente en términos de disponibilidad para hacer alianzas o sinergias, los tenderos afirman que solo llegan a la tienda a vender su producto, sugerir el precio al público y se van; en el mejor de los casos resultan entablando una amistad, pero

⁴⁵ EUMED.net. *Estrategia de integración vertical*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2f.htm>> (Citado el 3 de junio de 2017).

totalmente aparte de la coyuntura que viven frente a nuevos jugadores en el mercado.

La iniciativa de un esquema asociativo para las tiendas de barrio no debe confundirse con una organización de tinte sindicalista que se oponga al libre curso de la economía, sino que, por el contrario, estimule la formalización de dichos negocios – como se quiere hacer a través del Monotributo⁴⁶ que propone la Reforma Tributaria Estructural – y la implementación de estrategias cuyo alcance sea totalmente limpio y que les ayude a blindar su organización frente a la competencia nueva que pueda surgir.

3.4. CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DOFA PARA EL CANAL TRADICIONAL – TIENDAS DE BARRIO

Tomando como base la información recolectada en las encuestas y experiencias vividas con los tenderos de los barrios Villa Verde – El Poblado y Villa del Prado, se construye la siguiente matriz DOFA para sintetizar su actual situación respecto del nuevo formato de comercio y de esta forma revisar los aspectos más relevantes para formular estrategias loables de acuerdo a factores tanto internos como externos.

⁴⁶ Según Mauricio Cárdenas, Ministro de Hacienda y Crédito Público, “el Monotributo es una alternativa para simplificar el pago de impuestos que hoy ya se pagan y además formalizar a los pequeños comerciantes, con una tarifa reducida y de fácil cumplimiento”.

Tabla 31. Matriz DOFA para el canal tradicional.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
FACTORES INTERNOS	Escasa implementación de estrategias competitivas que les permita hacer frente a nuevos jugadores en el mercado.	Alta riqueza cultural que genera recordación entre los consumidores.
	Carencia de esquemas asociativos por falta de sistemas de información.	Estrechas relaciones con el consumidor que trasciende lo comercial y económico escalando a lo social.
	Baja articulación institucional que brinde un marco normativo sólido.	Generación de responsabilidad social por el aporte socioeconómico medido en términos de generación de empleo.
	Pérdida paulatina de la confianza por baja reciprocidad en la interacción social.	Ofrece comodidad y agilidad a sus consumidores, en particular con el servicio a domicilio.
	Elevada informalidad y altos costos de transacción.	Dinamizan y jalonan la economía del barrio.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla 31. Matriz DOFA para el canal tradicional.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	Articulación de los tenderos para generar sinergias y alianzas estratégicas.	Surgimiento de nuevos competidores en el mercado con infraestructuras comerciales sólidas.
	Lugar privilegiado en el hábito de consumo de los clientes.	Polarización de algunos actores debido a la pérdida de confianza y reciprocidad.
	Reconocimiento de entidades nacionales como un canal de comercio con alta relevancia para la región y el país.	Nuevas tendencias de consumo por efecto de la globalización.
	Formalización a través del pago del Monotributo establecido en la Reforma Tributaria 2017.	Rebajas y descuentos del nuevo formato de comercio.

Fuente: Elaboración propia a partir de las conversaciones con los tenderos.

- **Estrategia para maximizar Fortalezas y Oportunidades (FO)**

- ✓ Escalar el concepto de tienda de barrio como patrimonio cultural del país por ser un elemento que refuerza la interacción social en la cotidianidad de los colombianos.

- **Estrategia para maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas (FA)**
 - ✓ Crear incentivos que estimulen el consumo en la tienda de barrio como elemento autóctono de la región y fortalecer los vínculos del canal tradicional con la institucionalidad a través de un marco normativo.

- **Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades (DO)**
 - ✓ Consolidar alianzas estratégicas a través de una asociación que facilite el flujo de información, aumente la capacidad de negociación y convertirse en el eje de implementación de estrategias competitivas para hacer frente a nuevos modelos de negocio, en este caso por ejemplo a las tiendas de conveniencia como Ara y D1.

- **Estrategia para minimizar Debilidades y Amenazas (DA)**
 - ✓ Renovar el modelo de mercadeo utilizado por las tiendas tradicionales para generar eficiencia en costos y economías de escala que faciliten la competencia con tiendas de descuento; aunado a la fidelización de los clientes.

3.5. CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DOFA PARA EL NUEVO FORMATO DE COMERCIO – TIENDAS ARA Y D1

De igual forma se ha construido una matriz DOFA para el nuevo formato de comercio en donde se puedan identificar los elementos más relevantes de su funcionamiento, formulando estrategias que puedan implementarse con el objetivo de una mejor estructuración de su modelo de mercado.

Tabla 32. Matriz DOFA para el nuevo formato de comercio.

FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Horarios de atención recortados.	Reducción de costos de transacción.
	Costo de oportunidad por ausencia de servicios como parqueadero.	Reducción de desperdicios que permite ofrecer precios competitivos.
	Incipiente interacción social y relación con los clientes.	Eficiencia en procesos logísticos.
	Efectivo como único medio de pago que en ocasiones penaliza al consumidor cuando no lo tiene disponible.	Proveedurías con alta capacidad instalada.
	Limitaciones en la oferta de productos “miniaturizados” y frescos.	Canal de impulso a las Pymes regionales.
		Conveniencia por precios competitivos y proximidad a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de las conversaciones con los tenderos.

Continuación de la Tabla 32. Matriz DOFA para el nuevo formato de comercio.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	Baja penetración vehicular que facilita hacer las compras del mercado a pie.	Incertidumbre en la economía que genera alteraciones en el nivel de gasto de los hogares.
	Nuevos hábitos de compra en la generación de los <i>millenials</i> .	Incertidumbre en el mercado laboral y escándalos de corrupción que impactan el nivel de confianza de los consumidores.
	El consumidor piensa que comprar en este canal se traduce en una compra inteligente porque ahorran dinero comparado con otros canales.	Reducción del tamaño de los hogares que genera tendencia a consumir en el canal tradicional.
	Buen posicionamiento del canal en el consumo de los hogares colombianos desde el año 2014.	

Fuente: Elaboración propia a partir de las conversaciones con los tenderos.

- **Estrategia para maximizar Fortalezas y Oportunidades (FO)**

- ✓ Ampliación de los horarios de atención para permitirle al consumidor una alternativa de compra.

- **Estrategia para maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas (FA)**
 - ✓ Aumentar la proveeduría de empresas regionales para estimular el crecimiento económico de la ciudad.

- **Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades (DO)**
 - ✓ Implementar métodos de pago que incorporen el modelo de negocio dentro de la dinámica de la bancarización.

- **Estrategia para minimizar Debilidades y Amenazas (DA)**
 - ✓ Fortalecimiento del vínculo con el cliente que aumente el nivel de confianza de los consumidores.

3.6. PUGNA POR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Ahora bien, una vez que se ha conocido el impacto de las tiendas de conveniencia sobre las tiendas de barrio, que no ha sido especialmente drástico sino únicamente al principio cuando apareció el nuevo formato, es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿a quién realmente le están arrebatando participación en el mercado las tiendas de descuento? Desde el año 2012 aproximadamente, se ha visto como las cadenas de algunas grandes superficies han ampliado su estrategia competitiva a través de la creación de sus propios formatos express, es decir, que han venido implementando su modelo de negocio al nivel de una tienda pequeña cuyas características concuerdan con las de una tienda de conveniencia, que combina

proximidad y precios bajos. Es así como el Grupo Éxito particularmente, ha iniciado la apertura de un gran número de tiendas denominadas “Éxito Express” y “Aliado Súper Inter” con las que buscan aumentar su participación en el mercado y posicionarse en el hábito de compra de las personas. Los formatos express de las grandes superficies – como Grupo Éxito, Olímpica y Colsubsidio - son una extensión de su actividad comercial con el objetivo de llegar a más personas ubicadas en los barrios y ofrecer las ventajas de una tienda tradicional; esto podría interpretarse como la respuesta a una clara competencia que ha generado las tiendas Ara y D1, tanto a nivel regional como a nivel nacional, y una pugna entre los jugadores más fuertes del mercado del retail. Las tiendas de barrio, por su parte, siguen teniendo un enorme tejido de pequeños comerciantes a nivel regional y nacional, y a pesar de que la propuesta de las grandes cadenas por abrir en promedio una tienda por semana es altamente ambiciosa, las tiendas de barrio siguen en constante expansión, principalmente, porque sirven como autoempleo para sus propietarios y con ello lograr solventar sus obligaciones básicas. En este sentido, existe una pugna por llegar cada vez más donde está el consumidor y no al revés, pues se ha entendido que los gustos y preferencias de las personas evolucionan en la medida en que su tiempo es cada vez más limitado por lo que no desean gastarlo haciendo mercados de 1 o 2 horas, por el contrario, buscan que su permanencia en un establecimiento sea corta, ágil y con precios atractivos.

Existe además un diferencial en la oferta de productos de las grandes superficies comparados a los que se ofrecen en las tiendas como Ara o D1, pues en éstas últimas se ofrecen productos con marcas propias y algunos de ellos son importados, mientras que, tanto las grandes superficies como las tiendas tradicionales tienen una oferta de productos de mayor recordación por el consumidor colombiano y que han trascendido por mucho tiempo, por lo que en ellos hay calidad implícita.

Es válido mencionar que, cuando empezaron a establecerse las tiendas de conveniencia, las personas que hacían las compras del mercado allí tenían cierto grado de reserva al hablar acerca de dónde mercaban, en otras palabras, se avergonzaban de decir que iban a hacer sus compras a un D1 o un Ara por sus precios tan bajos y productos con marcas totalmente diferentes del mercado tradicional; esa situación generaba un rezago para algunas personas que veían el nuevo formato comercial como algo raro y fuera de lo común, pero con el tiempo se dieron cuenta que las compras allí implicaban un ahorro significativo de dinero, y lo que comenzó como algo extraño para muchos se convirtió en una completa normalidad para todos, tanto que el modelo se amplía a todos los estratos socioeconómicos sin distinción de ninguna clase, la tienda D1 del barrio popular es la misma tienda de aquel que es más exclusivo, es decir que no existe ningún tipo de segmentación del mercado. En tal sentido, los individuos perciben que cuando compran en supermercados de cadenas reconocidas, como Carulla, Jumbo o Éxito, su compra adquiere un *status* que tal vez no sería posible en una tienda de conveniencia, pero a pesar de esas diferencias que imprimen una perspectiva social el nuevo formato logra inmiscuirse entre los grandes y coexistir mostrando buenos resultados.

4. CONCLUSIONES

- El sector bajo estudio tiene un considerable tejido de tiendas tradicionales que han acompañado a los habitantes de la zona por muchos años, ello genera fidelización del consumidor, así como recordación.
- Las tiendas de barrio han logrado obtener un lugar privilegiado en el hábito de compra de los habitantes del sector y de los colombianos en general.
- La tienda de barrio es un mecanismo que refuerza la cultura al convertirse en el eje de una comunidad, donde se comparten diferentes experiencias y se estrechan los vínculos con los clientes. La relación con el tendero y el consumidor trasciende lo económico y escala hasta lo social.
- El éxito del nuevo formato de comercio, representado en este caso por tiendas Ara y D1, se debe principalmente a un modelo de negocio que elimina totalmente los desperdicios e ineficiencias, trasladando ese ahorro al consumidor mediante precios competitivos.
- La proximidad y el precio son los principales elementos que implementa el modelo de *hard discounters* o tiendas de descuento duro, y sacrifica la oferta de servicios adicionales como, entre otros, el parqueadero.
- El tema de la compra de las bolsas plásticas en tiendas como D1 suele ser tomado como una desventaja para quienes acceden a este mercado, sin embargo, se abre una discusión de tipo ambiental en la medida que la compra de tales bolsas puede ser un incentivo para que los consumidores

utilicen otro tipo de elementos que puedan reutilizarse y por ende disminuir el uso de aquellas que tardan mayores períodos en biodegradarse.

- Con la llegada de las tiendas de descuento al país se han modificado los hábitos de consumo de las personas, en tanto que gran parte de ellos no tienen el tiempo suficiente para dedicar muchas horas en un supermercado y por ello prefieren ir a un sitio que les proporcione agilidad y ahorro; aunado a esto, la tendencia de generaciones como los *millenials* es a realizar compras que llenen su despensa por cortos períodos, pues les gusta invertir su tiempo en viajes o comer por fuera y no les sería conveniente hacer grandes mercados.
- A pesar de la desaceleración en el comportamiento del consumo de los hogares, tiendas como D1, principalmente, han recibido una alta aceptación de los colombianos y eso se ha traducido en la entrada de tal tienda al club del billón de pesos por su alto crecimiento en ventas.
- El sector bajo estudio representa un polo de desarrollo para la ciudad y un espacio donde ha tratado de extenderse la ciudad, lo cual genera un atractivo para inversionistas y nuevos formatos de comercio, para este caso las tiendas Ara y D1.
- Villa Verde es el lugar donde más se han establecido tiendas de barrio, mientras en el Poblado y Villa del Prado se ha percibido una considerable cantidad de tiendas que se han visto en la obligación de liquidar sus productos hasta cerrar el negocio por la desaceleración de sus ventas.
- El impacto de las tiendas Ara y D1, en términos de ventas y pérdida de clientes, ha sido plenamente percibido e identificado por los tenderos de los

barrios estudiados; no obstante, se ha observado un consenso cuando dicen que el choque más fuerte en las ventas fue al inicio cuando se inauguraron las tiendas de descuento en la zona, pero que tal impacto se ha ido diluyendo con el paso del tiempo. Existen unos fuertes vínculos con los clientes que les permite seguir participando en el mercado y un diferencial en términos de oferta de productos; siguen gozando de una gran ventaja en la venta de frutas y verduras frescas y venta de artículos en cantidades a la medida del cliente.

- La gran mayoría de las tiendas de barrio en el sector – Villa Verde – Villa del Prado y el Poblado – están compuestas por negocios familiares y son a menudo la misma residencia de sus propietarios.
- La pérdida de clientes percibida por los tenderos fue significativa al principio cuando llegó el nuevo canal, pero los consumidores han regresado paulatinamente optando por dividir las compras del mercado en el canal tradicional, el formato de descuento que agrupa las tiendas de descuento y los supermercados.
- El tamaño de los hogares en el país ha venido disminuyendo y esto implica que sus necesidades de alimentación sean satisfechas con pequeñas cantidades, situación que los motiva a ir a las tiendas de barrio y no a formatos de comercio de descuento.
- En la medida en que el concepto de barrio siga existiendo la tienda tradicional no perderá vigencia dado que representa un eje cultural dentro de una comunidad cuyo vínculo con el individuo es de carácter social.
- Las tiendas de conveniencia, en este caso Ara y D1, han venido arrebatando la participación en el mercado, en mayor proporción, a las grandes

superficies y en una menor proporción a las tiendas de barrio; ello se ha visto representado en el crecimiento de formatos express cuyos propietarios son los poderosos conglomerados del retail como Grupo Éxito – también a través de Aliado Súper Inter - , Olímpica y Colsubsidio, con los que quieren hacer presencia en los barrios y recobrar su posición en las compras de los colombianos.

5. RECOMENDACIONES

- Activar una estrategia por parte de los tenderos para seguir fidelizando a sus clientes y recobrar la participación histórica en el mercado; aunque es claro que los consumidores siguen optando por este canal, en el futuro pueden llegar otros actores al mercado y poner en riesgo la existencia de las tiendas de barrio.
- Ampliar los alcances del negocio de tienda de barrio de forma que no siga teniendo el mismo estereotipo de negocio de subsistencia, sino de uno que genere un desarrollo ostensible con el fin de beneficiar tanto a sus propietarios como a los clientes.
- Implementar nuevas alternativas o métodos de pago en las tiendas de conveniencia para evitar sobrecostos por no tener efectivo disponible.
- Aumentar la preocupación por el cliente en las tiendas de descuento a través del mejoramiento de la atención y administración interna de los locales.
- Modificar y mejorar el tema de la compra de bolsas para empacar el mercado en tiendas D1 dado que sus características no entregan satisfacción cuando las compras son en grandes cantidades e incluye artículos pesados, eventualmente tienden a romperse o es necesario llevar el mercado en cajas.
- Consolidar alianzas estratégicas y crear un esquema asociativo a través de la construcción de capital social, recuperando la confianza y la reciprocidad, que permita a los tenderos establecer estrategias competitivas mediante el

consenso de una asociación cuyo marco normativo sea lo suficientemente sólido para limitar los hechos de mala fe.

- Dar cabida a las alianzas con los proveedores para hablar de temas como los precios en el marco de una eventual asociación de tenderos. Dentro de un esquema asociativo los tenderos pueden recurrir a la compra de insumos a gran escala lo que les permite adquirir descuentos, y esos descuentos trasladarlos al consumidor en forma de precios bajos de manera que generen competencia a los nuevos actores.
- Fomentar la participación en organizaciones en el relevo generacional, esto es, que los hijos o familiares de los propietarios de las tiendas que sigan en el negocio tengan iniciativa para construir una asociación, aunado a la aplicación del conocimiento profesional de aquellos que lo puedan hacer.
- Impulsar la iniciativa de escalar el concepto de tienda de barrio como patrimonio cultural por su alta injerencia en la vida de los colombianos y su trascendencia histórica en el comercio minorista.

BIBLIOGRAFÍA

ABC.es. *Millenials: la generación malcriada que quiere cambiar el mundo*. [En línea]. Disponible en <<http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>> (Citado el 8 de junio de 2017).

BANCO DE LA REPÚBLICA. *Inversión Extranjera Directa en Colombia*. [En línea]. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ce_dcin_inversionextranjera.pdf> (Citado el 8 de junio de 2017).

BAQUERO, Mónica. *La tienda de Líchigo, una metáfora del consumo*. Citado por ESCOBAR CAZAL, Elizabeth y ESCOBAR REYES, Gonzalo. En: *Revista Global de Negocios*. 2015.

BENÍTEZ CUARTAS, Jaime. *Microcentros comerciales: polos de desarrollo barrial*. 2016. [En línea]. Disponible en <<http://blogs.eltiempo.com/ambiente-urbano/2016/10/12/microcentros-comerciales-polos-de-desarrollo-barrial/>> (Citado el 31 de mayo de 2017).

BOTERO NIETO, Guillermo. *La tienda de barrio, toda una institución*. [En línea]. Disponible en <<http://www.fenalco.com.co/contenido/1683>> (Citado el 5 de junio de 2017).

COLEMAN, James. *Foundations of Social Theory*. The Belknap press of Harvard University Press. Citado por CRUZ, Alexander, *et al. Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. [En línea]. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. 2007, p. 16. Disponible en <<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>> (Citado el 9 de junio de 2017).

COLEMAN, James. *Social Capital in the Creation of Human Capital*. [En línea]. Chicago. University of Chicago, The American Journal of Sociology. 1988. Disponible en <<http://courseweb.ischool.illinois.edu/~katewill/for-china/readings/coleman%201988%20social%20capital.pdf>> (Citado el 9 de junio de 2017).

DANE.gov.co. *Cuentas nacionales anuales de bienes y servicios Colombia – Producto Interno Bruto (PIB)*. [En línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2014-2015p.pdf> (Citado el 4 de mayo de 2017).

DINERO. *El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento*. [En línea]. Disponible en <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>> (Citado el 2 de febrero de 2017).

DINERO. *Revolución en el comercio*. En: Revista Dinero. Abril, 2017. nº 515, p. 50-56.

EL HERALDO, *Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite contra 'gigantes'*. 2015. [En línea]. Disponible en <<https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>> (Citado el 21 de abril de 2017).

ESTEBAN, Victoria, *et al.* Análisis de Regresión con Gretl. [En línea]. Bilbao: Universidad del País Vasco. Disponible en <<https://ocw.ehu.eus/file.php/132/gretl/gretl/contenidos/version-completa-para-imprimir.pdf>> (Citado el 2 de junio de 2017).

EUMED.net. *Estrategia de integración vertical*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2f.htm>> (Citado el 3 de junio de 2017).

EUMED.net. *Los costes de transacción*. [En línea]. Disponible en <<http://www.eumed.net/cursecon/1/instcostes.htm>> (Citado el 4 de junio de 2017).

FEDESARROLLO. *¿Quiénes somos?* [En línea]. Disponible en <<http://www.fedesarrollo.org.co/nosotros/quienes-somos/>> (Citado el 8 de junio de 2017)

FENALCO. *Misión*. [En línea]. Disponible en <<http://www.fenalco.com.co/contenido/373>> (Citado el 8 de junio de 2017).

MCCARTHY, Jerome. *Definición de marketing*. Citado por VERGARA, Christian. *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser*. Revista P&M. 2016. [En línea]. Disponible en <<http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>> (Citado el 8 de junio de 2017).

NIELSEN. *Acerca de Nielsen*. [En línea]. Disponible en <<http://www.nielsen.com/co/es/about-us.html>> (Citado el 5 de abril de 2017).

PÁRAMO MORALES, Dagoberto; GARCÍA, Olga y ARIAS, María. *La tienda tradicional colombiana como un espacio de reforzamiento cultural*. [En línea]. Barranquilla: Universidad del Norte. 2012. Disponible en <<http://www.uninorte.edu.co/web/dparamo/blogs/-/blogs/la-tienda-tradicional-colombiana-como-un-espacio-de-reforzamiento-cultural-del-consumidor-caso-barranquilla-y-manizales>> (Citado el 8 de junio de 2017).

PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *Tiendas de barrio en Colombia*, Universidad del Norte. Pensamiento & gestión. 2012. [En línea]. Disponible en <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3982/2801>> (Citado el 16 de febrero de 2017).

PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *Valores, creencias y orientación temporal del consumidor de tiendas de barrio de Barranquilla*. [En línea]. Barranquilla: Asociación Colombiana de Facultades de Administración. Disponible en <<http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/eventos/encuentroinvestigacion2005/Cap-2005-Dagoberto-Paramo.pdf>> (Citado el 8 de junio de 2017).

POPAL. Instituto de la Publicidad del Punto de Venta. [En línea]. Disponible en <www.popaispain.org> (Citado el 5 de abril de 2017)

PORTAFOLIO. *Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia*. 2016 [En línea]. Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977>> (Citado el 18 de enero de 2017).

PUTNAM, Robert. *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Citado por URTEAGA, Eguzki. *La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. Reflexión política*. [En línea]. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. 2013, p. 45. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11028415005>> (Citado el 9 de junio de 2017).

PUTNAM, Robert. *Solo en la bolera*. Citado por MILLÁN, René y GORDON, Sara. *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas*. [En línea]. México: Universidad Autónoma de México. 2004, p. 726. Disponible en

<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000400004> (Citado el 8 de junio de 2017).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Misceláneo, a.* [En línea]. Disponible en <<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=PNnyl9C>> (Citado el 20 de marzo de 2017).

STICHWEH, Rudolf. *Teoría de sistemas versus teoría de la acción. La comunicación como opción teórica.* Citado por MILLÁN, René y GORDON, Sara. *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas.* [En línea]. México: Universidad Autónoma de México. 2004, p. 716. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000400004> (Citado el 2 de junio de 2017).

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. *Holding.* [En línea]. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/24445.pdf>> (Citado el 8 de junio de 2017).

VERGARA VARGAS, Christian. *Ara, la apuesta de la marca Jerónimo Martins en Colombia.* 2013. [En línea]. Disponible en <<http://www.revistapym.com.co/noticias/retail/ara-apuesta-marca-jeronimo-martins-colombia>> (Citado el 4 de marzo de 2017).

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta a tenderos

ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO DE ARA Y D1 SOBRE LAS TIENDAS DE BARRIO DEL SECTOR VILLA DEL PRADO – EL POBLADO Y VILLA VERDE CIUDAD DE PEREIRA

INFORMACIÓN GENERAL

1) Nombre del establecimiento

2) Dirección _____

3) Teléfono _____

4) Antigüedad de la tienda

1. Menos de 6 meses ____
2. Entre 6 meses y menos de 1 año ____
3. Entre 1 año y menos de 2 años ____
4. Entre 2 años y menos de 3 años ____
5. Entre 3 años y menos de 4 años ____
6. Entre 4 años y menos de 5 años ____
7. 5 años y mas ____

5) Número de empleados que tiene la tienda de forma permanente (incluido el dueño que responde)

1. Uno ____
2. Dos ____
3. Tres ____
4. Más de tres ____

6) Propietario de la tienda

1. Tienda propia ____
2. Tienda arrendada ____

7) Actividad de comercialización:

1. Venta de Abarrotes _____
2. Venta de Verduras _____
3. Miscelánea _____
4. Todos los anteriores _____

8) ¿Qué porcentaje de las ventas las realiza como ventas a crédito?

1. 10% _____
2. 20% _____
3. 30% _____
4. 40% _____
5. 50% _____
6. 60% _____
7. 70% _____
8. 80% _____
9. 90% _____
10. 100% _____

9) ¿Las ventas de la tienda se han visto afectadas por la presencia en su barrio de las tiendas ARA y D1?

1. SI _____
2. NO _____

10) Si la respuesta fue positiva. ¿En qué productos los afecta más?

1. Abarrotes _____
2. Verduras _____
3. Misceláneas _____
4. Todos _____
5. Otros _____ Cual _____

11) ¿En qué proporción han disminuido sus ventas con la presencia en su barrio de las tiendas ARA y D1?

1. 10% _____
2. 20% _____
3. 30% _____
4. 40% _____

- 5. 50% ____
- 6. 60% ____
- 7. 70% ____
- 8. 80% ____
- 9. 90% ____
- 10. 100% ____

12) ¿Ha perdido clientes con la llegada a de ARA y D1 a su barrio?

- 1. SI ____
- 2. NO ____

13) De las siguientes estrategias competitivas, ¿cuáles ha desarrollado para disminuir el impacto de la llegada de ARA y D1?

- 1. Comodidad
- 2. Facilidad de acceso
- 3. Facilidad de pago
- 4. Variedad de surtido

14) Tipo de clientes que ha perdido con la presencia en su barrio de las tiendas ARA Y D1

- 1. Clientes de ventas a crédito ____
- 2. Clientes de ventas de Contado ____

15) ¿Tiene disponibilidad para asociarse con otros tenderos para hacerle frente a la llegada de ARA y D1?

- 1. SI ____
- 2. NO ____

16) ¿Ha tenido que bajar los precios de sus productos con la llegada de ARA y D1?

- 1. SI ____
- 2. NO ____

17) ¿Ha recibido ayuda de parte de sus proveedores para competir con ARA y D1?

- 1. SI ____
- 2. NO ____

18) ¿Estaría dispuesto a realizar alianzas estratégicas con los proveedores para competir con ARA y D1?

1. Definitivamente _____
2. Probablemente _____
3. Poco probable _____
4. No estaría dispuesto _____

ANEXO 2. Tienda D1 Villa Verde Plaza - Exterior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. Tienda D1 – Interior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. Tienda D1 – Interior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5. Tienda D1 - Interior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6. Ubicación tienda D1 El Poblado 2



Fuente: Google Maps

ANEXO 7. Tienda Ara El Poblado - Exterior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8. Tienda Ara El Poblado - Interior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9. Tienda Ara El Poblado – Interior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10. Tienda Ara El Poblado – Interior



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11. Tienda de barrio



Fuente: Elaboración propia