

**EL EFECTO QUE HA TRAÍDO SOBRE LOS CONSUMIDORES LA ENTRADA DE LOS *HARD*
DISCOUNTERS EN BOGOTÁ FRENTE A LOS PRINCIPALES CANALES DE *RETAIL* ENTRE LAS CALLES
106 Y 140 ENTRE LA CARRERA 7MA Y AUTOPISTA NORTE.**

Laura Martínez y Martín Ricaurte

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Administración de empresas

Bogotá

2019

**EL EFECTO QUE HA TRAÍDO SOBRE LOS CONSUMIDORES LA ENTRADA DE LOS *HARD*
DISCOUNTERS EN BOGOTÁ FRENTE A LOS PRINCIPALES CANALES DE *RETAIL* ENTRE LAS CALLES
106 Y 140 ENTRE LA CARRERA 7MA Y AUTOPISTA NORTE.**

Laura Martínez y Martín Ricaurte

Director: Nicolás Gómez Osorio

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Administración de empresas

Bogotá

2019

Tabla de Contenido

Resumen	7
Glosario	8
Introducción	9
1 Marco teórico	14
2 Marco metodológico	23
3 Presentación y análisis de resultados	26
3.1 Características demográficas, sociales y económicas	26
3.2 Hábitos de compra al hacer mercado	27
3.3 Motivaciones detrás de la compra en <i>Hard Discounters</i>	33
3.4 Experiencias a consumidor a la hora de hacer mercado	35
4 Propuesta	40
4.1.1 <i>Oferta de productos locales y productos frescos</i>	40
4.1.2 <i>Acceso a parqueadero y presencia en el mundo digital</i>	41
4.1.3 <i>Variedad de productos y experiencias</i>	41
5 Conclusiones y recomendaciones	43
5.1 Conclusiones	43
5.2 Recomendaciones	47
Bibliografía:	48
Anexos:	52

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta cuantitativa	52
Anexo 2. Guía grupo focal	58
Anexo 3. Mapas zona analizada	62
Anexo 4. Gráfica 6. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para lácteos	67
Anexo 5. Gráfica 7. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para aseo personal	67
Anexo 6. Gráfica 8. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para aseo domestico	68
Anexo 7. Gráfica 9. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para pasabocas	69
Anexo 8. Gráfica 10. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para carnes/ refrigerados	69
Anexo 9. Gráfica 11. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para frutas y verduras	70

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Edad de los participantes	26
Gráfica 2. Estratificación de los participantes	27
Gráfica 3. Motivador para conocer las tiendas de descuento	30
Gráfica 4. Porcentaje de compras en tiendas de descuento del total de su mercado	31
Gráfica 5. Gasto promedio en tiendas de descuento	31
Gráfica 12. Motivaciones para comprar en los hard discounters	33
Gráfica 13. Preferencias del consumidor colombiano por productos locales	35
Gráfica 14. Atributos más valorados por los consumidores a la hora de ir a un supermercado	36
Gráfica 15. Qué atributos esperan recibir los clientes al momento de hacer mercado	38
Gráfica 16. Número de establecimientos a visitar al momento de hacer mercado	39

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Frecuencia de visita establecimientos</i>	<i>28</i>
--	------------------

Resumen

La industria del *retail* en Colombia se ha venido dinamizando en los últimos años y la llegada del formato europeo *Hard discounters* ha hecho evolucionar el comportamiento del consumidor. Tiendas D1, Ara y Justo & Bueno son las principales cadenas de *discounters* y se enfocan principalmente en minimizar todos sus costos para poder ofrecerle al consumidor precios más cómodos en relación con sus competidores de la industria. Aunque se enfocan principalmente en el factor de precio y dejan de un lado su inversión en publicidad y diversificación de portafolio, las cadenas de *discounters* han venido ganando participación de mercado en los últimos años afectando a los canales tradicionales y modernos. Es por ello que, a lo largo de esta investigación se indagó sobre los factores diferentes al precio en los que se deben enfocar los canales modernos para retener a sus clientes y evitar su migración a los formatos de *Hard discounters* y se encontró que las diferentes experiencias a consumidor como, la buena atención y amabilidad del personal, mayor asesoramiento e información sobre los productos, ideas ó clases de cocina, personalización de los productos, etc. representan emociones positivas en el consumidor y por lo tanto un factor diferencial para las cadenas dentro del canal moderno en Bogotá.

Glosario

Retail: Hace referencia a la comercialización de productos al por menor es decir a la venta minorista.

Discounters/ Hard discounters: Supermercados o tiendas de descuento de origen alemán que ofrecen productos a precios más bajos como su nombre lo dice (descuento duro).

Canal moderno: Hace referencia a comercios minoristas que se encargan de vender productos. Estos comercios ofrecen una amplia gama de opciones. Dentro de esta categoría se encuentran los supermercados pequeños, medianos y grandes (The Nielsen Company, 2018).

Canal tradicional: Hace referencia a diferentes tipos de tiendas, las cuales en su mayoría pertenecen a familias y sus tamaños son reducidos. En este canal se encuentran Licorerías, Kioscos, y tiendas tradicionales o de barrio (The Nielsen Company, 2018).

Insights: Este término se define como observaciones o hallazgos acerca de un tema en específico.

Branding: La palabra de origen inglés es comúnmente utilizada en el ámbito del mercadeo y hace referencia al proceso en el que incurre una marca para su construcción y reconocimiento.

Shopper: Individuo o grupo de individuos que realiza compras en un determinado canal de ventas.

Introducción

Desde el 2010, ingresó a Colombia una nueva modalidad de comercialización basada en productos de buena calidad a precios razonables, denominada tiendas de gran descuento, tiendas de descuento duro o “*Hard discounters*” (HD por sus siglas en inglés). Cadenas como Koba Colombia S.A.S propietaria de tiendas D1; Jerónimo Martins, propietaria de ARA, y Mercaderías S.A.S, propietaria de Justo & Bueno, han entrado al mercado de tal manera que las ventas en los canales de distribución tradicionales se han visto afectadas (Pazcagaza, 2017).

El resultado de estos modelos de negocio ha sido tan exitoso que se puede cuantificar en su rápida expansión, para el caso de Tiendas D1, según su página web, cuenta con más de 800 tiendas a nivel nacional después de su primera apertura en 2009 (Tiendas D1, 2018). El éxito de dicha expansión se debe a que, según Mauricio de La Torre, director de nuevos negocios de la agencia de investigación de mercados: Kantar Worldpanel, en los últimos tres años, estas tiendas han aumentado su penetración en los hogares colombianos en un 40%, pues ya son alrededor de 3 millones de hogares que compran en este tipo de puntos de venta, acudiendo a ellos, en promedio, una vez por semana (de La Torre, 2017). También, cabe destacar que según el último reporte de Fenalco, los productos que venden estas tiendas pueden ser hasta un 30% más baratos comparado con otras marcas del mercado (Fenalco, 2016), con esto se puede decir que el precio es un factor determinante en las decisiones de compra del consumidor colombiano.

Aún y cuando el precio es el factor diferenciador de las tiendas de gran descuento frente a otros canales de distribución, esto no ha limitado su nicho de mercado, pues han logrado influir en los procesos de compra de una amplia parte de la población colombiana. Según la página

Expertos en Marca, los clientes que suelen frecuentar estas tiendas están distribuidos de la siguiente manera; “41% personas que compran en las tiendas D1 son de 50 años en adelante, seguidos por un 36% de personas entre los 35-49 años”(Velásquez, 2017); en cuanto al estrato social de los clientes, expertos en marca afirman que “el estrato 5 y 6 representan el 24% de las ventas de las Tiendas D1 mientras el estrato 3 es el que más ventas les genera con un 36%”(Velásquez, 2017).

De acuerdo con Euromonitor, en 2017, las tiendas de gran descuento tuvieron un incremento de 23% en valor, alcanzando los 6 billones de pesos excluyendo impuestos (Euromonitor, 2018a). Estas cifras son de gran significado debido a que el crecimiento de este tipo de comercialización está tomando gran relevancia en el país. En el segmento de los descuentos, se logran encontrar 5 organizaciones. El líder de estas es Koba Colombia con sus almacenes D1; captan un 38% de participación en el mercado. Entre los análisis encontrados, se espera que este nuevo segmento de distribución y comercialización de alimentos tenga un crecimiento constante anual de 22,7% hasta el año 2022, (Euromonitor, 2018a).

Las cinco empresas que componen el segmento de descuentos son D1, líder del mercado, tiendas Ara, Surtimax, Super Inter, Justo & Bueno y Romi. Sin embargo, se hará un énfasis especial en las principales tres cadenas: D1, Justo & Bueno y Ara, debido a su crecimiento exponencial y liderazgo del mercado. Según los datos registrados, estas tres empresas concentran el 6,5% del mercado de *retail*, lo cual representa aproximadamente 5.3 billones de COP convirtiéndose “en el quinto canal más importante en penetración” (Guevara, 2018). Los diferentes canales de distribución como supermercados, tiendas de barrio y mini-markets se han visto afectados. Con base en la más reciente Bitácora de Fenalco, las ventas reales de los

almacenes de gran formato disminuyeron, por ejemplo, para Grupo Éxito las ventas cayeron un 3,4% (Valora, 2018).

Según Euromonitor, el Impacto de las tiendas de descuento sobre el segmento tradicional los ha hecho replantear su estrategia, *“The biggest impact they have had on other retailers is to force them to look at themselves and the way they operate, and rethink their strategies to maintain their market shares.”* (Euromonitor, 2017b). Este efecto no debe ser analizado como un problema generado por los *“Hard Discounters”* sino, por el contrario, debe ser visto como una oportunidad para idear una manera innovadora de retener y fidelizar a sus clientes, ofreciendo un factor diferenciador que los atraiga y no seguir ofreciéndoles el modelo tradicional, el cual al parecer tiene saturados a los clientes y por eso buscan alternativas de calidad y mejor precio olvidando la fidelidad.

Luis Guaragno, Director Regional de Marco Marketing Consultants, afirma que:

La industria del *Retail* debe adaptarse a una generación impulsada por la conectividad, ya que 55% del público de entre 13 y 24 años consume al menos 4 horas de internet por día, 75% son activos en al menos una red social y 90% usa teléfonos inteligentes. La conectividad está acompañada por una sed de experiencia en un escenario en el que lo que importa no es lo que se compra, sino lo que se vive (López, 2016).

Es importante resaltar las ventajas que tienen los distribuidores tradicionales sobre las tiendas de descuento es que estos conocen de años atrás a sus consumidores y tienen todo el material y recursos para poder generar una experiencia diferente mientras que las tiendas de descuento están enfocadas en dos cosas únicamente, calidad y precio.

En un mercado multicanal saturado de información como el que se presenta actualmente, los consumidores buscan mucho más que un buen precio para tomar sus decisiones de compra, según el análisis de Convenience Stores hecho por Euromonitor, los almacenes de cadena tradicionales están optando por crear tiendas de menor tamaño que logren satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles servicios diferenciadores.

The constant opening of new convenience stores, instead of intimidating other channels, such as traditional neighborhood shops and chemists, has encouraged them to adopt different practices. These include 24-hour service, expansion of their product ranges (including drinks and food), entry into virtual marketplaces with home delivery services, as well as forming alliances with loyalty programs or incorporating nontraditional services, such as the purchase of tickets, mobile phone recharging and gambling (Euromonitor, 2018c).

Almacenes Éxito, el líder del mercado, ha logrado evidenciar la insuficiencia en su modelo de negocio en poder generar valor a los clientes y por ende ha decidido seguir con la apertura de tiendas de menor tamaño las cuales se enfoquen en necesidades rápidas de los clientes y en servicios para los mismos. De esta manera logran seguir manteniendo la fidelidad de los clientes brindándoles experiencias diferentes para necesidades cerca a sus hogares y puestos de trabajo.

Las experiencias del consumidor representan un factor diferenciador a la hora de captar la atención de posibles compradores para convertirlos en futuros clientes, dichas experiencias incluyen desde inmersiones en simuladores de realidad virtual hasta servicio post-venta las 24h del día. Sin embargo, todavía hay mucho camino por explorar dentro de esta nueva manera de mercadear un producto o servicio. Según Ariadna Solís, Customer Intelligence Domain Expert de

SAS, solo un 6% de las compañías de *retail* tiene una visión completa de la experiencia de sus clientes (Solís, 2017).

Con base en esto, la pregunta de investigación establecida es ¿Cómo lograr retener a los clientes y evitar su migración a las tiendas de gran descuento? Y el objetivo principal será evaluar la manera de retener a los clientes que migran a los *Hard discounters* en Bogotá. Como hipótesis a la pregunta de investigación, se supone que las experiencias del consumidor son el factor diferencial para evitar la migración de los consumidores a las tiendas de gran descuento.

Adicionalmente los objetivos específicos propuestos para el desarrollo de la investigación son:

- Evaluar a través de entrevistas las razones por las cuales los hábitos de compra de los consumidores están cambiando, haciéndolos migrar a tiendas de descuento.
- Distinguir las motivaciones que en el momento de compra lleva a los consumidores a preferir las tiendas de gran descuento sobre los canales tradicionales.
- Identificar qué tipo de experiencias prefieren los consumidores a la hora de hacer una compra.
- Analizar el efecto del mercadeo centrado en experiencias del consumidor en los clientes colombianos.

1 Marco teórico

El modelo de los *Hard discounters* (HD) o de canales de distribución de bajo costo tomó relevancia en la década de los noventa especialmente en Alemania, con cadenas como Lidl y Aldi. Aldi es reconocido en el mercado como el líder del sector del descuento duro diferenciándose por su modelo de negocio, "(...) desde su fundación, ALDI ha crecido hasta tener más de 10.000 tiendas en todo el mundo. Tiene un posicionamiento especialmente fuerte en Alemania, donde incluso el líder mundial Walmart tuvo que retirar su expansión" (Arantxa, 2018) su modelo de negocio centrado bajo la premisa de "Menos es más" se enfoca en reducir al máximo todos los costos, omitiendo los departamentos de marketing y control, pero siempre manteniendo una buena relación calidad-precio, tanto ha sido su éxito en el mercado europeo que en los últimos años ha logrado acelerar su expansión a nivel internacional. Según BCG, su fórmula inicial era ofrecer productos a un costo bajo de marcas propias. Un factor que ayudó a estas cadenas de supermercado a ganar popularidad fue las crisis financieras, "*In that initial phase, discount grocers typically performed well during periods when consumer spending was down. These shops were countercyclical*" (BCG Consulting Group, 2017). La filosofía de trabajo de este tipo de comercios es competir contra los canales tradicionales por medio del precio de sus productos. La razón de esto como se evidencia en el reporte de Mckinsey & Company "Cómo competir con el discount", los compradores son cada vez más exigentes con los precios de los mismos bienes. Sin embargo, el gran éxito de estas tiendas no se debe a grandes incrementos de ventas en sus tiendas sino por el contrario, según el reporte, se evidencia que el motor del rápido crecimiento de este tipo de cadenas de supermercados ha sido la apertura masiva de tiendas (McKinsey & Company, 2005).

Cabe resaltar que la popularidad de estas cadenas en Europa es considerable ya que cuentan con un 40% de la participación del mercado en Alemania y en todo Europa representan el 15% del mercado (BCG Consulting Group, 2017). El crecimiento exponencial de estas tiendas desde la década de los noventa es notable, como se demuestra en el reporte de Mckinsey y con información extraída de AC Nielsen, “Cerca del 47% de todas las tiendas nuevas que se han abierto en Europa desde 1991 han sido canales *discount*. Colectivamente han abierto una media de 3,5 tiendas desde ese año” (McKinsey & Company, 2005). Por otro lado, ATKEARNEY, firma especializada en consultoría, argumenta en su reporte “*What traditional retailers can learn from the discounters*” que uno de los principales factores de crecimiento de este tipo de segmentos ha sido que a diferencia de las cadenas tradicionales que ofrecen alrededor de 10.000 productos en sus tiendas y en sus grandes almacenes cerca de 50.000 referencias diferentes, estas cadenas de bajo costo ofrecen en promedio 2.000 referencias (Warschun & Schmidt, 2011). Esta estrategia facilita la distribución y el almacenamiento de los productos reduciendo costos considerables.

La firma Bain & Company ha desarrollado un estudio acerca de los *hard discounters* y su batalla con los canales tradicionales, que se titula “*Getting ready to battle Grocery’s Hard discounters*” (Knudson & Vu, 2017). El reporte se enfoca principalmente en analizar las razones por las cuales las tiendas de gran descuento empezaron a ganar tanta popularidad en Europa e interrumpieron el crecimiento de los canales tradicionales. El texto muestra por medio de estudios cualitativos y cuantitativos las estrategias de dichos disruptores. Por ejemplo, se encontró, por medio de encuestas, en qué segmentos de mercado empezaron a enfocarse las cadenas alemanas tales como Aldi y luego como han ido abarcando una mayor parte de la

población, ganando así participación en el mercado no solo europeo sino alrededor del mundo en diferentes tipos de geografías con diferentes culturas. Por último, el reporte señala que estas empresas con una única propuesta de valor, el precio, entran al mercado americano y ganan cada día más participación, haciendo que las cadenas tradicionales y grandes superficies empiecen a replantear sus estrategias.

La información proveída por este estudio es de gran ayuda para el proyecto debido a que con la información recopilada en el mismo y los estudios realizados se pueden encontrar características del mercado y los consumidores para así lograr dar una recomendación a los canales modernos, cómo supermercados de cadena. Cabe resaltar que el estudio enfatiza que deben ser leales a los clientes, como ellos lo han sido con los canales tradicionales y que, por lo tanto, se debe invertir en desarrollar una marca propia de gran aceptación por el mercado.

Adicionalmente, los autores Gizem Hökelei, Lien Lamey y Frank Verboven realizaron una investigación académica titulada "*The battle of traditional retailers versus discounters: The role of PL tiers*". En este artículo académico, se encuentran los datos recopilados acerca de dos productos de diferentes marcas (marcas propias y marcas tradicionales) en los 7 canales de distribución más grades de Inglaterra. Los productos escogidos para realizar el estudio fueron cereales listos para comer y sopas en lata. El propósito de este estudio fue determinar los orígenes de la pelea por los consumidores entre los *Hard discounters* y las grandes superficies. El artículo demuestra cómo los canales tradicionales han logrado mantener a sus clientes por medio de marcas propias que generan valor a sus consumidores. Sin embargo, las cadenas de bajo costo han logrado irrumpir el mercado de Inglaterra cambiando los hábitos de compras de los consumidores. Por ejemplo, hoy en día el 51% de los consumidores visitan al menos una vez

al mes una cadena de descuento y el número de clientes que compran semanalmente en *los Hard discounters* se ha duplicado en los últimos dos años (Hökeleli, Lamey & Verboven, 2017).

El artículo académico de los autores anteriormente mencionados demuestra los cambios que han hecho las cadenas de descuento en el mercado inglés y como los canales tradicionales han tenido que adaptarse. La investigación sobre el cereal y las sopas demuestra lo sensibles que son los consumidores no solo a una reducción en los precios, sino también el nivel de fidelidad a las marcas, evidenciando que los consumidores no prefieren únicamente las marcas tradicionales sino también aceptan las marcas propias de los HD de buena forma.

Otro artículo académico, elaborado por Els Gijsbrechts, Katia Campo y Mark Vroegrijk, titulado "*Save or (Over-) spend? The impact of Hard discounter shopping on consumer's grocery outlay*". Se enfoca principalmente en analizar de manera empírica, los beneficios económicos que tiene para los consumidores comprar en los *hard discounters*. El beneficio que las tiendas de gran descuento ofrecen frente a los demás canales en temas monetarios puede verse de manera clara. Sin embargo, estos establecimientos no tienen en su portafolio productos en grandes cantidades ni diversidad en las referencias ofrecidas. Por otro lado, los autores llegan a la conclusión que no comprar en los *hard discounters* sino en los canales tradicionales en ciertas ocasiones resulta ser poco beneficioso y representa un gasto extra de dinero que se puede llegar a considerar innecesario (Gijsbrechts, Campo & Vroegrijk, 2018).

El artículo anteriormente mencionado tiene un enfoque netamente económico en el cual los autores intentan demostrar los beneficios monetarios de realizar las compras en los canales de bajo costo, dejando a un lado otros factores que pueden llegar a afectar la percepción de los consumidores. No se evidencia ningún otro tipo de análisis al momento de discutir acerca de la

migración de los consumidores a canales de bajo costo. Por lo tanto, el artículo puede aportar al trabajo de grado en teorías sobre los factores asociados con el precio que se van a desarrollar inicialmente para luego hacer un enfoque más detallado en factores no monetarios.

El trabajo de grado realizado por Jaime Andrés Bernal para optar por el título de Administrador de Empresas, publicado en el repositorio del CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración), se titula "*Hard discount retail opportunities in Colombia: An approximation to French and European Hard Discount Retailing and Consumer Behavior*". El autor en esta tesis compara los modelos de descuento europeos principalmente los franceses contra el mercado colombiano. Especialmente, la tesis intenta responder si el mercado de Colombia está preparado para recibir los modelos de negocio de cadenas de descuento de Europa y cuáles son las diferencias entre los consumidores de las diferentes geografías. El estudio conducido por el autor concluye que el ambiente comercial y económico en el que está el país hace viable la entrada de nuevos jugadores como los *Hard discounters* (Bernal, 2010). Por otro lado, al comparar al consumidor colombiano con el francés, se concluye que no tienen muchas diferencias entre los dos lo cual hace que dichos modelos sean replicables fácilmente en América Latina y especialmente en Colombia.

Bernal propone un conjunto de ideas muy acertadas acerca del mercado colombiano y la magnitud del mismo. El autor es preciso al realizar la investigación entre los dos países. La utilidad de este texto para el desarrollo del trabajo de grado aporta gran valor debido a su ardua investigación acerca de los dos mercados y de los consumidores. El mercado europeo es el líder en las cadenas de descuento y el tener estudios acerca del mismo facilita la recopilación de

datos para así después tener una posición acerca de los canales tradicionales y los *Hard discounters*.

El reto para los supermercados de cadena cada vez es más grande a la hora de innovar en maneras de retener a sus clientes y evitar su migración a las tiendas de gran descuento. En los últimos años se han estudiado diferentes teorías de cómo lograr la retención y lealtad de clientes en el ámbito del *retail*. Por una parte, en el artículo académico, "*Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience*" el autor Nic S. Terblanche, investiga sobre las experiencias del consumidor dentro de las tiendas de supermercados. Por medio de un análisis de datos tanto cuantitativo como cualitativo, se descubrió que el surtido de mercancías, la interacción con el personal, el ambiente de la tienda y la actitud de los clientes tienen una relación significativa con la satisfacción acumulada de los clientes (Terblanche, 2017). Al igual que los autores, para el desarrollo del trabajo se piensa que la satisfacción del consumidor tiene una relación directa con la creación de clientela. Este estudio introduce a la teoría elementos de una experiencia de compra nuevos y el papel de las emociones positivas causadas por los entornos de compra en el supermercado, sirviendo así como un punto de partida para establecer los elementos que se deben analizar a la hora de establecer una manera diferente al precio mediante la cual los supermercados de cadena logren evitar que sus clientes originales compren en otros canales.

Adicionalmente, Markus Blut, Christoph Teller y Arne Floh en su artículo académico "*Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis*", investigaron los efectos directos e indirectos de diferentes instrumentos del mercadeo en la satisfacción de la tienda, del voz a voz y, de la intención y comportamiento de patrocinio de los clientes. Se estableció que los

instrumentos relacionados con la gestión de productos y marcas muestran los efectos más fuertes en la mayoría de los resultados (Blut, Teller & Floh, 2018). Como se planteó en el desarrollo del trabajo de grado, se quiere centrar la investigación en temas ajenos al precio y el hecho que en este artículo los autores hayan concluido que los instrumentos de gestión de precios afectan solo ciertos resultados, le da soporte a la hipótesis escogida. Esto contribuye a la idea de que el precio no es necesariamente un factor determinante a la hora de diferenciarse en un mercado, como se cree tradicionalmente. Por otro lado, el estudio titulado *“Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend”* estudia el impacto de las experiencias del cliente en la actitud y la lealtad de comportamiento. El estudio amplía los hallazgos al agregar una participación observada en el comportamiento del gasto en el desarrollo del análisis (Srivastava & Kaul, 2016). El presente estudio proporciona información valiosa del contexto minorista aportando el conocimiento necesario para desarrollar estrategias más efectivas en la industria.

En la investigación académica desarrollada por Mishra y Vishwas en 2018, se destaca un método para garantizar un grado dinámico de participación de los compradores en el sector de *retail* durante su proceso de compra. En este estudio se propone analizar el nivel de empoderamiento a través de una métrica de rendimiento centrada en el consumidor y no en una variable financiera. De esta manera se pudo concluir y entender que los componentes que más prefieren los consumidores con respecto a la experiencia dentro de una tienda son el entorno, la comodidad, la información relevante y el control sobre el conjunto de opciones ofertadas. Según el estudio, uno de los principales enfoques comerciales del sector minorista organizado son los mercados emergentes, que se consideran una fuente importante de ingresos

y de crecimiento. No obstante, la mayoría de las cadenas minoristas centradas en los mercados emergentes a menudo se enfrentan a la falta de previsibilidad del comportamiento de compra de la gran clase media que se caracteriza por la "falta de sensibilidad de marca y el comportamiento frecuente de cambio de marca" (Mishra & Vishwas, 2018). Esta investigación, ofrece una visión amplia sobre las variables que se deben considerar en el sector minorista a la hora de diseñar una propuesta de valor innovadora que permita la diferenciación frente a otras cadenas como los *HD*.

En la misma línea de trabajo, la investigación "*Transformative retail services: Elevating loyalty through customer well-being*" examina el impacto de los servicios minoristas transformadores (como clases gratuitas de cocina en supermercados ó acceso a cursos especializados por la compra de algún producto), en el bienestar del cliente, que a su vez se propone elevar las intenciones de fidelidad. Si bien los servicios minoristas de transformación ofrecidos de forma gratuita y de pago aumentan el bienestar de los clientes, solo los servicios gratuitos afectan positivamente las intenciones de fidelidad de los clientes y sus mediadores (Troebbs, Wagner & Heidemann, 2018). En adición a este estudio, el autor Erna Andajani, explica cómo la implementación real de las experiencias del cliente ayudan a las organizaciones comerciales a mantener la satisfacción de sus clientes a largo plazo y cómo la empresa obtiene una ventaja competitiva adicional, en su investigación "*Understanding Customer Experience Management in Retailing*" se establece una metodología para medir las experiencias del consumidor con las variables que resultan más relevantes para ésta nueva forma de hacer mercadeo (Andajani, 2015).

Con el aporte teórico y empírico de los artículos seleccionados se puede afirmar que *los Hard Discounters* (HD) irrumpen los mercados de los países en términos de participación del mercado. Los estudios encontrados son de gran utilidad para sentar una posición acerca de los canales de bajo costo, entender su modalidad de trabajo y su estrategia para atraer consumidores. El objetivo es lograr entender como los canales tradicionales pueden beneficiarse de las prácticas de los HD para buscar una manera innovadora, no monetaria de diferenciarse en el mercado.

2 Marco metodológico

Con el fin de encontrar y evaluar cuál es la manera adecuada de retener a los clientes y evitar que migren al concepto de Tiendas de Gran descuento en Bogotá, la población definida para el estudio serán mujeres empleadas o con ingresos estables, de 22 años en adelante que suelen frecuentar por lo menos dos veces al mes una tienda de gran descuento, ubicadas entre las calles 106 y 140 entre la carrera 7ma y la Autopista Norte, entre los estratos 4 y 6. Se escogió este segmento de la población ya que de acuerdo con un estudio realizado por Euromonitor, la mayoría de compras realizadas en supermercados de cadena son hechas por mujeres con dichas características (Euromonitor, 2018c).

El método de investigación se va a dividir en dos fases: cuantitativa y cualitativa. En la fase cuantitativa se hizo un muestreo por conveniencia con base en la teoría de “Estadística aplicada a las Ciencias Sociales” (Morales, 2012). Debido a que se desconoce el valor de total de la población (N) para lograr determinar el número de cuestionarios se decidió realizar una estimación con un nivel de confianza del 95%, un error máximo permisible de 10%, una proporción de 0.5 o 50% y una proporción estimada de pérdidas de 10%. Al realizar el método propuesto por Morales Vallejo, con los datos anteriormente expresados se obtuvo un tamaño muestral (n) de 96 y una muestra ajustada a las pérdidas de 10%. Por ende, el número de cuestionarios que realizados para tener un estudio certero del mercado será de 107. El objetivo de este estudio fue indagar sobre las motivaciones y los determinantes de lealtad a la hora de hacer mercado. El cuestionario tuvo 20 preguntas. Una vez recogida la información de las encuestas, se analizaron los datos, para así poder determinar la relación entre las variables de estudio.

Por otra parte, para la fase cualitativa, se hizo una sesión de Grupo Focal para la cual escogimos entre 6 y 8 mujeres que cumplan con las características descritas inicialmente. Se escogió dicho número de personas ya que de acuerdo con la literatura “Técnica de Investigación Cualitativa” se establece que “Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los que debieran provenir de un contexto similar.” (Mella, 2000). El análisis de la sesión se hizo por medio de un análisis de contenido con el fin de entender en profundidad el comportamiento de la industria de *retail*.

Con el fin de cumplir con los objetivos establecidos inicialmente, se ejecutaron dos métodos de investigación, cuantitativo y cualitativo. Ambas herramientas se complementaron para lograr un entendimiento más profundo del comportamiento del grupo objetivo y, sus motivaciones, preferencias y gustos a la hora de hacer mercado.

En primera instancia, para la fase cuantitativa de la investigación se diseñó una encuesta de 20 preguntas vía online con la herramienta de QuestionPro. El enlace de la encuesta fue compartido vía online y asimismo se realizaron encuestas personalmente por interceptación cerca de puntos de venta de las tiendas de gran descuento. El fin de estas encuestas fue evaluar el comportamiento de compra del grupo objetivo y las razones que han hecho cambiar sus hábitos de hacer mercado en los últimos años con la aparición de los formatos de *Hard Discounter*. Igualmente, se indagó sobre las motivaciones que llevan a este grupo de personas a realizar compras en dichas tiendas.

Por otro lado, la fase cualitativa consistió en el desarrollo de una sesión de grupo focal que tuvo como fin conocer con más profundidad y detalle los hábitos de compra en diferentes formatos de *retail* así como la percepción sobre diferentes experiencias a consumidor que se

pueden encontrar en el mercado. Las preguntas de la sesión abordaron temas como los motivos de preferencia por tiendas de gran descuento, experiencias a la hora de comprar en tiendas de este formato y otros formatos (supermercados, hipermercados, superficies de membresía, etc.) y además se hizo una actividad de testeo de concepto donde se les mostraron tres fotos de lugares para hacer mercado con un concepto relacionado y se habló sobre cada uno, conociendo la percepción de los entrevistados.

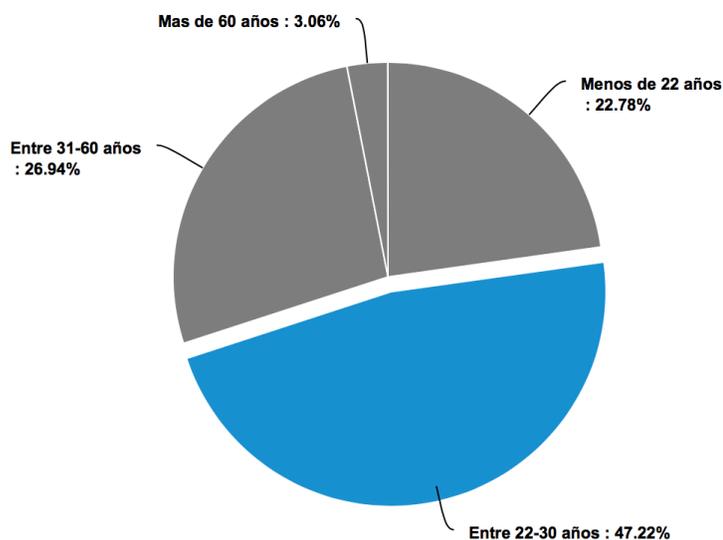
Dicha sesión de grupo focal tuvo una duración aproximada de una hora y fue liderada por una moderadora siguiendo una guía de temas preestablecidos que buscaba lograr un acercamiento con los participantes de tal manera que se lograran captar esos *insights* claves para la investigación.

3 Presentación y análisis de resultados

3.1 Características demográficas, sociales y económicas

Las características demográficas de la población encuestada cuenta grandes similitudes con los estudios previos analizados donde se evidencia que la población que más compra en las tiendas de descuento se ubica en niveles socioeconómicos medios/altos, pues de acuerdo con un estudio hecho por la consultora Kantar World Panel, representa el 71% de participación (De La Torre, 2017). En términos de edad, se logró encontrar que la población con mayor número de respuestas se ubicó entre los 22 y 30 años con una representación sobre la muestra total de un 49%.

Gráfica 1. Edad de los participantes

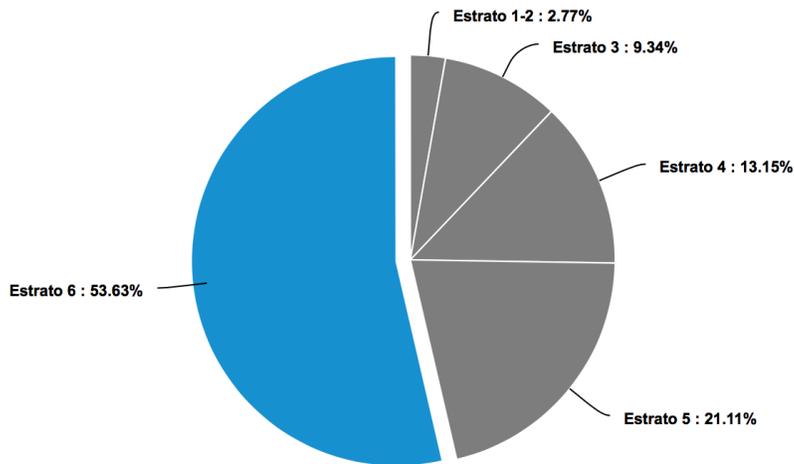


(Elaboración propia, 2019)

Por otra parte, como se evidencia en la gráfica 2, en cuanto a la estratificación económica, se logró evidenciar que la población analizada que se ubica calles 106 y 140 entre la

carrera 7ma y la autopista norte y realizan compras en las tiendas de descuento, en su mayoría pertenecen a estratos 5 y 6 y representan un 75% de la muestra total.

Gráfica 2. Estratificación de los participantes



(Elaboración propia, 2019)

3.2 Hábitos de compra al hacer mercado

Respecto a la frecuencia de visitas a canales de *retail*, en primer lugar, se ubica Supermercados Carulla, frecuentado por el 28% de las encuestadas más de dos veces al mes; seguido por Tiendas D1. Los *Hard discounters* con mayor cifra de visitas por parte de la muestra analizada es la cadena D1, que cuenta con un 27% del total de los encuestados. Esta cadena de descuento cuenta con más de 881 tiendas en el país y es visitada con la misma frecuencia que Supermercados Carulla, pero en un menor porcentaje (1 p.p).

Un hallazgo relevante es que las cadenas de descuento Justo & Bueno y ARA no tienen un alto nivel de frecuencia dentro del grupo objetivo. La proporción de consumidores que nunca visitan las tiendas mencionadas anteriormente son un 28% y 51% respectivamente. Con ello se confirma el liderazgo de la cadena D1 en este formato de tiendas.

(Ver tabla 1)

Tabla 1. Frecuencia de visita establecimientos

D1		
Mas de 3 veces a la semana	26	16.99%
1-3 veces a la semana	24	15.69%
Dos veces al mes	42	27.45%
Cada 3 meses / Esporádicamente	36	23.53%
Nunca	25	16.34%

Carulla		
Mas de 3 veces a la semana	11	7.48%
1-3 veces a la semana	38	25.85%
Dos veces al mes	42	28.57%
Cada 3 meses / Esporádicamente	32	21.77%
Nunca	24	16.33%

Éxito		
Mas de 3 veces a la semana	5	3.50%
1-3 veces a la semana	16	11.19%
Dos veces al mes	33	23.08%
Cada 3 meses / Esporádicamente	49	34.27%
Nunca	40	27.97%

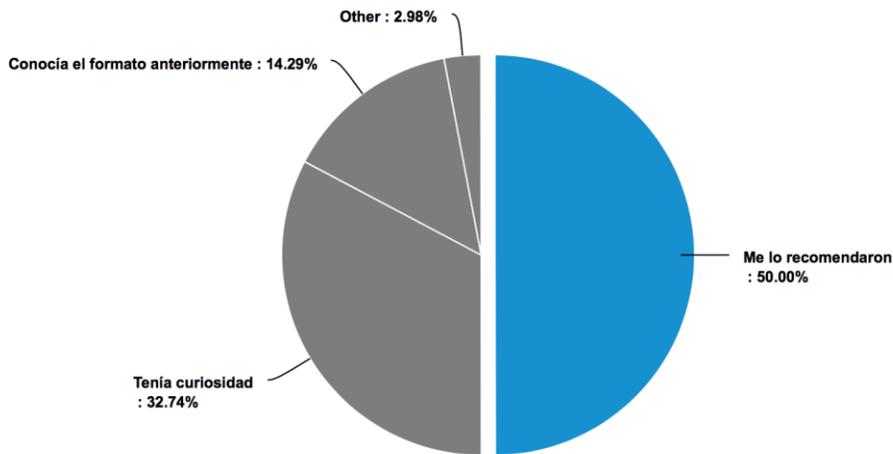
Justo y Bueno		
Mas de 3 veces a la semana	15	10.79%
1-3 veces a la semana	19	13.67%
Dos veces al mes	30	21.58%
Cada 3 meses / Esporádicamente	37	26.62%
Nunca	38	27.34%

Ara		
Mas de 3 veces a la semana	5	3.85%
1-3 veces a la semana	15	11.54%
Dos veces al mes	15	11.54%
Cada 3 meses / Esporádicamente	28	21.54%
Nunca	67	51.54%

(Elaboración propia, 2019)

Otro factor analizado se centra en el cómo llegaron los consumidores a conocer los formatos de tiendas de descuento y en su mayoría donde realizaban las compras anteriormente. Las causas que se identificaron con mayor respuesta al momento de analizar el conocimiento de los consumidores respecto a las tiendas de descuento fueron el voz a voz (“me lo recomendaron”) y la curiosidad. Los compradores de las tiendas de descuento han migrado en su mayoría de formatos de *retail* como grandes (Almacenes Éxito) 27% y medianas superficies (Supermercados Carulla) 30%. Los formatos que se han visto menos afectados según la muestra realizada y los estudios previos son las tiendas de Barrio con un 12% de migración. Basándose en este análisis, se puede identificar que las cadenas de descuento han crecido su popularidad gracias a el voz a voz de los consumidores ya que el 50% de la muestra asegura haberlo visitado por tal motivación.

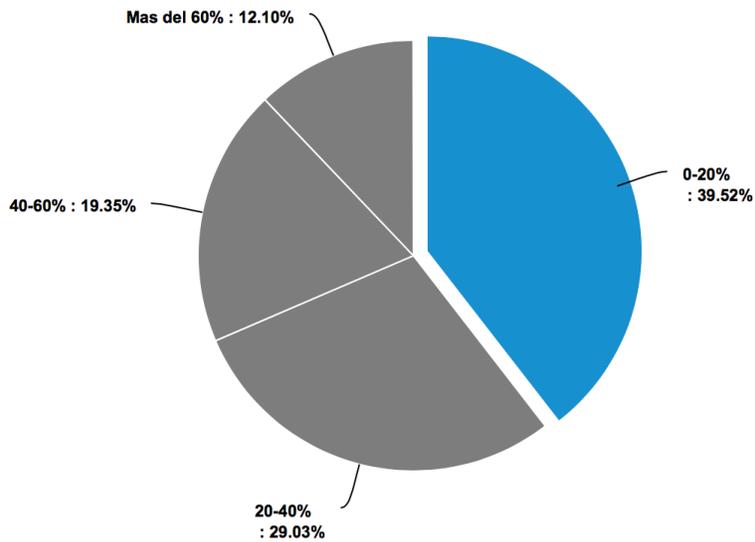
Gráfica 3. Motivador para conocer las tiendas de descuento



(Elaboración propia, 2019)

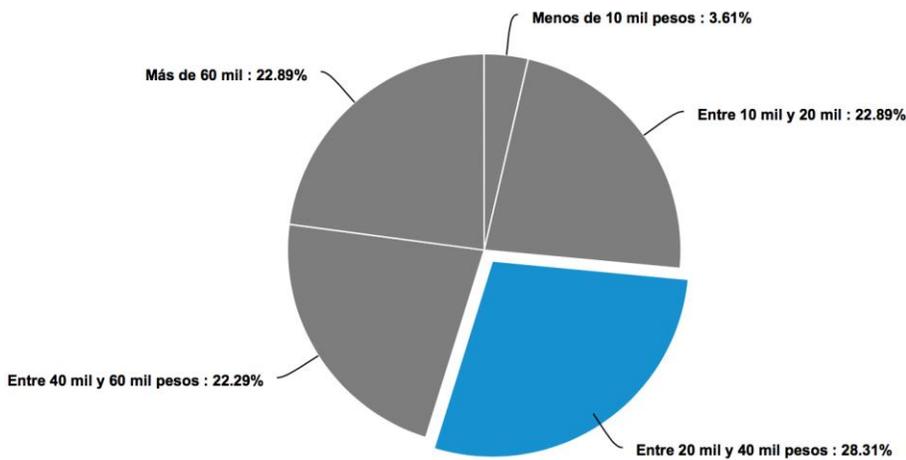
Agregando a esto, se encontró que el 40% de la población encuestada hace alrededor del 20% de sus compras mensuales en tiendas de gran descuento y se gastan en promedio entre \$20,000 y \$40,000 pesos. Cabe resaltar que la mayoría de los consumidores que visitan las tiendas de descuento y tienen un gasto promedio como el que se mencionó anteriormente, compran entre 5 y 10 productos con una representación del 42%. Al analizar los datos suministrados por los encuestados se encuentra que, aunque si realizan compras en los formatos mencionados anteriormente, sus compras se pueden clasificar como complementos para sus mercados en lugar de ser su principal lugar de compras.

Gráfica 4. Porcentaje de compras en tiendas de descuento del total de su mercado



(Elaboración propia, 2019)

Gráfica 5. Gasto promedio en tiendas de descuento



(Elaboración propia, 2019)

Según los datos recolectados durante la fase de investigación, se puede identificar que los compradores visitan dos o más lugares para complementar sus compras ya que en las tiendas de descuento no logran obtener el 100% de los productos que requieren para su mercado

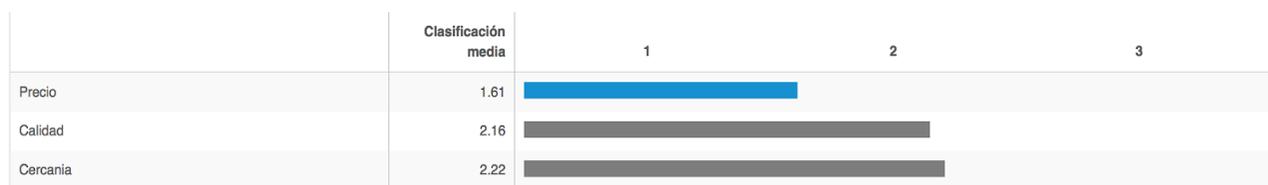
debido a que su frecuencia de visita es de máximo 2 veces al mes y en esas visitas realizan compras no mayores a 10 productos en su mayoría, con un gasto posible máximo de 40 mil pesos por visita. Cabe resaltar que según el DANE, una canasta básica de alimentos para una casa al menos puede costar 330 mil pesos mensuales. (DANE, 2017)

Según lo expuesto anteriormente, los consumidores bogotanos clientes de las tiendas de descuento en el área estudiada, frecuentan otro tipo de cadenas de supermercados para completar sus necesidades. Por tal razón, se decidió identificar qué tipo de productos son comprados en cadenas diferentes a las tiendas de descuento, esto con el fin de identificar que tipo de compras se realizan en los canales modernos. Los resultados encontrados nos indican que la mayoría de los consumidores compran productos frescos como frutas y verduras en establecimientos especializados como Surtifruver (**Anexos, gráfica 11**). En cuanto a carnes y productos refrigerados, la cadena Supermercados Carulla y Almacenes Éxito son los preferidos por los consumidores (**Anexos, gráfica 10**). Adicionalmente, la reciente entrada de nuevas plataformas digitales de domicilios ha logrado tomar relevancia en el mercado, aplicaciones como Rappi y Merqueo aunque no son las líderes entre los canales de *retail* analizados, tienen una mayor importancia en la categoría de pasabocas como se evidencia en la **gráfica 9 (Anexos)**. Dichos fenómenos digitales benefician actualmente a los canales modernos debido a sus alianzas con las diferentes cadenas. Por último, en el análisis de productos, Almacenes Éxito tiene una gran relevancia en la compra de productos de aseo (**Anexos, grafica 7 y 8**). Este hallazgo puede ser relacionado con la perspectiva que tienen los consumidores acerca de esta cadena, porque su frecuencia de visitas es menor debido a las cantidades que compran lo cual induce a que los productos de aseo son comprados con miras a largo plazo.

3.3 Motivaciones detrás de la compra en *Hard Discounters*

En las encuestas realizadas se encontró que la mayor motivación de los consumidores a la hora de visitar una tienda de descuento es el precio. Por lo tanto, es de gran importancia evidenciar que el consumidor colombiano, así pertenezca a los estratos altos, como se mencionó anteriormente (**Ver gráfica 2**), busca obtener productos a un precio más bajo que en las otras cadenas dejando en un segundo y tercer lugar la calidad de los productos. El precio, la calidad y la cercanía, son los diferenciales que generan más valor a la hora de visitar un *Hard discounter* y su escalafón de importancia está distribuido como se ve respectivamente en la gráfica 12. Cabe resaltarse que la calidad y la cercanía se ubican en el mismo lugar de preferencia, ocupando el segundo y tercer factor de motivación más importante después del precio.

Gráfica 12. Motivaciones para comprar en los hard discounters



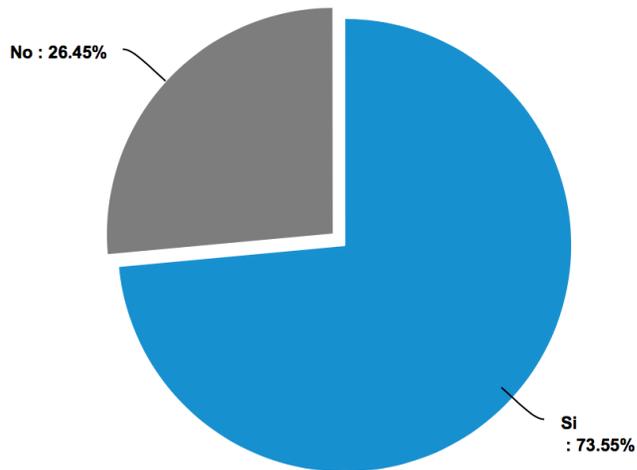
(Elaboración propia, 2019)

Por otra parte, la penetración exponencial que ha generado la apertura masiva de las cadenas de *Hard discounters* ha sido un determinante para lograr la preferencia y recompra de sus clientes. Durante la sesión de grupo focal, en línea con los resultados de la fase cuantitativa, se pudo evaluar más sobre el factor de cercanía y el 95% de los participantes manifestaron que, además de la relación precio-calidad de los productos, la cercanía era uno de los factores principales para escoger ir a una de estas tiendas. Las entrevistadas se manifestaron con frases

como “me queda cerca y me puedo ir caminando porque voy a comprar lo necesario”. Es decir, que los *Hard discounters* actualmente se están enfocando en resolver además de una necesidad de precio, una necesidad de inmediatez que evidencia que el cliente tiene una gran facilidad de acceso a sus tiendas.

Si bien la oferta de productos no es más variada que un supermercado de cadena, el hecho de que las tiendas de gran descuento tengan marcas diferentes hace que el consumidor piense que ofrecen cosas diferentes e innovadoras. En la sesión de grupo focal se mencionó que les gustaba comprar allí porque “tienen productos diferentes a los convencionales (...) además que apoyan emprendimientos colombianos” por el hecho que las marcas son diferentes y en la mayoría de empaques dice que están fabricados en Colombia. Sin embargo, la mayoría de las marcas ofrecidas en *discounters* son marcas propias que han sido desarrolladas bajo un branding diferente para así crear un efecto llamativo en el *shopper*, de acuerdo con artículo publicado por la Revista Dinero, las marcas propias tienen un 70% de participación en *discounters*. (Dinero, 2018).

Gráfica 13. Preferencias del consumidor colombiano por productos locales



(Elaboración propia, 2019)

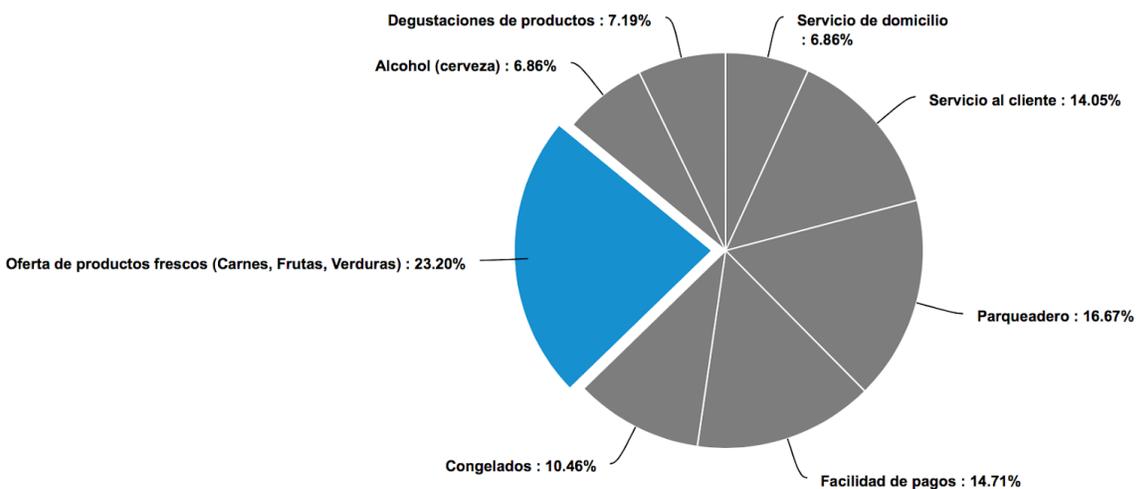
3.4 Experiencias a consumidor a la hora de hacer mercado

Las personas entrevistadas dentro del grupo objetivo fueron identificadas como *shoppers* a la hora de hacer mercado para sus hogares. La mayoría de ellas asociaron tener una buena experiencia con la variedad, calidad, frescura y fácil acceso de los productos y el lugar de compra, así como la buena atención y amabilidad del personal de las tiendas, la importancia de una zona de parqueo disponible también fue de gran recurrencia.

Durante la sesión de grupo focal se mencionaron otros factores de gran interés como el valor que agrega tener un mayor asesoramiento e información sobre los productos nuevos en el mercado, con la oferta de degustaciones, ideas de recetas y posibilidad de personalizar los productos, “comprando al granel o armando tus propios snacks de acuerdo con el gusto de cada persona”.

Los resultados encontrados en el grupo focal acerca de las características o beneficios que esperan obtener de un lugar donde hacen mercado (la mayoría pueden ser encontradas en formatos diferentes a los *Hard discounters*) (método cualitativo) se pueden validar con los encontrados en las encuestas (método cuantitativo). En los resultados, los consumidores valoran en gran proporción (24%) la posibilidad de conseguir productos frescos tales como frutas y verduras en los formatos como Almacenes Éxito, Supermercados Olímpica, entre otros. El segundo atributo más valorado por el consumidor es la posibilidad de tener un parqueadero (17%). Vale la pena resaltar que los formatos como D1 no cuentan en su mayoría con parqueadero para clientes. Por otro lado, en el estudio realizado, los consumidores ubicaron en sus últimos lugares de preferencia los atributos como la compra de cerveza o congelados como determinante para ir a un lugar en específico (Productos presentes en los *Hard discounters*).

Gráfica 14. Atributos más valorados por los consumidores a la hora de ir a un supermercado



(Elaboración propia, 2019)

Por medio de la evaluación de concepto de los tres diferentes formatos que se presentaron en la sesión de grupo focal se identificó que las compras en tiendas de gran descuento están más asociadas con compras rápidas y esporádicas de productos básicos de la canasta familiar.

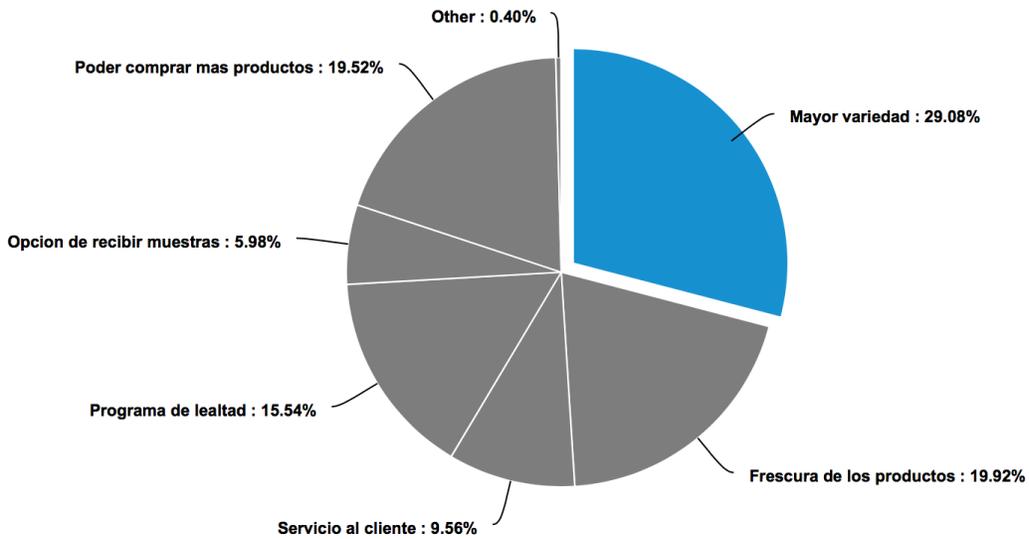
Por ejemplo, “Cuando se me acaba la leche, voy a D1 a comprar una bolsa mientras hago el mercado grande”. En cuanto a la percepción del lugar, se dice que no es un formato que ofrezca productos especiales y su gran diferencial está concentrado en el precio, se puede decir que por esta razón se descuidan otras características de la tienda como el orden, la calidad del personal y el diseño del espacio.

Entrando en detalle con el concepto de supermercado convencional, todos los entrevistados prefieren estos lugares para realizar compras grandes, “la compra del mes”, donde por lo general se incluyen congelados, carnes, frutas, verduras, entre otros. Sin embargo, se rescata que estos supermercados han evolucionado con el tiempo robusteciendo así su oferta de valor con una mayor variedad de productos entre los que se destacan importados y orgánicos. Sin embargo, el factor precio es una debilidad ya que se tiende a comparar con formatos como *discounters*. Por lo tanto, se puede decir que los clientes se sienten cómodos con su experiencia en supermercados de cadena resaltando que si la oferta no se sigue acomodando a generar una mejor experiencia el precio puede empezar a influir negativamente en el desempeño de estas cadenas.

Al realizar una comparación de la información encontrada en el grupo focal contra las encuestas se encuentra una relación con los atributos que buscan los consumidores al momento de ir a hacer mercado. Entre los hallazgos más relevantes se encuentra que los compradores quieren tener opciones para escoger los productos que desean adquirir al igual que prefieren ir a un mismo lugar y realizar la totalidad de sus compras. Sin embargo, no se debe dejar a un lado que los consumidores ubican en segundo lugar la posibilidad de encontrar productos frescos al

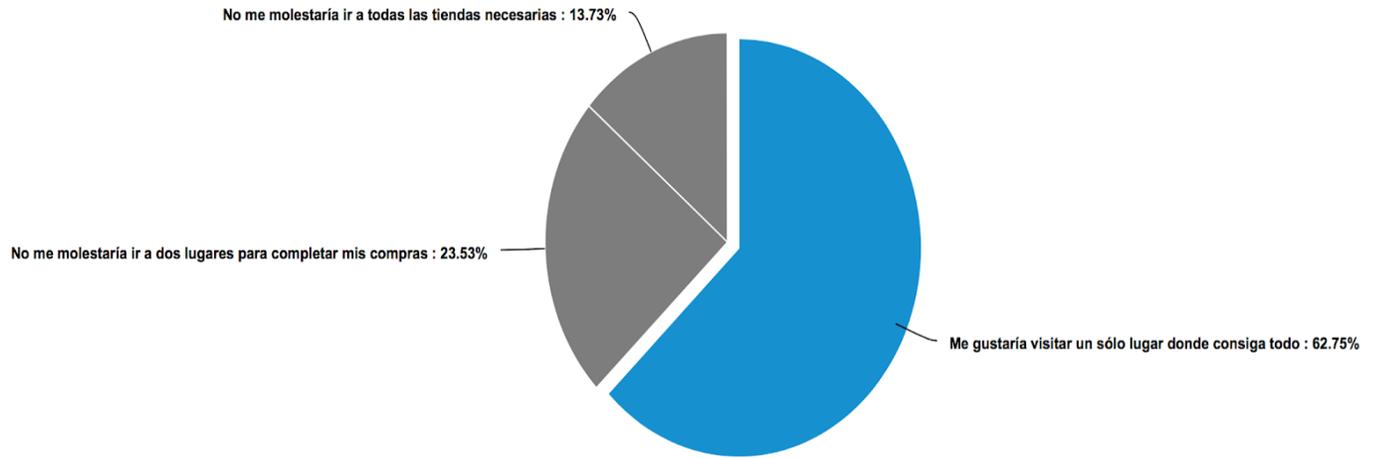
momento de realizar sus compras y pueden estar dispuestos a ir a más de un lugar para lograr obtener la totalidad de su mercado.

Gráfica 15. Qué atributos esperan recibir los clientes al momento de hacer mercado



(Elaboración propia, 2019)

Gráfica 16. Número de establecimientos a visitar al momento de hacer mercado



(Elaboración propia, 2019)

Adicionalmente, al evaluar un concepto de supermercado con ofertas innovadoras en el mercado el *shopper* se siente atraído al ver un concepto diferente a lo convencional, se puede decir que en este caso el factor precio no entra a jugar un rol determinante pasando a un segundo plano en la percepción del segmento objetivo pues se dice que “Cambia la rutina de hacer mercado y empieza a ser un plan más divertido, algo que uno disfruta más (...)”. Una de las experiencias que se relacionan con este concepto es la organización de pequeños cursos donde se le pueda enseñar al consumidor a utilizar/preparar/comer los productos ofrecidos, los ejemplos más nombrados fueron catas de vinos, quesos, chocolate, cursos de pastelería o recetas. Igualmente se identificó que dentro de una oferta de valor diferenciada están los productos que cuiden el medio ambiente, bien sean orgánicos o con algún tipo de responsabilidad social que se pueda percibir a la hora de comprar un producto valorando la artesanidad.

4 Propuesta

Las empresas del canal moderno de retail son grandes empleadores en Colombia, por ejemplo, tan sólo el Grupo Éxito (propietario de Almacenes Éxito y Supermercados Carulla) en 2017 reportó tener 42.000 empleados (Revista Dinero, 2017) y por tal razón sus costos son más elevados, por ende, una batalla monetaria no resultaría del todo beneficiosa contra los *Hard discounters*. Sin embargo, pueden implementar o mejorar ciertos atributos que buscan los consumidores al momento de realizar su mercado. Con base en las conclusiones expuestas, entre las oportunidades diferentes al precio que pueden tener los *retailers* modernos frente a los *discounters* están:

4.1.1 *Oferta de productos locales y productos frescos*

Al realizar el método cualitativo (Grupo focal) y el método cuantitativo (Encuestas) se encontró que un factor que ha generado mayor acogida de los consumidores bogotanos a experimentar las tiendas de descuento es que comercializan productos de origen colombiano y se atribuyen el apoyo a emprendedores. Se han evidenciado diferentes artículos que demuestran que dichos formatos muestran un apoyo hacia los emprendedores lo cual no es del todo cierto, sino que se ha venido fortaleciendo el branding de las marcas propias ofertadas en las tiendas de descuento.

Los datos encontrados deben ser tenidos en cuenta por los canales modernos debido a que el consumidor colombiano si busca consumir productos originarios de su país. Por ende, deben buscar diversificarse y ofrecer productos de origen colombiano producidos por pequeñas empresas u emprendedores que cumplan con todos los requisitos sanitarios.

Agregando a esto, la preferencia por productos frescos a la hora de hacer mercado es un tema recurrente que se traduce en una mejor experiencia de compra pues genera emociones positivas que resultan en una mejor percepción del lugar visitado y, por lo tanto, creando un vínculo de fidelidad con el *shopper*.

4.1.2 *Acceso a parqueadero y presencia en el mundo digital*

En cuanto a las experiencias de los consumidores a la hora de realizar mercado, se mencionó la importancia de tener un lugar donde parquear. Aunque el tener un parqueadero sectoriza más al cliente asumiendo que cuenta con un carro, un estudio realizado por la Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá evidencia que los ingresos de los estratos altos son alrededor de cuatro veces mayores que los estratos bajos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016) y por tal motivo debe ser una característica a tener en cuenta para implementación por parte de los canales modernos que aún no lo tienen para así continuar el proceso de diferenciación frente a los *Hard discounters*.

Otro de los atributos mencionados fue la importancia de que estas cadenas del canal moderno tengan presencia en el mundo digital, bien sea mediante una plataforma propia de la cadena o mediante alianzas con aplicaciones como Rappi, Merqueo, etc. Este factor resulta cada vez más relevante, generando una experiencia de compra positiva por la facilidad e inmediatez del servicio en un mundo donde los urbanitas viven ocupados en su día a día.

4.1.3 *Variedad de productos y experiencias*

Entre las características mejor valoradas por los clientes al momento de realizar sus compras se encuentran los programas de lealtad y la posibilidad de comprar más productos debido a que

el consumidor espera visitar en su mayoría un solo establecimiento al momento de realizar el total de sus compras para su hogar. Aunque los canales modernos cuentan con los atributos mencionados anteriormente, su propuesta de valor no ha logrado cautivar a los clientes para así lograr fidelizar en mayor proporción con sus comercios. Esto está relacionado con el dinamismo del mundo actual, donde la innovación juega un rol fundamental, las cadenas pertenecientes al canal moderno deben estar actualizadas con los últimos lanzamientos y ofertas del mercado para así superar las expectativas de sus clientes con un portafolio actualizado a las tendencias.

Los servicios ofrecidos en los lugares de *retail* también son identificados como un diferencial por los consumidores. Dentro de estos servicios se identificaron, un mejor asesoramiento e información sobre los productos nuevos en el mercado, oferta de degustaciones, clases de cocina y la posibilidad de poder personalizar las compras. En línea con la teoría establecida por Nic S.Terblanche, este tipo de experiencias logran sorprender al consumidor evidenciando una relación significativa con la satisfacción acumulada de los clientes que se transmite en un mayor nivel de fidelidad (Terblanche, 2017).

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La población analizada en el método cuantitativo se encuentra en su mayoría entre los 22 y 30 años y pertenecen a los estratos 5 y 6. Este primer hallazgo logra evidenciar que los consumidores que han migrado a las tiendas de *Hard discounters* no pertenecen a estratos bajos sino por el contrario son de clase alta. Esto también se puede relacionar con la estrategia de D1 de abarcar a los estratos altos y luego ir abarcando mayor parte de la población. Cabe resaltar que la zona analizada en la investigación cuenta con una cantidad significativa y casi equitativa en términos de cantidad de tiendas. En total se puede evidenciar que hay 53 tiendas entre D1, Justo y Bueno, Éxito y Carulla entre las calles 106 y 140, desde la autopista a la séptima (. Por tal razón, como se mencionó anteriormente es una zona de libre competencia debido a la diversidad de almacenes.

La mayor proporción de clientes que ha migrado o al menos empezado a realizar compras en las tiendas de descuento son clientes de la cadena D1 como se puede evidenciar en el análisis anteriormente expuesto debido a que el 27% de los encuestados frecuentan al menos dos veces al mes este establecimiento. Sin embargo, los canales modernos como Supermercados Carulla mantienen el liderazgo pero la diferencia entre D1 y Carulla es de tan solo 1 p.p, lo cual es una amenaza para las empresas del canal moderno, pues dicha cadena de descuento perteneciente al grupo Valorem tiene tan solo 10 años en el mercado y ha logrado ser disruptivo en el mercado bogotano convirtiéndose en un jugador de alta relevancia frente a una cadena como Supermercados Carulla que tiene casi 115 años en el mercado, aunque comenzó a tomar

relevancia desde el año 2000 luego de su fusión con Almacenes Vivero y a lo largo de estos 10 años ha ido perdiendo participación en el mercado.

Tal como el análisis cuantitativo evidencia, el mayor método de comunicación de los almacenes de descuentos o al menos lo que ha logrado movilizar la mayor cantidad de clientes a sus establecimientos ha sido el voz a voz (“Me lo recomendaron”) y es por ello que este tipo de cadenas no invierten en publicidad, según un estudio realizado por expertos en marca es un método más económico y con mayores resultados debido a que la recordación publicitaria ha bajado en un 30%. Los consumidores comentan sus experiencias con allegados por igual así sean malas o buenas, por lo cual si el canal de distribución se enfoca en generar una gran experiencia al consumidor esta será más efectiva y económica que los medios masivos. Los canales modernos tales como Almacenes Éxito o Supermercados Carulla promocionan semanalmente sus productos en medios masivos tales como separatas en los periódicos, comerciales en televisión entre otros y al ser éste su principal lazo con los clientes no se está generando una recordación diferenciada de sus establecimientos.

Sin embargo, aunque los resultados expuestos anteriormente en las conclusiones son favorables para las tiendas de descuento y evidencian las carencias de posicionamiento y mercadeo de los canales modernos. Adicionalmente, se logró evidenciar que la mayor proporción de los gastos destinados a hacer mercado de los consumidores no están siendo dirigidos a las tiendas de descuento, sino por el contrario a los canales modernos. Los consumidores encuestados han evidenciado en su mayoría que tan solo realizan el 20% del total de sus compras en los *Hard discounters* con un ticket promedio de 20 mil a 40 mil pesos. Estas compras podrían ser catalogadas como complementos de sus mercados en vez de ser su

establecimiento principal para realizarlos. En efecto, este hallazgo es positivo para los canales modernos ya que los consumidores todavía frecuentan sus establecimientos para realizar la mayoría de sus compras, lo cual genera una posibilidad de mejorar sus experiencias y retornarlos a generar el 100% de sus compras con ellos antes de que las tiendas de descuentos comiencen a incrementar su oferta de productos.

El consumidor bogotano analizado, por medio del método cuantitativo, demostró sus preferencias de establecimientos a la hora de realizar determinadas compras. Entre los resultados encontrados se puede identificar que los productos tales como carnes, pasabocas y lácteos son comprados en Supermercados Carulla, un canal moderno. Las razones son principalmente que en tiendas de descuento la oferta de productos frescos como carne es limitada y casi nula ya que en estos solo se encuentran en presentación de congelado, pero no es posible adquirirlos frescos. Por otro lado, la variedad de pasabocas y lácteos que se encuentran en los canales modernos es mayor y, aunque los *Hard discounters* han ido incrementando su oferta al pasar del tiempo, todavía están rezagados y es una oportunidad Supermercados Carulla en específico para combatir la migración de sus clientes actuales. En cuanto a la cadena más grande de supermercados en Colombia, en Almacenes Éxito se puede evidenciar que las compras están relacionadas a grandes cantidades y por tal razón las visitas de los consumidores no son tan frecuentes, adicionalmente, las compras que realizan en su preferencia al visitar este establecimiento son de aseo personal y doméstico (Compras que son para mayor duración). Sin embargo, cabe resaltar que han creado pequeños formatos enfocados a compras espontaneas (Éxito Express), pero su imagen sigue prevaleciendo como un almacén para realizar compras de mayores cantidades. Por lo contrario, los canales de

descuento están enfocados a compras diarias, esto debido a que no cuentan con gran variedad de productos ni parqueaderos en su mayoría, lo cual obliga a los consumidores a cargar sus compras por mayor distancia.

Igualmente, las tiendas de descuento se han caracterizado como lo dice su nombre en ofrecer productos a los consumidores bogotanos con precios más bajos que sus competidores y los resultados lo evidencian. Los perfiles de los consumidores entrevistados demuestran que los mayores compradores de estos formatos pertenecen a estratos altos y aun así buscan obtener productos a menor valor como evidenciando que el principal motivador de compra es el precio dejando en un segundo plano la calidad, pero siempre teniéndola presente como se evidencia en la sesión de grupo focal. Este punto es de gran relevancia para ser tenido en cuenta por parte de los canales modernos debido a que si demuestran que mediante diferentes tipos de experiencias la calidad de sus productos dejaría de competir contra estos formatos en temas monetarios.

Mediante el proceso de investigación realizado fue posible determinar los comportamientos de compra más relevantes en supermercados y superficies similares. Se puede concluir que los consumidores del grupo objetivo entrevistado han ido migrando de manera gradual hacia las tiendas de gran descuento para adquirir productos de mercado básicos, atraídos principalmente por el diferencial monetario frente a los productos ofrecidos en los canales modernos. El factor precio junto con la acelerada expansión de los formatos de gran descuento pueden ser vistos como una amenaza a largo plazo para los supermercados de cadena y demás formatos del canal moderno. Es por ello que, las cadenas como Éxito, Jumbo, Olímpica, Carulla, etc. deben centrarse en robustecer su experiencia de compra para lograr diferenciarse de las cadenas de

gran descuento. Se puede decir que las experiencias a consumidor podrían ser el factor no monetario que les permita mantener su posición en el mercado de *retail*.

Para finalizar, cabe resaltar que los canales de *retail* se enfrentan a un *shopper* más informado, que se toma el tiempo de investigar sobre los productos y demás ofertas en el mercado. Además, el *shopper* de hoy en día acude a más de un lugar para completar sus compras del mes y disfruta los diferenciales que le ofrece cada sitio. Es por ello que, las cadenas deben esforzarse en brindar experiencias agradables y diferenciadas que generen una recordación positiva, para así lograr retener y fidelizar a sus clientes, evitando la migración a las cadenas de *Hard discounters*.

5.2 Recomendaciones

Es importante resaltar que el modelo de los *Hard discounters* en Colombia y a nivel mundial no solo ha afectado la participación de mercado de los canales modernos, también ha tenido una repercusión en los demás formatos de retail como las tiendas de barrio o hiperbodegas. En futuras investigaciones acerca del tema se recomienda explorar sobre los cambios en hábitos de compra en canales de retail diferentes al canal moderno, para así poder establecer cuales pueden ser esos factores diferenciadores a la hora de competir con las tiendas de gran descuento. En línea con esto, también puede ser de gran valor explorar las categorías que más se han visto afectadas por la entrada de los formatos de descuento en Colombia.

En línea con estas recomendaciones, se busca robustecer la disponibilidad de información sobre el desempeño de los *Hard discounters* frente a los diferentes canales de Retail en Colombia.

Bibliografía:

Arantxa. (2018). ¿Cómo ha llegado ALDI a tener más de 10.000 establecimientos en más de 18 países?. Recuperado de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/el-exito-de-aldi/>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2016). La Estratificación Social en Bogotá: Impacto Social y Alternativas para Asignar Recursos (p. pg. 104). Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/estratificacionbogota2016.pdf>

Andajani, E. (2015). Understanding Customer Experience Management in Retailing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

BCG Consulting Group. (2017). *How Discounters Are Remaking the Grocery Industry*. The Boston Consulting Group.

Bernal, J. (2010). *Hard discount retail opportunities in Colombia: An approximation to French and European Hard Discount Retailing and Consumer Behavior*. CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Blut, M., Teller, C., & Floh, A. (2018). *Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis*. *Journal of Retailing*.

De La Torre, M. (2017). ¿Qué compran los colombianos en los discounters? - Colombia - Kantar Worldpanel. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Qu-compran-los-colombianos-en-los-discounters>

Dinero. (2017). Grupo Éxito, el mayor generador de empleo en Colombia. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/grupo-exito-el-mayor-generador-de-empleo-en-colombia/247663>

Dinero. (2018). Discounters y marcas propias: grandes ganadoras del consumo en 2017. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tiendas-de-descuento-duro-y-marcas-propias-kantar-worldpanel/254799>

Euromonitor. (2018a). *CONVENIENCE STORES IN COLOMBIA - ANALYSIS* (p. 3). Passport.

Euromonitor. (2018b). *DISCOUNTERS IN COLOMBIA - ANALYSIS*. Passport.

Euromonitor. (2018c). *RETAILING IN COLOMBIA - ANALYSIS* (p. 11). Passport.

Fenalco. (2016). *Informe Sector Comercio*. Sectorial.

Gijsbrechts, E., Campo, K., & Vroegrijk, M. (2018). *Save or (over-)spend? The impact of hard-discounter shopping on consumers' grocery outlay*. Isevier B.V.

Guevara Benavides, L. (2018). Las ventas de D1, Ara y Justo & Bueno son 6,5% del retail. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/los-53-billones-que-vendieron-d1-ara-y-justo-bueno-son-65-del-retail-2731829>

Hökelekli, G., Lamey, L., & Verboven, F. (2017). *The battle of traditional retailers versus discounters: The role of PL tiers*. Londres, Reino Unido: Elsevier Ltd.

Knudson, K., & Vu, M. (2017). *Getting Ready to Battle Grocery's Hard Discounters*. Bain & Company.

López, M. (2016). Estudios: El nuevo consumidor busca experiencias, no productos. Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-nuevo-consumidor-busca-experiencias-no-productos/>

McKinsey & Company. (2005). *Cómo competir con el discount*. Coca-Cola Retailing Research Council Europe.

Mella, O. (2000). *TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. GRUPOS FOCALES ("FOCUS GROUPS")*. [Ebook] (1st ed., p. pg. 2). Santiago de Chile: CIDE. Recuperado de <http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigación.pdf>

Mishra, D., & Vishwas, D. (2018). *Retail shopper empowerment: A consumer-centric measure for store performance*. IIMB Management Review.

Morales Vallejo, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* [Ebook] (pp. Pgs. 2-8). Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Retrieved from <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>

Pazcagaza, Y. (2017). *Impacto del modelo de tiendas Hard Discount en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.

Solís A.(2018). 64% de los consumidores prefieren comprar experiencias. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/consumidores-prefieren-comprar-experiencias>

Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). *Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend*. Journal of Retailing and Consumer Services.

Terblanche, N. (2017). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

The Nielsen Company. (2018). *Guía de Referencia Rápida* (pp. pg. 1-2).

Tiendas D1 | de todos!. (2018). Recuperado de <http://www.d1.com.co/#tiendas-d1>

Troebs, C., Wagner, T., & Heidemann, F. (2018). *Transformative retail services: Elevating loyalty through customer well-being*. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Valora. (2018). Tiendas *hard discount* “pellizcan” mercado de grandes superficies - Valora Analitik. Recuperado de <http://www.valoraanalitik.com/2018/04/12/tiendas-hard-discount-pellizcan-mercado-de-grandes-superficies/>

Velásquez, C. (2017). Tiendas D1 ¿El formato del futuro retail?. Recuperado de <http://www.expertosenmarca.com/tiendas-d1-el-formato-del-futuro-retail/>

Warschun, M., & Schmidt, P. (2011). *What Traditional Retailers Can Learn from the Discounters*. ATKEARNEY.

Anexos:

Anexo 1. Encuesta cuantitativa

1. ¿Podría indicar su género?

- Hombre
- Mujer

2. ¿Podría indicar en que rango de edad se ubica?

- Menos de 22 años
- Entre 22-30 años
- Entre 31-60 años
- Mas de 60 años

3. ¿En qué barrio vive?

4. De acuerdo al recibo de servicios públicos de energía, ¿podría indicar a qué estrato pertenece el barrio en el que vive?

- Estrato 1-2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6

5. Podría decirme, ¿Con qué frecuencia visita usted los siguientes establecimientos?

	Mas de 3 veces a la semana	1-3 veces a la semana	Dos veces al mes	Cada 3 meses / Esporádicamente	Nunca
D1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justo y Bueno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olímpica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuál es su mayor motivación al visitar una tienda de descuento? (Ordene de mayor a menor)

- Precio
- Calidad
- Cercanía

7. Antes de que llegaran estas cadenas al país, ¿Dónde hacía regularmente sus compras?

Puede seleccionar más de una

- Grandes superficies (Exito, Alkosto, entre otros)
- Tiendas de barrio
- Tiendas de membresia (Makro, Pricesmart)
- Almacenes de fruver

- Carulla, Olimpica o formatos similares
- Other

8. ¿Por qué decidió probar las tiendas de descuento?

- Me lo recomendaron
- Tenía curiosidad
- Conocía el formato anteriormente
- Other

9. ¿Qué porcentaje de sus compras las realiza en tiendas de descuento?

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- Mas del 60%

10. ¿Qué le gusta de estos formatos de tiendas (D1, Ara, Justo y Bueno)? (Puede seleccionar más de una)

- Servicio al cliente
- Organizacion de los productos
- Facilidad para encontrar productos
- No debe escoger entre varias opciones
- Other

11. ¿Cuándo usted visita una tienda de descuento, en promedio cuánto dinero gasta cada vez que visita estas tiendas? (Seleccione una opción)

- Menos de 10 mil pesos
- Entre 10 mil y 20 mil
- Entre 20 mil y 40 mil pesos
- Entre 40 mil y 60 mil pesos
- Más de 60 mil

12. ¿Cuándo usted visita una tienda de descuento, en promedio cuantos productos compra?

- 1 a 5 productos
- 5 a 10 productos
- Más de 10 productos

13. ¿Considera usted que en tiendas como D1, Ara y Justo & Bueno encuentra gran variedad de productos?

- Sí
- No

14. ¿Aún realiza compras en otras tiendas APARTE de D1, Justo & bueno ó Ara?

- Sí
- No

15. Si respondió Si, indíquenos ¿por qué realiza compras en otras tiendas?

- Cercanía
- Quiero comprar mi marca de preferencia
- Productos frescos (Carnes, verduras)

- No encuentro todo lo que necesito
- Calidad de productos
- Mayor variedad
- Quiero ganar puntos con mis compras
- Productos especializados
- Other

16. ¿En qué cadenas realiza estas compras? Puede seleccionar más de una

	Carulla	Olímpica	Éxito	Plataformas (Rappi/Merqueo)	Sitios de fruver
Lácteos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseo Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseo Doméstico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasabocas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carnes/ Refrigerados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frutas y verduras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. En términos del origen de los productos, ¿preferiría usted comprar algún producto al enterarse que es de origen Colombiano frente a uno importado?

- Si
- No

18. Si compara los canales modernos (Éxito, Carulla, Olímpica, etc.) con las tiendas de descuentos, cuales son los atributos que mas valora de los canales modernos (Puede seleccionar mas de uno)

- Servicio de domicilio
- Servicio al cliente
- Parqueadero
- Facilidad de pagos
- Congelados
- Oferta de productos frescos (Carnes, Frutas, Verduras)
- Alcohol (cerveza)
- Degustaciones de productos

19. ¿Cuál ha sido la experiencia más gratificante al momento de realizar sus compras en los canales modernos? (Exito, Carulla, Olímpica, etc.)

- Mayor variedad
- Frescura de los productos
- Servicio al cliente
- Programa de lealtad
- Opcion de recibir muestras
- Poder comprar más productos
- Other

20. Para terminar, nos gustaría saber cómo sería su experiencia de compra perfecta a la hora de hacer mercado

- Me gustaría visitar un sólo lugar donde consiga todo

- No me molestaría ir a dos lugares para completar mis compras
- No me molestaría ir a todas las tiendas necesaria

Anexo 2. Guía grupo focal

1. Introducción	5'
------------------------	-----------

A. Bienvenida

B. Encuadre del grupo – explicación de los objetivos de la sesión:

- ✓ Un espacio ameno, de conocimiento, sin ningún tipo de prevenciones. Pasando un rato agradable.
- ✓ Un espacio para compartir ideas, opiniones, gustos. Sabiendo que no existen respuestas buenas o malas.
- ✓ La oportunidad de contar todo lo que sienten y piensan y donde la participación de cada uno de ustedes es muy importante; respetando la multiplicidad de opiniones.
- ✓ La base de todo lo que se hable en esta reunión son sus propias vivencias y realidad.
- ✓ Aclaración de la grabación en audio.

C. Presentación de los participantes:

- ✓ Nombre, edad, ¿a qué se dedican?, ¿con quién viven?, ¿qué es lo que más les gusta hacer?

2. Exploración del territorio: supermercados/sitios para mercar	15'
--	------------

Moderador: Hoy los invitamos acá a hablar de supermercados y sitios para mercar...

- Cuando escuchan supermercado, ¿qué es lo primero que se les ocurre? ¿Por qué?
- ¿Por qué creen que existen los supermercados?
- ¿Qué supermercados/lugares para hacer mercado conocen?
- ¿Creen que hay distintos tipos de lugares para mercar? ¿Por qué?
 - ¿Cómo los podríamos clasificar o agrupar?
 - ¿Qué creen que identifica o caracteriza a cada grupo?
 - De estos grupos, ¿cuáles son sus preferidos? ¿Por qué?
 - ¿Qué creen que les da este grupo que no les den los demás?
- Y si hablamos del último año... ¿ha cambiado su preferencia de supermercados? ¿O no? ¿Por qué?
(Si no hablan espontáneamente sobre discounters/tiendas de gran descuento (d1, Justo & Bueno ó Ara, introducir el tema y preguntar su opinión de estos sitios)

3. Exploración acerca del formato discounters	10'
--	------------

- ¿Qué piensan de estos lugares? ¿Todos son iguales? ¿Cuáles son sus diferencias?
- ¿Van a estos lugares? ¿Si, sí cada cuanto suelen ir?
- ¿Cuéntenme un poco porque les gusta ir a estas tiendas?

Bueno ya me contaron sobre porque les gusta ir, ahora:

- ¿Hay cosas que podría mejorar/cambiar?

4. Exploración sobre experiencias al consumidor	10'
--	------------

- ¿A la hora de ir a un supermercado o formato similar que es lo que más valora del lugar?
 - ¿Por qué valora este tipo de detalles?

- ¿Cómo describiría usted una experiencia memorable a la hora de hacer mercado?
- ¿Ha tenido usted una experiencia de estas últimamente? Cuéntenos un poco ¿Dónde?

5. Evaluación de conceptos

20'

Moderador: Bueno ahora vamos a seguir con otra actividad. Yo les voy a mostrar unas ideas de supermercados/lugares para hacer mercado. Luego de eso me van a contar su opinión acerca de estos (Construcción del concepto).

IDEA X	Discounter (Foto: D1)
IDEA M	Supermercado de cadena (Foto: Olímpica)
IDEA Y	Supermercado con un concepto sostenible, saludable y ambientalmente responsable (Foto: Carulla Fresh Market)

DISCUSIÓN GENERAL PARA TODAS LAS IDEAS:

- ¿Qué opinan de esta idea? ¿Por qué?
- ¿Se sienten identificados con la situación que plantea esta idea? ¿Por qué?
 - ¿Es algo que hace parte de su cotidianidad?
- ¿Es un lugar que visitarían? ¿Por qué?
 - Si sí, ¿En qué ocasiones lo visitarían y para comprar qué? ¿Por qué?
- ¿Les parece que es una idea novedosa? ¿Por qué?
- ¿Le cambiarían algo a esta idea? ¿Qué? ¿Por qué?

Moderador: ¿Hay algo más que quieran agregar a la sesión? ¿Alguna idea que no hayan dicho?

Agradecimiento y cierre de la sesión.

REFRIGERIO

IDEA X:



(Revista PyM, 2016)

IDEA M:



(El Tiempo, 2015)

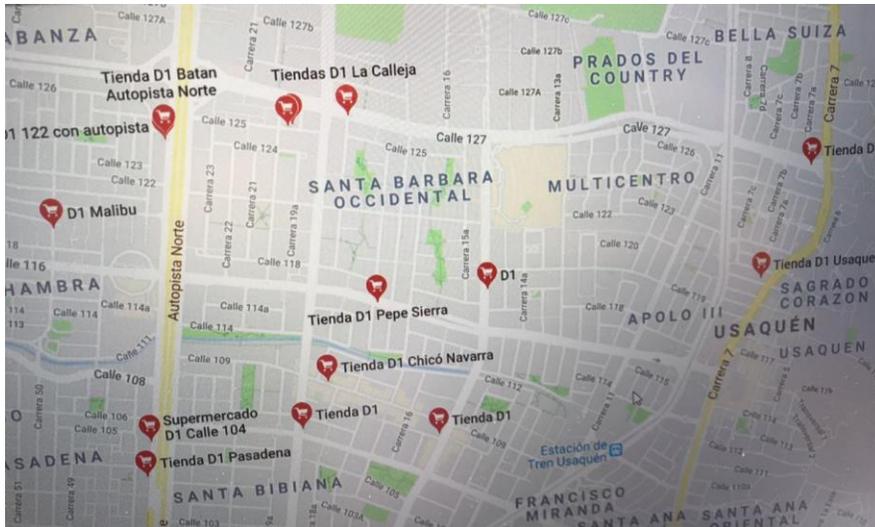
IDEA Y:



(Sano Vida, 2018)

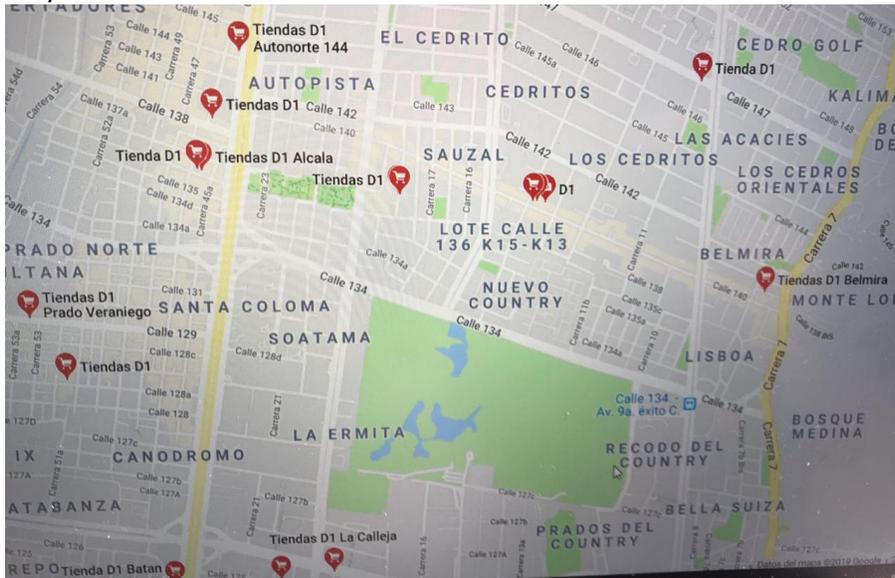
Anexo 3. Mapas zona analizada

Mapa 1



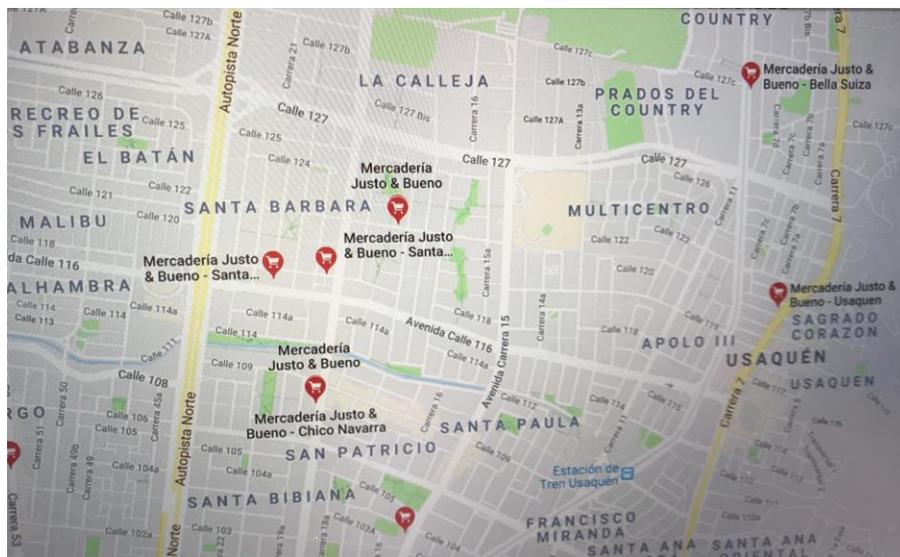
(Google Maps, 2019)

Mapa 2



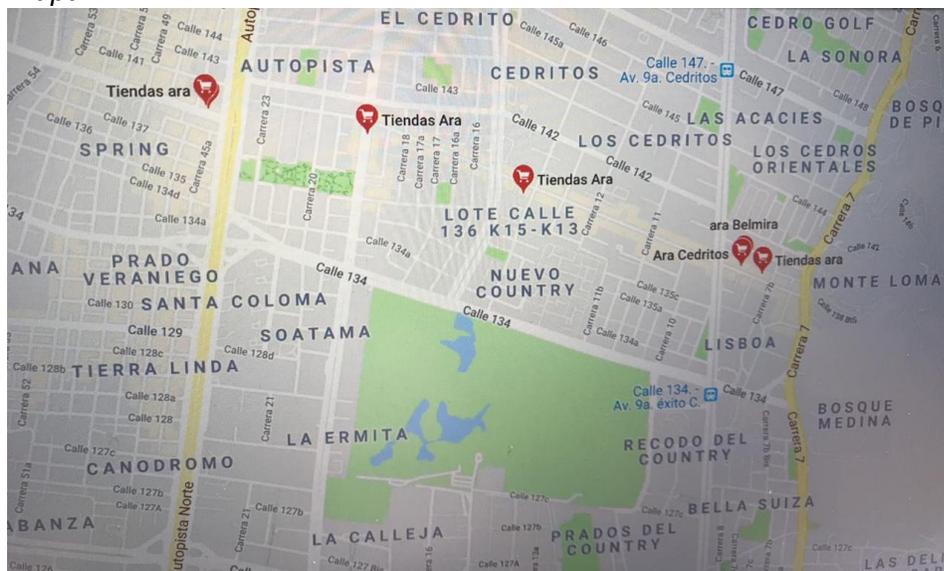
(Google Maps, 2019)

Mapa 3



(Google Maps, 2019)

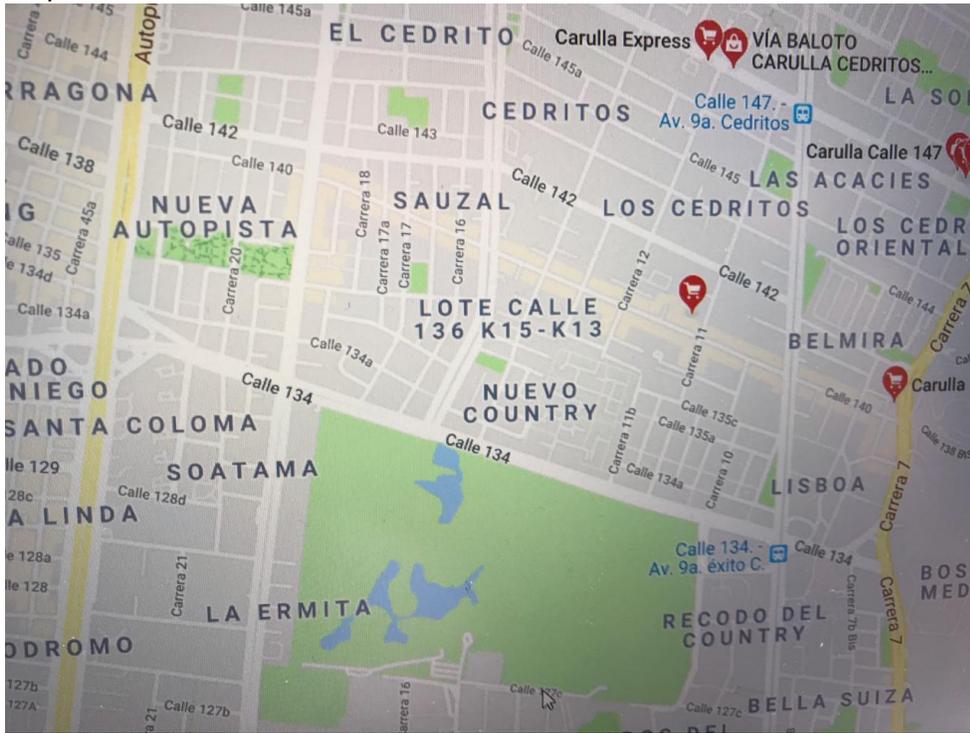
Mapa 4



(Google Maps, 2019)

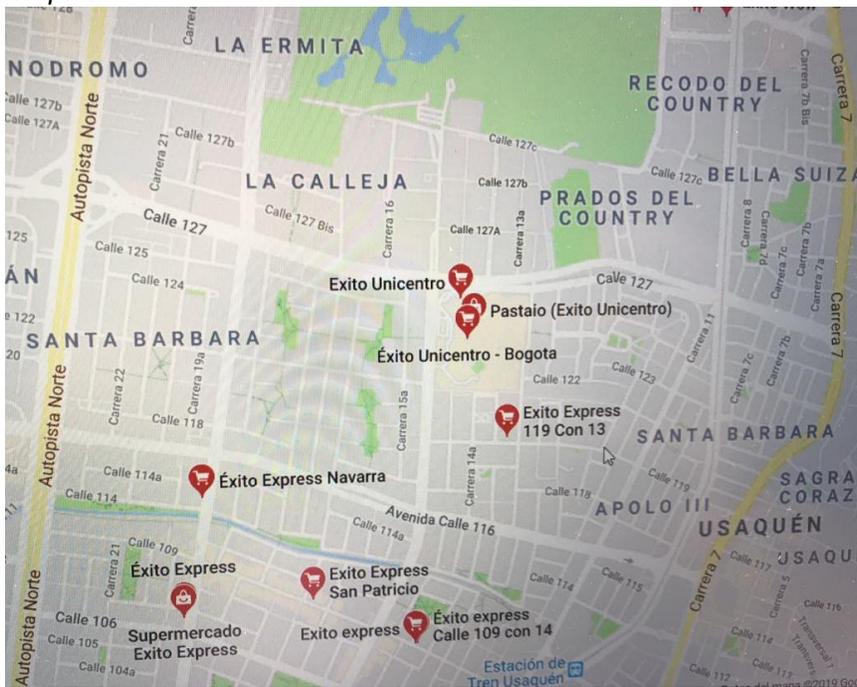
Mapa 5

Mapa 7



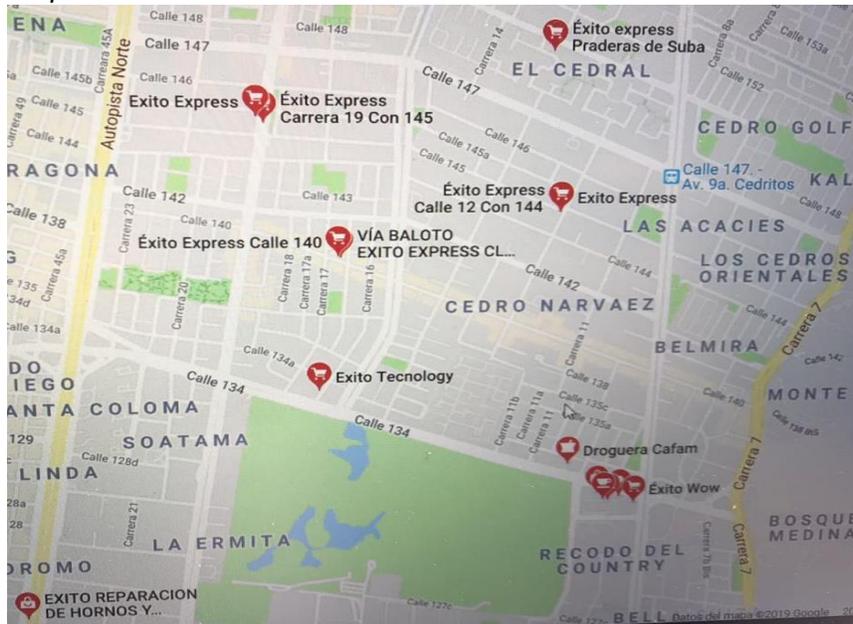
(Google Maps, 2019)

Mapa 8



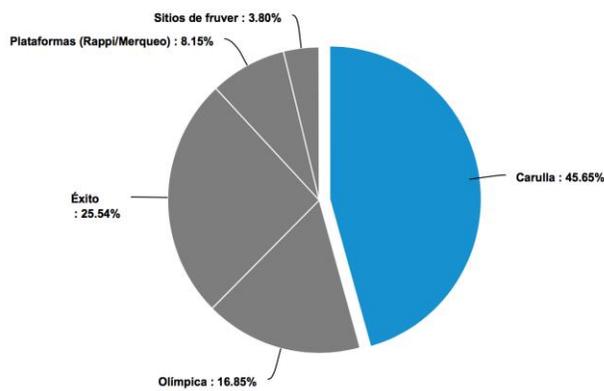
(Google Maps, 2019)

Mapa 9



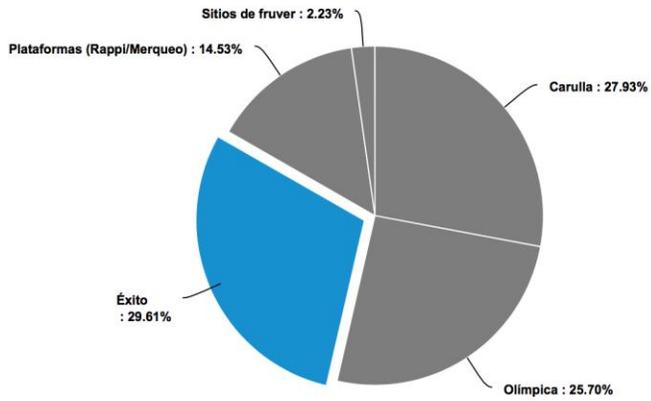
(Google Maps, 2019)

Anexo 4. Gráfica 6. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para lácteos



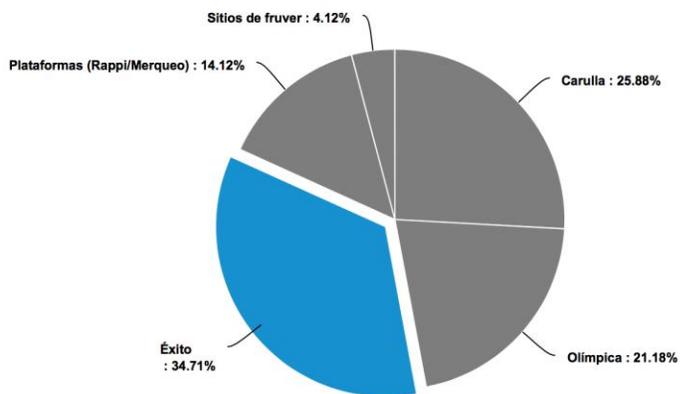
(Elaboración propia, 2019)

Anexo 5. Gráfica 7. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para aseo personal



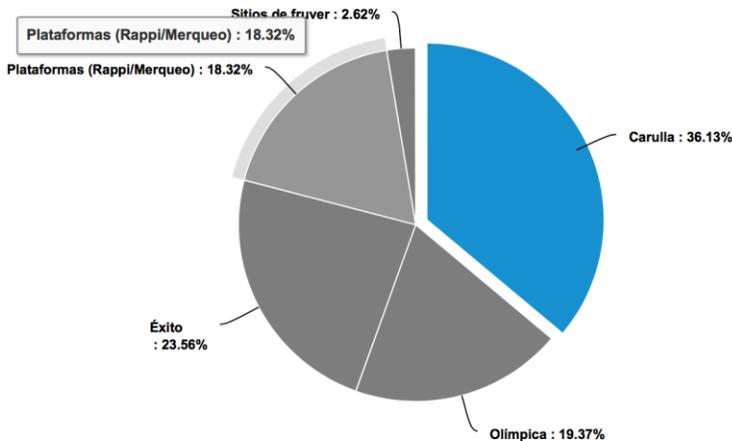
(Elaboración propia, 2019)

Anexo 6. Gráfica 8. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para aseo domestico



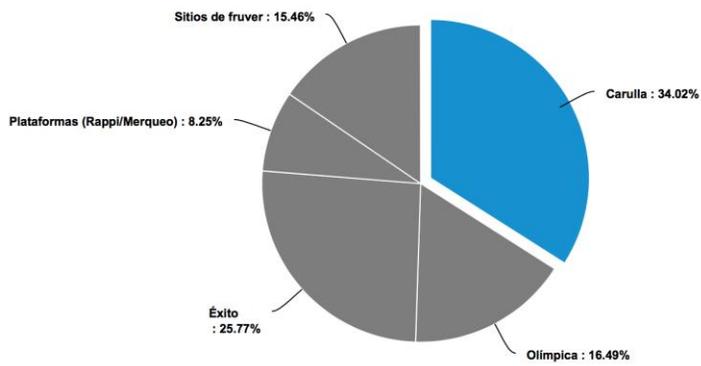
(Elaboración propia, 2019)

Anexo 7. Gráfica 9. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para pasabocas



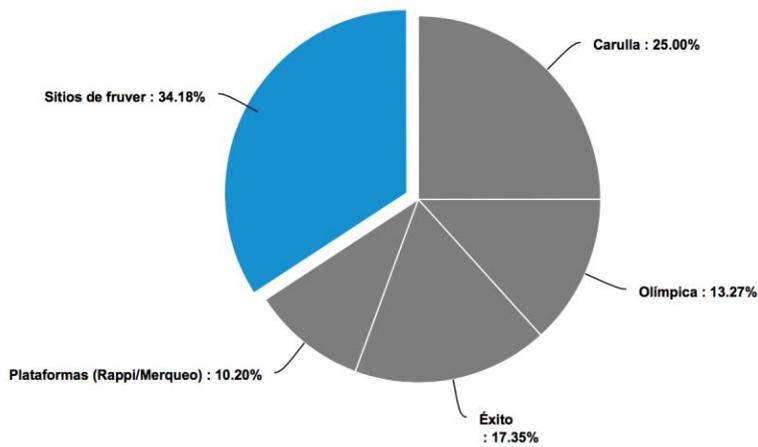
(Elaboración propia, 2019)

Anexo 8. Gráfica 10. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para carnes/ refrigerados



(Elaboración propia, 2019)

Anexo 9. Gráfica 11. Lugar de compra diferente a tiendas de descuento para frutas y verduras



(Elaboración propia, 2019)