



***ALTERNATIVAS DE LOS MAYORISTAS FRENTE A LAS TENDENCIAS DE LOS  
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS EMPACADOS EN COLOMBIA***

Autor

Daniel Mejía Guzmán

Maestría Dirección de Marketing

CESA -Colegio de Estudios Superiores en Administración

Bogotá, Colombia

2020

***ALTERNATIVAS DE LOS MAYORISTAS FRENTE A LAS TENDENCIAS DE LOS  
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS EMPACADOS EN COLOMBIA***

Autor

Daniel Mejía Guzmán

Tutor

Mario Eduardo Pedreros Valderrama

Maestría Dirección de Marketing

CESA -Colegio de Estudios Superiores en Administración

Bogotá, Colombia

2020

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1	TEMA .....	8
1.2	CONTEXTO.....	8
1.3	EL MERCADO DE ALIMENTOS EN EL PAÍS .....	9
1.4	LA INTEGRACIÓN DE DOS GRANDES .....	10
1.5	PERTINENCIA .....	12
1.6	EL PROBLEMA .....	13
<b>2</b>	<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
3.1	OBJETIVO GENERAL .....	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>4</b>	<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
6.1	EL CONCEPTO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL .....	22
6.2	EL <i>E – PROCUREMENT</i> .....	24
6.3	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE KOTLER .....	25
6.4	CADENA DE VALOR.....	26
6.5	CONCEPTOS DE LOS MIEMBROS DEL CANAL.....	30
<b>7</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>32</b>
7.1	JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	32

7.2	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS .....	33
7.3	ENCUESTAS AL CONSUMIDOR .....	35
7.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	35
<b>8</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
8.1	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS .....	36
8.2	ENTREVISTAS A EXPERTOS ACADÉMICOS.....	37
8.3	EN CUANTO A LOS CANALES Y CÓMO FUNCIONAN .....	37
8.4	ENTREVISTA A EXPERTOS EN PRÁCTICA.....	41
8.5	EN CUANTO A CANALES DE MARKETING.....	41
8.6	ENTREVISTA A EXPERTOS EN PRÁCTICA COMO MAYORISTAS O DISTRIBUIDORES .....	45
<b>9</b>	<b>ANÁLISIS CUANTITATIVO .....</b>	<b>50</b>
9.1	ANÁLISIS DE UNA VARIABLE DE LAS ENCUESTAS A CONSUMIDORES FINALES .....	50
9.2	ANÁLISIS BIVARIADO Y PRUEBAS DE ASOCIACIÓN JHI CUADRADO .....	53
<b>10</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS .....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>EVALUACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....</b>	<b>65</b>
	CONSIDERANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS, SE VA A HACER UN ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS QUE BUSCA RATIFICAR EL FUNCIONAMIENTO O NO DEL MODELO. ....	65
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>13</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>68</b>

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 ¿Dónde gastan los hogares colombianos? .....	13
Ilustración 2 Correlación entre conocimiento disposición a la asociatividad .....	23
Ilustración 3 cadena de valor sector alimentos en Colombia .....	27
Ilustración 4 Canales de consumo .....	28
Ilustración 5 canales de bienes industriales .....	28
Ilustración 6 Tabla de ocupación.....	35
Ilustración 7 Lugar de compras de alimentos de preferencia para los consumidores .....	50
Ilustración 8 Atributos destacados.....	51
Ilustración 9 Frecuencia de compra en establecimiento .....	51
Ilustración 10 Monto de compra por visita.....	52
Ilustración 11 Bivariado NSE vs Establecimiento preferido.....	53
Ilustración 12 NSE frente atributos preferidos .....	54

Ilustración 13 NSE frente valor por compra.....	55
Ilustración 14 NSE vs medio de pago .....	56
Ilustración 15 Ocupación frente atributos de establecimiento.....	57
Ilustración 16 Estado civil frente preferencias de atributo .....	58
Ilustración 17 Cuadro de ventajas para mayoristas y tenderos.....	62
Ilustración 18 modelo epa.....	63
Ilustración 19 Cuadro de ventajas de estrategia propuesta.....	64
Ilustración 20 Matriz de riesgos .....	64

## Resumen

Este trabajo pretende mostrar alternativas estratégicas que tienen los Mayoristas en el sector de alimentos y bebidas de Colombia considerando las tendencias de comercialización de los nuevos minoristas y el comportamiento de los consumidores. Se abordó el tema entendiendo conceptos como la estrategia de *e-procurement*, redes empresariales, cadena de valor del sector, estrategias de rápido crecimiento, los canales de comercialización, los miembros del canal y la integración entre estos para llegar finalmente al consumidor final.

Se hizo una investigación con cada uno de los miembros del canal para poder comprobar la hipótesis y poder hacer sugerencia que podrían incrementar la relevancia del mayorista en el sector.

**Palabras clave:** Mayoristas, Minoristas, consumidor, canales de marketing, estrategia.

## **1 Introducción**

### **1.1 Tema**

Este trabajo tiene como referencia el funcionamiento de la cadena de suministro del mercado de los alimentos empacados en Colombia, se pretende identificar acciones que puede ejecutar el mayorista ante la aparición de nuevos minoristas que han cambiado los hábitos de consumo y compiten de forma directa con los canales tradicionales de comercialización y marketing.

### **1.2 Contexto**

El sector de alimentos en Colombia es un sector dinámico que se enfrenta a constantes cambios que obligan a todos los miembros de la cadena de suministro a adaptarse. La cadena de suministro está compuesta por un proveedor de insumos, el productor que transforma estos insumos, los distribuidores y mayoristas que llevan el producto al intermediario, los intermediarios minoristas que se encargan de llevar el producto al consumidor final (minoristas) y el consumidor final (Habib, 2016). Toda la cadena se ve obligada a cambiar según el comportamiento del consumidor (Restrepo, 2015).

Actualmente el consumidor está cambiando y está buscando nuevas propuestas de valor de parte de los minoristas que satisfagan sus expectativas, este comportamiento ha hecho que aparezcan nuevos minoristas y que la estructura del canal se esté evaluando constantemente (Thomas Clauss, 2018). Estos cambios en el canal se denominan nuevas tendencias de consumo que afectan la toma de decisiones de todos los miembros de la cadena, incluyendo a los mayoristas objeto de estudio en este trabajo.



### **1.3 El mercado de alimentos en el país**

El mercado de alimentos de Colombia es de COP 21,32 Billones al año 2018 y representa el 2,83% del PIB nacional (ANDI, 2019), esto lo hace un sector de alta relevancia para la economía del país. El sector de alimentos ha tenido una dinámica de crecimiento constante en su producción con un crecimiento del 3% en su PIB entre el año 2017 y 2018 (ANDI, 2019).

Por otro lado, el sector de alimentos y bebidas de Colombia tiene una balanza comercial negativa con 901,46 millones de dólares a 129 países y 376 mil toneladas en exportaciones y 1.303 millones de dólares y 703 mil toneladas en importaciones (ANDI, 2019). Este déficit en la balanza muestra grandes oportunidades para el sector tomando en consideración crecimiento en las exportaciones en toneladas del 5,9% y reducción de las importaciones en toneladas de un -2,3% (ANDI, 2019).

Cuando se habla del sector de alimentos en Colombia es necesario remitirse al sector comercio, donde el comercio al por mayor y minorista son un sector importante para Colombia, representa 17% de PIB del país (Banco de la república, 2019). Por otro lado, según la encuesta anual de comercio del año 2017, el comercio en Colombia registró ventas de COP 250,5 billones con una participación del 52% el comercio mayorista y 35% el comercio minorista. De la participación de 52%, un 25% corresponde al subsector de alimentos y bebidas (DANE, 2017).

EL sector comercio ocupa a 577.568 personas de los cuales el comercio mayorista aporta un 43,1% y el minorista el 47,7%. De esta participación del 43,1%, el 23,3% corresponde al subsector de alimentos y bebidas. Sumado a esto, del total de la venta del

subsector minorista, las empresas que presentaron una participación más alta (27,6%) son las empresas no especializadas con surtido compuesto principalmente por alimentos donde sus ventas alcanzaron los \$24,8 billones (Dane,2017). El comercio minorista ocupó un promedio de 275.310 personas. Los establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos representan un (24,8%) equivalente a 68.225 personas. Las empresas de comercio al por menor de alimentos en establecimientos especializados representaron un (17,3%) con 47.729 personas ocupadas (Dane,2017).

#### **1.4 La integración de dos grandes**

Los alimentos y bebidas en Colombia siempre han requerido de un comercializador o de un espacio especial para ser comercializados. Evidencia de esto son las plazas de mercado, mayoristas, grandes superficies y las tiendas de barrio, también conocidas como comercios independientes o tradicionales que han acompañado la cadena de comercialización en Colombia desde antes de los años 80 (Lopez, 1982). A esta oferta de canales de comercialización actualmente podemos sumar a las tiendas de descuento, los formatos digitales, aplicativos de domicilios, modelos D2D (Venta por catálogo), tiendas especializadas y a nivel mayorista los modelos de distribución o cash and carry. (Nielsen, 2018)

“La mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales. Entre ellos y los últimos destinatarios se encuentran intermediarios de marketing que realizan diversidad de funciones, estos intermediarios constituyen un canal de marketing, canal comercial o canal de distribución” (Habib, 2016).

Los productores requieren de terceros (mayoristas y distribuidores) para llegar a los minoristas previamente nombrados. Esto genera retos económicos y operativos para el productor y para el mayorista gracias a los costos de operación, estos costos se compensan por medio de descuentos sobre el producto comercializado.

En el mercado colombiano los productores de alimentos y bebidas llegan en porcentajes superiores al 90% a minoristas, la llegada a estos minoristas la hacen por medio de mayoristas o directamente los productores (Revista Dinero, 2014). Este modelo de comercialización es considerado “estructura tradicional”. A su vez existen modelos de comercialización directos en los que el productor es responsable de toda la cadena hasta llegar al cliente final (Banco caja social, 2017).

En el contexto colombiano la cadena de distribución funciona de distintas formas:

1) Cadena de comercialización tradicional en la que el productor vende a un mayorista, este vende al tendero o minorista y finalmente el consumidor adquiere en las tiendas de barrio. Este modelo representa más del 42% del mercado en ciudades como Bogotá y el 62% en poblaciones intermedias. (Nielsen, 2018).

2) Una cadena de comercialización en la que el mayorista desaparece y el productor negocia directamente con el minorista logrando negociaciones por volumen, estos minoristas suelen ser grandes superficies (27%), tiendas de descuento (14%) e ecommerce con poder de negociación. (Estrada, 2020)

3) Los productores están llegando directamente a sus clientes por modelos de tiendas propias, han desarrollado estrategias en las que no afectan la línea de precios.

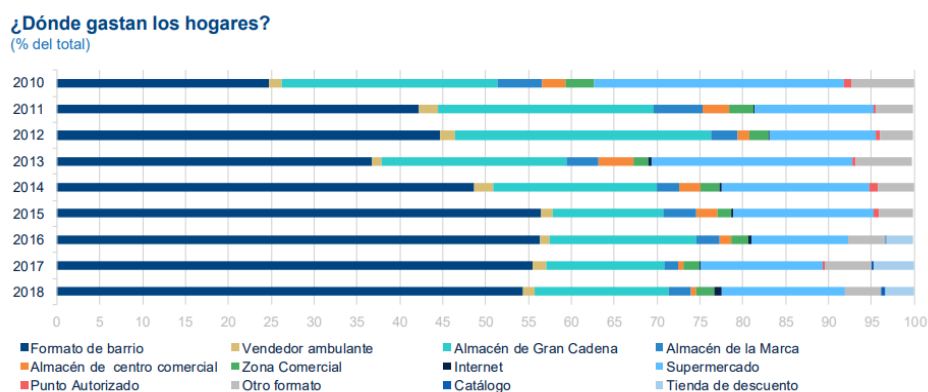
## **1.5 Pertinencia**

Colombia es uno de los mercados con mayor crecimiento en el sector de alimentos y bebidas a nivel Latinoamérica (Nielsen, 2015). Este fenómeno es causado por la variedad de canales minoristas para llegar al consumidor que existen en el país, entre los que se destacan hipermercados, *hard discounters*, tradicional y el *e-commerce* (Nielsen – 2015). Este fenómeno de múltiples minoristas implica una amenaza para los minoristas con mayor participación en el mercado del país y principal cliente del mayorista, las tiendas de barrio.

En los últimos 2 años han cerrado un valor neto de 22.000 tiendas, equivalente a una reducción del 7% (Revista semana, 2019), repartiendo la torta de mercado para el 2019 así: Tradicional (37%), modernos (34%), discounters (14%) y los otros (21%) (Nielsen, 2018).

Sumado a la competencia entre los nuevos minoristas y las tiendas tradicionales el consumidor está cambiando sus hábitos de consumo y entre esos hábitos cambió de canal para comprar alimentos y la percepción de valor que le genera cada uno de estos.

### Ilustración 1: ¿Dónde gastan los hogares colombianos?



Fuente: (BBVA Research, 2019)

El consumidor colombiano está cambiando sus hábitos en los lugares que visita, pese a mantener una alta participación de la tienda de barrio como sitio de consumo, este presenta una reducción uniforme entre los periodos 2015 y 2018, equilibrando esta reducción formatos como la venta por catálogo, el ecomerce y los almacenes propios de las marcas son lo que han incrementado su participación en el mercado (BBVA Research, 2019).

## 1.6 El problema

Los mayoristas están siendo amenazados a desaparecer gracias a los cambios que se presentan en el mercado como: 1) El cambio en el comportamiento del consumidor 2) El rápido avance tecnológico en todos los sectores comerciales incluidos alimentos, los cuales responden a los cambios en la sociedad. 3) Reducción de la participación en el mercado de las tiendas de barrio y minimercados tradicionales, quienes son los principales

clientes del mayorista. 4) Las estrategias agresivas de negociación de los nuevos minoristas como las tiendas de descuento y supermercados directamente con el productor, desintermediación. 5) Grandes inversiones en cobertura de los formatos *exprés* de las grandes cadenas y las tiendas de descuento. 6) Estrategia de precios bajos gracias a eficiencias operativas que atraen a los consumidores. 7) Integraciones verticales de mayoristas en formatos de hipermercado, Integración vertical. Los puntos anteriormente descritos son considerados como los paradigmas del mayorista al interior de la cadena de distribución (Rosenbloom, 2010),

La forma en que los mayoristas asuman los cambios de su canal y su mercado será determinante a la hora de mantenerse vigentes. Sectores como tecnología y hotelería en Colombia ya se enfrentaron a este reto gracias a la alta influencia del comercio electrónico. El sector alimentos de Colombia está entrando al cambio, esto obliga a los miembros de su cadena de suministro a tomar acción para no perder su espacio en el mercado, a evolucionar y a plantear la pregunta de investigación de este trabajo.

## **2 Pregunta de investigación**

¿Qué puede hacer un distribuidor mayorista de alimentos empacados para mantenerse relevante en el mercado ante en cambio del consumidor que ha generado la aparición de nuevos minoristas en Colombia?

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Identificar las alternativas de un distribuidor mayorista de alimentos empacados para mantenerse relevante en el mercado ante en cambio del consumidor que ha generado la aparición de nuevos minoristas en Colombia.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Entender el funcionamiento de la cadena de suministro y los canales de marketing al interior del sector de alimentos empacados en Colombia
- Identificar los cambios en el consumidor que han hecho aparecer nuevos minoristas en Colombia según variables demográficas
- Entender los atributos que hacen relevante al distribuidor mayorista al interior del sector de alimentos empacados en Colombia.

## **4 Hipótesis**

H1: Integrar elementos de diferentes modelos administrativos, particularmente de la asociatividad empresarial y el *e-procurement*, con esta integración un distribuidor mayorista de alimentos empacados logrará generar valor al minorista tradicional desde el conocimiento del mercado, apoyar su sostenibilidad y su productividad, adicionalmente contribuirá al acceso de los productores al canal tradicional con eficiencia.

## **5 Estado del Arte**

Sobre la pregunta de investigación en investigaciones recientes hay evidencia de estudios con distintas visiones y propósitos similares.

Para articular el tema es importante entender la cadena de comercialización y la participación de sus actores desde el inicio. Por este motivo tomando como referencia el

estudio de la camara de comercio de Bogotá sobre la cadena de comercialización de alimentos frescos, definen que el productor puede llegar al consumidor final de manera directa o bajo una cadena con estructura tradicional que involucra distintos intermediarios, principalmente a los mayoristas, quienes se encargan de llevar el producto a minoristas y estos al consumidor final (Camara de comercio de Bogotá, 2016).

Sobre las acciones de los mayoristas desde 2 ángulos, el primero poniendo sobre la mesa la importancia del mayorista y sus ventajas competitivas que lo hacen indispensable en la cadena.

En primer lugar, (Kuzman, 2017)) aborda al mayorista desde el sector de la agricultura donde juega el rol de comercializar el producto, este modelo permite que distintos minoristas adquieran los productos y que el productor reduzca los costos de mercancía no vendida, almacenamientos y transportes. Resalta que en el mercado de hoy los minoristas han construido centros de comercialización improductivos que tienen que ser cambiados a el modelo de mayorista con condiciones de comercialización atractivas. Esta investigación resalta y concluye sobre la relevancia del mayorista para la cadena de comercialización desde una perspectiva tradicional y sin acciones adicionales, basa el valor del mayorista en soporte de cara al cliente, apoyo logístico y alcance en ventas.

Bajo el mismo concepto tradicional del mayorista y las acciones a tomar para ser relevante en su canal , (Ortiz, 2019) justifica la importancia del mayorista en la apertura de nuevos mercados nacionales e internacional, definiendo este como el objetivo principal a la hora de considerar trabajar con un mayorista, hace énfasis en la importancia a futuro en la optimización de la cadena de suministro, la interacción con nuevas tecnologías, la capacidad de



recolección de información, el nivel de conocimiento de cliente y la disponibilidad de producto. Alinear la habilidad de los mayoristas para la penetración de mercado y los factores listados, considerados determinantes, permitiría al mayorista enfrentar los cambios del mercado y seguir haciendo parte de la cadena de suministro. Los autores también ven que los mayoristas deben alinearse a los requerimientos del productor y el cliente, para hacer que el canal siga estando vigente.

Por su parte (Narjaktarevis, 2019) define al mayorista como un medio que genera ventaja para las organizaciones productoras por facilitar la comercialización y penetración de los productos, resalta y aporta una visión en la que para empresas medianas el modelo de mayorista es atractivo en búsqueda de crecimientos rápidos y sostenibles, garantiza que el costo del intermediario permite rentabilidades más atractivas que los modelos de comercialización directos.

Desde un segundo ángulo referente a los mayoristas donde los autores proponen la toma de acciones, las investigaciones realizadas por la camara de comercio de Bogotá afirman que algunos mayoristas han hecho integraciones verticales bien sea produciendo o transformando, incrementando así su competitividad o utilidad eliminando a un miembro de cadena (Camara de comercio de Bogotá, 2016). Por otro lado es un aporte a esta investigación reconocer al mayorista como un intermediario que cumple una función necesaria en la cadena relacionada con logística que normalmente un productor no puede realizar, adicionalmente los mayoristas están agregando valor a sus clientes por medio del producto que comercializan. (Camara de comercio de Bogotá, 2016).

Bajo esta misma línea de acción, Zubero (2017) en su investigación sobre la distribución alimentaria de España entre 1960 y 2010, argumenta que en el proceso de modernización de la distribución en España el mayorista es pieza clave. Son fundamentales en el proceso gracias a la experiencia en apertura de espacios con un alto alcance de ventas y clientes. Se destaca la integración vertical en modelos minoristas y creación de sus propias tiendas. Zubero (2017) también afirma que la aparición del modelo autoservicio que utilizan los minoristas hoy en España se debe a las estrategias asociativas de muchos mayoristas entre ellos mismos y con algunos minoristas.

Reforzando la importancia del mayorista en el proceso de comercialización y la participación de los minoristas, Harris, Kaufman, Martinez y Price (2002) Abordan al mayorista del año 92 al 97 en los Estados Unidos y hablan sobre los distintos tipos de mayoristas que había en el momento y la representación de la venta de cada uno en el total de la compra de este canal. Justifican la alta participación de las ventas de los mayoristas proveniente en un 40% de los minoristas, un 20% de los modelos de food service o líneas de suministro. Adicionalmente se justifica el crecimiento y poder de este canal gracias a la adquisición o unión entre mayoristas para incrementar la oferta de productos. Esta forma de crecimiento hacía que su oferta fuese más interesante para sus clientes. Finalmente, el estudio el estudio identificó 3 frentes de desarrollo para el mayorista en los años 90S: La creación de clubes mayoristas, la adquisición de minoristas y el desarrollo de canales como el *food service*.

Adicional a estos estudios alineados a estrategias convencionales para enfrentar el mercado de parte de los mayoristas otros autores hablan de alternativas como el *e-procurement*, el concepto de *e-procurement* permite que los mayoristas se integren con sus minoristas a nivel

administrativo consiguiendo beneficios como la planeación y control del negocio permitiendo ahorros en costo y tiempo para los minoristas y los mayoristas, de forma automatizada por medio de la integración de sistemas de información ( Zhang – 2016). Esta es una propuesta innovadora traída de otros sectores de la economía al sector alimentos con los retos que este implica por ser producto perecedero.

En el proceso de entender a la cadena y el problema de los mayoristas es importante entender lo que esta pasando con los minoristas de sector de alimentos, específicamente el impacto sobre la tienda de barrio.

Entendiendo el comportamiento y entorno de pequeños minoristas como las tiendas de barrio, restaurantes pequeños, vendedores ambulantes, entre otros. Se pueden entender los retos que tienen los mayoristas como miembros de la cadena de comercialización tradicional (Camara de comercio de Bogotá, 2016).

En primer lugar, (Santa Álvarez, 2019) En su investigación concluye los retos que enfrentan las tiendas de barrio ante competidores como las cadenas de descuento y cadenas de super mercados, pese a tener la participación más importante resalta la pérdida de mercado constante. Plantea una estrategia asociativa entre tenderos que permita mejorar los costos de producto y fortalecer competencias que permitan se mas competitivos ante los nuevos competidores.

Según las investigaciones de Nielsen son competidores de las cadenas de comercialización tradicional nuevos formatos de minoristas por sus políticas de negociación directa con proveedores los formatos modernos, Hard Discount,

Hipermercados ( Cash and Carry), Superretes, modelos D2D y el e-commerce (Nielsen, 2018). Esta investigación aporta los indicadores de participación del mercado de los principales minoristas, incluyendo el formato de tienda tradicional. Demuestra la cuota de mercado que ha perdido formato tradicional y el crecimiento de los hard discount y otros. (MarketLine Industry Profile, 2018).

Se hará énfasis en las cadenas de descuento considerando que son el actor en el mercado con mayor crecimiento y que ha logrado penetrar el mercado impactando a los supermercados y al canal tradicional de forma negativa

(Rivera, 2018) en su investigación sobre la afectación que generan los formatos de descuento a la competitividad de las tiendas de barrio, aporta a esta investigación atributos propios de la tienda de barrio con los que puede competir ante un formato como el *hard discount* que cuenta con gran respaldo de cadenas internacionales, entre los atributos que destaca habla de conveniencia vista desde la ubicación, financiación al cliente y presentación de los productos que vende (Rivera, 2018). Los *Discounters* se caracterizan por políticas de pago en efectivo, un surtido limitado, precios bajos, desarrollo de proveedores exclusivos, marcas propias y reducción de costos como la exhibición y los locales (Rivera, 2018). Rivera concluye que el formato hard discount representa una gran amenaza para el tendero por ventajas competitivas como precio y capacidad económica, sin embargo la tienda puede hacer cambios que le permitan ser más competitiva y relevante ante el mercado para no perder porción del mercado.

(Zuñiga, 2019) en su investigación sobre la comercialización de comida fresca en medios electrónicos nos permite identificar atributos propios del canal online como los horarios de

atención y la variedad de portafolio, de igual forma destaca debilidades del canal como la experiencia de compra y el deseo de los usuarios de interactuar en el establecimiento de comercio y con el producto. Destaca crecimiento anuales del canal superiores al 12% en el país y la integración de modelos offline y online en marcas representativas del país como el grupo éxito o cencosud que por medio de la omnicanalidad le garantizan al cliente precios y experiencias unificadas de producto.

Bajo la misma línea de investigación, sobre el impacto que generan las cadenas de descuento en el mercado (Katz 2018), resalta aspectos clave para el éxito de las cadenas de descuento en el país, asegura que los cambios económicos en el país como el incremento de los 3 puntos de IVA y tener el 4 salario mínimo más bajo de la región hacen que el consumidor vea el precio como el factor más importante de decisión a la hora de consumir sus alimentos. Por otro lado se relaciona el éxito de las cadenas de descuento por la capacidad de crear capital cultural (Katz – 2018), se define este concepto de capital cultural como la capacidad de entender las necesidades del cliente y sus gustos y actuar para llevarlo al mercado de manera oportuna. Las tiendas de descuento aseguran una buena experiencia para sus clientes con un portafolio reducido (Katz 2018)

Se consideran estos como los establecimientos minoristas que representan mayor competencia para la cadena tradicional o el minorista tradicional, los otros canales representan una cuota menor de mercado entre todos.

Como tercer pilar fundamental para esta investigación después de revisar a los mayoristas y minoristas las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor en el

informe sobre las tendencias de consumo del sector de alimentos en Colombia de Nielsen identifica características propias de los canales minoristas o de llegada al consumidor más relevantes en el País, este informe afirma una recuperación del canal más relevante para la compra de alimentos en Colombia (tradicional) gracias a profundización del portafolio según el perfil del cliente, el consumidor utiliza la tienda de barrio como complemento a sus compras, identifica innovación en portafolio. Por otro lado, los super mercados o canal moderno que es el segundo de mayor relevancia en el mercado es seleccionado por su variedad de portafolio de distintas categorías, suma a su estrategia los formatos exprés para competir con la tienda de Barrio. (Zuñiga, 2019). Finalmente los dicounters entran al 86 % los hogares Colombianos con los precios y ubicación como principal valor agregado ante el cliente.

Los atributos identificados de cada minorista son el insumo que aportan estos autores para entender las debilidades del canal de comercio tradicional de cara al cliente, considerando que el canal tradicional está compuesto por las tiendas de barrio que le adquieren sus productos al Mayorista.

## **6 Marco teórico**

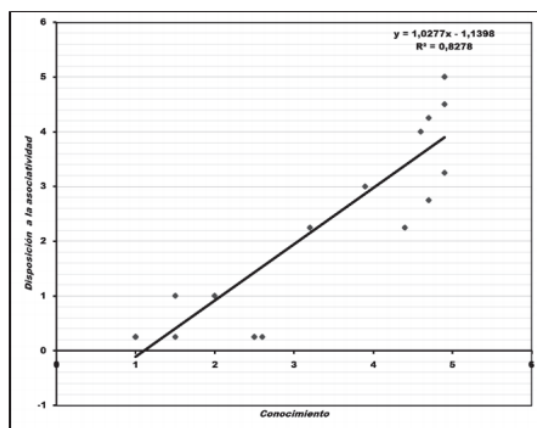
Considerando los estudios del estado de arte este marco teórico se va a concentrar en los conceptos de asociatividad empresarial, e - *procurement*. Estos conceptos se van a vincular con teorías estratégicas de crecimiento de Kotler y la cadena de valor y teoría de canales de Porter. Los conceptos que encontramos a continuación son útiles para entender este estudio.

### **6.1 El concepto de asociatividad empresarial**

La asociatividad empresarial parte de la construcción de redes empresariales. Una red empresarial permite el uso independiente de recursos de distintas organizaciones, logrando mayores niveles de eficiencia y competitividad que son inalcanzables individualmente. (Suárez Pineda & Suárez Pineda, 2017). Por otro lado, se destaca como ventaja de la asociatividad la capacidad de unificar conocimientos y profesionalizar labores de cara a los clientes, la competencia y el mercado, por su parte la asociatividad representa un gran reto ya que su correlación afirma que a mayor preparación mayor disposición a la asociación. (Barrios H. P., 2018). La ilustración 2 evidencia la afirmación de correlación entre la preparación de la organización y la disposición a vincularse en estructuras asociativas.

### Ilustración 2 Correlación entre conocimiento disposición a la asociatividad

Figura 2. Correlación entre conocimiento y disposición a la asociatividad



**Fuente:** El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales (Suárez Pineda & Suárez Pineda, 2017)

En cuanto a las ventajas y viabilidad de las estrategias asociativas se identifica: El acceso e interiorización de nuevas tecnologías, el logro de economías de escala y compartir el riesgo entre aliados (Velez, 2019). Todas estas ventajas se canalizan en la cadena de valor incrementando el resultado de valor de cara al cliente, posicionamiento en el mercado (Velez, 2019)

## **6.2 El e – Procurement**

El *e – procurement* o abastecimiento electrónico, y lo que este implica al interior de la cadena de abastecimiento. El abastecimiento electrónico permite automatizar los procesos de: requerimiento de pedido, la compra, el abastecimiento, el pago y servicio entre los miembros de la cadena de abastecimiento compuesta por los productores, mayorista y minorista (Yaya, 2018). Por otro lado *E-procurement* es la capacidad de optimizar todos los procesos de la empresa, desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. (AÑANCA, 2019)

El proceso de aprovisionamiento electrónico aporta ventajas a las organizaciones gracia a ahorros de tiempo en aprovisionamiento, ahorro en costos administrativos, mejora en el cumplimiento de los pedidos, optimiza los niveles de inventarios y mejora la comunicación ente proveedores y clientes. (Brandon, 2018). Estas mejoras para los participantes del abastecimiento electrónico implican mejoras en la competitividad y en el aporte de valor a la cadena. (AÑANCA, 2019)

Finalmente una estrategia de e-procurement permite la integración de la cadena de valor de los distintos miembros de la cadena de suministro desde el diseño del producto hasta la venta.



### 6.3 Estrategias de crecimiento de Kotler

Sobre las estrategias de crecimiento Kotler plantea 3 estrategias de crecimiento para las empresas, las estrategias de crecimiento intensivo, crecimiento integral y diversificación (Kotler, 2001), Para fines de este documento se tomará referencia de las estrategias de crecimiento integral y diversificación considerando la estructura y tradición del canal al que pertenecen los mayoristas.

Las estrategias de Crecimiento integral se componen de todas las oportunidades que les permitan a las organizaciones estructurar negocios relacionados con los actuales negocios de la compañía (KOTLER, 2000). Bajo está esta definición encontramos de alternativas de estrategia.

Estrategias de integración regresiva: La empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades y control. En el caso de mayoristas los hacen con algunas categorías vendiendo productos de sus marcas.

Estrategia de integración progresiva: adquirir algunos negocios de mayoristas o detallistas. En el enfoque de mayoristas este puede adquirir minoristas o transformarse en minorista.

Estrategia de integración horizontal: adquirir negocios de uno o más competidores.

Como otra vertiente de estrategias de crecimiento, las estrategias de crecimiento mediante diversificación son oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa.

Estrategia de diversificación concéntrica: la empresa busca nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con la línea de productos existentes, aun cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente.

Estrategia de diversificación horizontal: la empresa busca nuevos productos para sus clientes actuales.

Estrategia de diversificación conglomerada: la empresa busca nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.

Estas estrategias permiten definir el parámetro de acción del mayorista según los resultados que se obtengan en el estudio, está alineado con las hipótesis 1 y 3

#### **6.4 Cadena de valor**

Considerando la creación de valor como el conjunto de atributos que el cliente espera recibir de su proveedor por un valor pagado (Porter, 1985). La cadena de valor de Porter es una herramienta para identificar las fuentes de generación de valor para el cliente, se compone de todas las actividades y procesos por los que pasa en este caso los alimentos desde su producción hasta llegar al consumidor final garantizando que lo que fue prometido se cumpla (Moreno, Coromoto, Gavidia, Martín – 2012). Una de las actividades que generan valor es la comercialización, al interior de esta actividad las compañías definen la estrategia de canal de comercialización o marketing. Por este motivo definir una buena estrategia de canales hace parte esencial de la creación de valor del cliente y diferenciación de los productores. La ilustración 3 muestra la estructura de una cadena de valor:

### Ilustración 3 cadena de valor sector alimentos en Colombia



Fuente: Castrillón, 2015.

La teoría de cadena de valor es referente para justificar la importancia del problema considerando al mayorista como participante de uno de los eslabones, adicionalmente con los resultados que se obtengan de la investigación permitirá alinear la hipótesis número 2.

La cadena de comercialización, canal de venta o canal de marketing

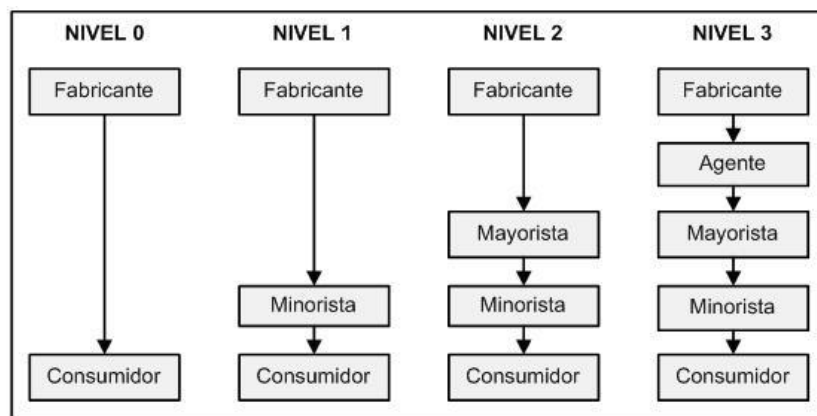
Por definición un canal de marketing es el conjunto de acciones e individuos involucrados en el proceso para hacer que un producto esté disponible para su consumo (Louis, Stern y Adel, 1996). También se definen como la ruta que atraviesan los productos desde su producción hasta llegar al cliente final (Castrillón, 2018). La buena ejecución e implementación de la estrategia de canales hace que la creación de valor de cara al cliente se cumpla.

#### Estructuras de canal

Las estructuras de los canales varían entre las estructuras de bienes industriales y las estructuras de bienes de consumo por eso existen distintas estrategias de canal según el sector económico, el tipo de producto o la empresa. Actualmente en cualquiera de los

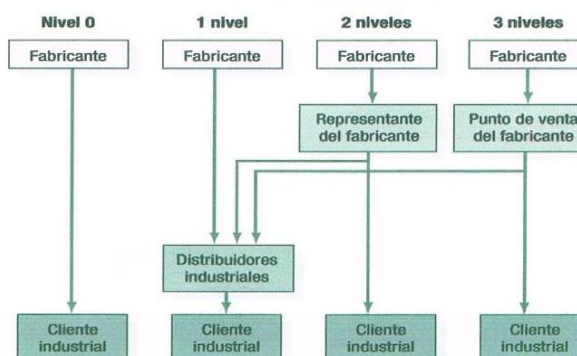
escenarios podemos hablar de canales de distintos niveles presentando pequeñas variaciones entre los canales de bienes de consumo y los canales de bienes industriales.

#### Ilustración 4 Canales de consumo



Fuente: Camara, Grande y Cruz, 2001, p548

#### Ilustración 5 canales de bienes industriales



Fuente: Camara, Grande y Cruz, 2001, p548

En este trabajo se hará énfasis en los bienes de consumo que son todos aquellos que llegan al consumidor final, para este caso los alimentos (Buján, 2014). La figura (2) nos muestra los

niveles que manejan los canales en los que se identifican intermediarios entre el productor y el consumidor final, en cada uno de estos niveles el número de intermediarios es diferente. Estos intermediarios son los Mayorista, minoristas y agentes comerciales.

### Estructura de comercialización

En la teoría de canales de (KOTLER, 2000) existen estructuras de comercialización directas e indirectas (tradicional). Las estructuras de canal o comercialización tradicionales son aquellas en las que existe participación de un intermediario para llegar al consumidor final, tomando como referencia la figura. 2, Las estructuras tradicionales son las de nivel 1,2 y 3. En la estructura tradicional de la cadena de comercialización son consideradas ventajas para los productores la facilidad y libertad de seleccionar a quien o donde vender su producción. Esto permite que la empresa se concentre en las actividades propias de producción y abastecimiento de su negocio (Banco caja social, 2017). A su vez esta estructura de comercialización permite que el comprador encuentre en un mismo espacio o con un mismo intermediario más alternativas para solucionar sus necesidades (Banco caja social, 2017). Por su parte desventajas para el productor son: Menores ingresos generados por los costos de intermediación, bajos poderes de negociación y cortos en el flujo de la información (Banco caja social, 2017). Para el comprador un bajo poder de negociación con el intermediario (Banco caja social - 2017).

En una estructura de comercialización directa los productores eliminan de la cadena a los intermediarios y manejan directamente el proceso de comercialización

(KOTLER, 2000), las estructuras de comercialización permiten que el productor puede obtener políticas de precio estable y fortalecer su relación con el cliente final, pero requiere altos niveles de calidad, capacidad de producción, capital de trabajo, logística de despacho, tecnología aplicada, eficiente gestión comercial y de servicio al cliente (Banco caja social, 2017). A su vez los compradores se ven impactados a favor porque se les garantiza un abastecimiento permanente y se mantiene un control sobre la trazabilidad de los productos, sin embargo, bajo este modelo se requiere la compra de mayores volúmenes para que se construyan relaciones comerciales atractivas para el productor (Banco caja social, 2017). Considerando el foco y los objetivos de esta investigación se definen como insumo de la investigación los modelos tradicionales son los niveles 1, 2 y 3. (KOTLER, 2000)

Como objeto del caso de estudio se profundiza la investigación en canales de comercialización tradicionales de Nivel 1, 2 y 3.

## **6.5 Conceptos de los miembros del canal**

El productor y sus intermediarios

Los productores de alimentos prefieren crear canales de comercialización tradicionales por: Falta de recursos financieros, inviabilidad por el tipo de negocio optimización de los recursos invirtiéndolos en su actividad principal (Louis, Stern y Adel, 1996). Se resaltan como funciones de los canales de marketing: la recolección de información, estimular la compra, negociaciones de precio, piden directo a los fabricantes, asumen los riesgos relacionados con el producto, entre otras actividades (Camara, grande y cruz, 2000).

Los mayoristas

El modelo de ventas al por mayor se define como: “el conjunto de actividades a desempeñar en la venta de bienes o servicios que van a ser revendidos o utilizados en un negocio” (KOTLER, 2000). Los mayoristas se caracterizan por realizar actividades que permiten que los productores se concentren en el producto asumiendo un costo medido en la comercialización, algunas de estas actividades son: Venta, promoción, almacenamiento, transporte, financiación, riesgo, volúmenes, entre otros (KOTLER, 2000). Pese a estas actividades que realiza el mayorista con el productor, algunas generadoras de valor y otras que no cumplen con las expectativas de este.

Ventajas de los mayoristas para el productor: la llegada a muchos pequeños compradores a un costo más bajo que atendiéndolos directamente, ajustar el producto a las necesidades del cliente, transmitir ahorros a sus clientes por medio de negociaciones de alto volumen con los productores, cumplir con el almacenamiento y transporte de las mercancías generándole ahorros al productor, asumir riesgos con la mercancía, pero facilitando el acceso al producto a sus clientes (Jonhson, 1995).

#### Los minoristas

El modelo de venta minorista es la actividad relacionada con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para el consumo personal (KOTLER, 2000). Estos canales minoristas son importantes para los mayoristas pues tienen la capacidad de agrupar pequeñas cantidades de distintos portafolios y venderlas al consumidor final. Son minoristas los establecimientos especializados, grandes almacenes de cadena, los

supermercados e hipermercados, las tiendas de conveniencia y tradicionales, los *discounters*, los ecomerce y otros agentes que llevan los productos al usuario final.

Las tendencias del minorista como: Los programas de compra directa agresiva entre los minoristas y los productores, selección de proveedores en función de coste calidad, las filosofías de apoyo en marketing, optimización de los recursos, expansión a nuevos mercados nacionales o internacionales y la reducción del número de actividades, afectan el canal mayorista de forma directa e indirecta (Lush, 2001). Las actividades que afectan al mayorista son: las nuevas formas y combinaciones de comercio, la era de electrónica que implica ventas sin establecimiento, la rivalidad entre los tradicionales o independientes con las grandes superficies, el surgimiento de minoristas con super poder basado en la información y el volumen, minoristas con formato único y posicionamiento de marca, entre otras (Camara, Grande y Cruz, 2011).

Considerando todo este contenido desde las referencias teóricas, se hará el estudio bajo la siguiente metodología.

## **7 Metodología**

### **7.1 Justificación de la metodología**

Considerando las investigaciones sobre mayoristas se identifican variables cualitativas que cambian entre cada participante del canal de marketing, por este motivo se hará una entrevista semiestructurada con el objetivo de identificar la visión sobre el tema de investigación desde la percepción de distintos miembros del canal y finalmente alimentar el cuestionario del estudio cuantitativo. (López-Roldán & Fachelli, 2015)



Tomando como referente la investigaciones descritas anteriormente a nivel cuantitativo se utilizará un análisis bivariado y se le harán las pruebas de JHI cuadrado con el objetivo de identificar la correlación entre variables e identificar con los datos que se van a obtener los atributos que considera importante el consumidor considerando su características demográficas, la variable de correlación deberá ser inferior a 0,05 para que exista correlación entre la variable (Ricardi, 2011), con esta prueba se podrán definir los atributos que considera relevantes el consumidor a la hora de comprar en el canal minorista.

Para responder la pregunta de investigación se va hizo un estudio cualitativo basado en entrevistas a profundidad a representantes de los productores, mayoristas y expertos académicos de alimentos. (Hernández – 2014) y finalmente un estudio cualitativo por medio de encuestas con el objetivo de identificar el comportamiento del consumidor, abordar los objetivos específicos de este trabajo y dar respuestas a las hipótesis planteadas.

## **7.2 Entrevistas semiestructuradas**

Inicialmente se hicieron entrevistas semiestructuradas a expertos académicos en el area de canales de marketing, cadena de suministro y gerencia de retail. El objetivo de estas entrevistas semiestructuradas entender quiénes son los miembros de los canales, cual es el papel que juegan en el canal, los cambios que se han presentado y los que se esperan al interior de la cadena de suministro y los canales de marketing de del sector de alimentos y bebidas empacados en Colombia. Por otro lado, se esperaba identificar a cada uno de los miembros de la cadena y los canales e identificar su comportamiento y sus

necesidades. Finalmente, se requería que el experto hiciera un planteamiento referente al futuro de los distribuidores mayoristas en el que considerara los factores clave para mantenerse en el mercado.

Adicionalmente, se hicieron entrevistas a profundidad a representantes de marcas de alto reconocimiento a nivel nacional en el sector de alimentos y bebidas, los entrevistados debían cumplir alguno de estos requisitos mínimos como: a) Estar involucrados en la toma de decisiones de estrategias de canal de marketing, b) Dirigir o administrar alguno de los canales de marketing que hacen parte de la estrategia de la marca c) Gerenciar alguna marca relevante en el mercado. El objetivo de estas entrevistas era entender la posición del productor cuando se le habla de canales de marketing, las expectativas y necesidades de este cuando decide trabajar con distintos canales y distintas formas de llegar al mercado. Se esperaba una exposición de ventajas y desventajas de trabajar con cada uno de los canales que trabaja, incluidos los distribuidores mayoristas. Adicional le pedimos que nos expusiera su visión o percepción de los distribuidores mayoristas para su marca.

A nivel de entrevista semiestructurada finalmente, se hicieron entrevistas a mayoristas y distribuidores mayoristas, de estas entrevistas se esperaba comprender la actividad de comercialización mayorista desde el punto de vista de sus protagonista, entendiendo que hacen, como lo hace, como ven a sus clientes, qué consideran ellos como actividades clave en su misión, que ha cambiado en su actividad económica y que esperan que cambie, quienes son su clientes, competidores y proveedores, entre otra serie de preguntas que nos iban a permitir entender la actividad económica de los mayoristas.

A su vez las entrevistas semiestructuradas nos permitirían identificar las variables para construir el formato de encuesta al consumidor, algunos de los datos esperados en las entrevistas que van a funcionar para las encuestas son los tipos de establecimiento que hay en el mercado, donde compran los establecimientos, atributos de cada establecimiento y como interactúan los consumidores con estos.

### 7.3 Encuestas al consumidor

Como segunda herramienta de estudio se decidió hacer encuestas a los consumidores con el objetivo de entender las preferencias de consumo de estos y poder relacionar el cambio en el comportamiento del consumidor de forma directa o indirecta con las acciones que deben tomar los mayoristas.

### 7.4 Población y muestra

**Ilustración 6 Tabla de ocupación**

Población Total Nacional	Enero		Variación	
	2019	2020	Absoluta	%
Ocupados	21.650	21.545	-105	-0,5
Desocupados	3.177	3.216	39	1,2
Inactivos	14.300	14.865	566	4,0
Subempleados Subjetivos	6.968	6.909	-58	-0,8
Subempleados Objetivos	2.708	2.727	19	0,7

Fuente: DANE, GEIH.

Fuente: DANE - 2020

Considerando el consumo de alimento y bebidas como una necesidad básica se tomó para definir el tamaño de la muestra se parte de la población ocupada en Colombia,

de esta manera obtenemos un tamaño de la población de 21.545.000 personas en Colombia (DANE – 2020). Bajo este tamaño de población se toma la herramienta Roasoft para calcular el tamaño de la muestra.

Se definen los aspectos técnicos de la encuesta así:

- Población: 21 545 000
- Margen de error: 5%
- Nivel de confianza: 95%

Bajo estos parámetros la herramienta nos sugiere tomar como muestra 385 personas.

De las encuestas se espera poder identificar la forma en que el consumidor interactúa con los distintos establecimientos identificados en las entrevistas semiestructuradas a partir de la información que se obtenga se va a articular los resultados con el marco teórico para definir los hallazgos más relevantes.

## **8 Análisis de resultados**

### **8.1 Entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas se hicieron como se indicó en la metodología a tres tipos de expertos 1) Expertos a nivel académico, 2) Expertos con visión de productor y 3) Expertos con visión de mayorista.

## **8.2 Entrevistas a expertos académicos**

Se hicieron entrevistas a expertos académicos con el objetivo de entender el concepto de canales de comercialización y canales de marketing de suministros, la entrevista de profundidad tenía algunas preguntas de referencia para garantizar llegar al objetivo: frente a cada una de la hipótesis y objetivos se obtuvo de las entrevistas lo siguiente.

## **8.3 En cuanto a los canales y cómo funcionan**

En cuanto a las cadenas de suministro o canales de comercialización (Manrique - 2020) aclara que para ella no son canales de comercialización considerando que esto limita a la transacción de compra y venta, para ella se habla de canales de marketing pues implica participación de las 4p's. Los define como "el medio en el que se puede administrar el precio, el producto, la promoción y el lugar para hacer llegar un producto a una persona o a una empresa" (Manrique – 2020). Este aporte de se suma a los previamente mencionados donde se argumenta que los miembros de la cadena de distribución deben estar en capacidad de generar información en doble vía para crear valor a su proveedor y a su cliente (Camara, grande y cruz – 2000)

Según (Manrique – 2020) hay dos tipos de canales o rutas hacia el mercado: Los verticales o tradicionales donde no hay control de ningún tipo y cada intermediario en la cadena eleva los precios según considere conveniente y los horizontales o alternativos donde el productor y su distribuidor son un aliado (Franquicias o aliados comerciales). En Colombia los canales tradicionales los conforman el productor, el mayorista o distribuidor, los minoristas y el cliente. Por su parte las nuevas alternativas de canal

permiten la reducción de eslabones en la cadena y con esto la reducción de precios para el consumidor final, las cadenas de comercialización directa suelen ser entre productor y consumidor o con máximo un distribuidor entre las dos partes.

### **Los miembros del canal**

En los canales tradicionales se encuentran los productores que buscan que sus productos cada día tengan una mayor cobertura de mercado, por otro lado, se encuentra a mayorista quien hace compras de gran volumen al productor y se encarga de aspectos estratégicos como el almacenamiento, el riesgo de la mercancía y el riesgo financiero. Este mayorista suele tener un amplio portafolio que agrupa para llevar al minorista o detallista quien tradicionalmente es el tendero o comercio independiente. Finalmente se encuentra el consumidor quien es atendido por su tendero de confianza.

Por otro lado, se encuentran nuevos canales o rutas de cara al mercado para los productores:

Canal moderno compuesto por grandes superficies como almacenes éxito, tiendas Jumbo y algunos minimercados, se caracterizan por tener poderes de negociación altos como el de los mayoristas o mayores, pero condiciones poco favorables para los productores por sus políticas de pago, descuentos que solicitan y condiciones comerciales que solo grandes productores pueden soportar. Este canal constituye una competencia indirecta para el mayorista pues es un competidor del tendero.

### **En cuanto al mayorista**

Estos canales tradicionales son muy comunes gracias a la existencia de estratos socio económicos, esto se justifica teniendo en cuenta que, según el poder económico del usuario, el establecimiento y la percepción de conveniencia a la hora de comprar cambian (Manrique – 2020). Cambian ya que le da relevancia a la tienda de barrio apalancada en valores agregados de la venta como el fiado y las cantidades que requiere el usuario “venden tapaditas de aceite”. Manrique hace énfasis en que las estrategias de canal cambian según el espacio geográfico que se analice, hace énfasis en que la existencia de canales tradicionales es muy fuerte en ciudades intermedias y pequeñas que son plazas a las que los grandes productores no pueden llegar con facilidad.

### **La competencia del mayorista**

Considera a canales no tradicionales como el moderno (Almacenes de cadena), grandes superficies, internet y otros. Los ve como grandes competidores para los mayoristas, lo hacen de manera indirecta porque llegan al consumidor con una alternativa de compra no tradicional, de igual forma considera que las marcas con poder económico son un competidor para el modelo de distribución mayorista. Resalta que el mayorista debe buscar maneras de construcción en conjunto con los productores de tal forma que haya crecimiento mutuo y relaciones ganar - ganar. Los modelos anteriormente descritos dejan ver estrategias de integración vertical hacia atrás de parte de algunos minoristas, entiéndase por integración hacia a atrás como la capacidad de tomar el lugar de algún miembro de la cadena (Porter - 1998) , en esta caso del mayorista para generar productividad en costos de cara al cliente, sin embargo en el modelo de grandes

superficies la productividad en costos no se traslada al consumidor final, por el contrario permite importante crecimiento en la rentabilidad de los minoristas.

Bajo un modelo de negociación directo con el productor, pero políticas de pago mucho más adecuadas, aparecen en el mercado las tiendas de descuento, estas tiendas se caracterizan por su amplia cobertura, sus precios bajos y trasladar parte del beneficio al cliente lo cual los hace una amenaza importante para el mayorista.

Finalmente, en el mercado se observa al productor entrando como gran competidor en el mercado, atiende directamente a sus minoristas o clientes finales por medio de sus propias tiendas retail.

### **Aportes clave a la investigación**

- El mayorista debe generar valor agregado a sus clientes y a los dueños de la marca
- En las estrategias de canal de los comercializadores de alimentos en Colombia se está perdiendo la claridad en el alcance de cada uno de los actores. Esto supone integraciones hacia adelante y hacia atrás generando una amenaza u oportunidad para los miembros de la cadena y entre estos a los mayoristas.
- Los mayoristas seguirán siendo relevantes para llegar a espacios geográficos en los que le es costoso llegar al productor directamente
- Los canales modernos (Supermercados) pueden ser poco atractivos para los productores por las condiciones comerciales que piden reduciendo de esta forma la competencia con los canales tradicionales.



- La aparición de nuevos canales de comercialización hace cada vez más difícil el control para los productores, esto genera una oportunidad para el mayorista atendiendo los nuevos canales.

#### **8.4 Entrevista a expertos en práctica**

La entrevista a profundidad con gerentes o directores de las marcas tenía como objetivo identificar la visión de canales de marketing desde el punto de vista del productor, al interior de esto se esperaba que el productor nos aportara material importante para que el mayorista sea relevante para la marca y aspectos para tener en cuenta que desarrollan otros canales y que puede afectar el modelo.

#### **8.5 En cuanto a canales de marketing**

Son definidos como la ruta al mercado, algunos canales son tercerizados y largos como los tradicionales y otros más directos como el moderno y los alternativos (Castellanos – 2020). Los canales identificados entre las marcas entrevistadas fueron: El tradicional, el moderno, los formatos de conveniencia, el ecomerce, los especializados y modelos con distribuidores aliados.

#### **Los canales y sus características**

Cada canal tiene características que lo diferencian del otro, en cada canal el consumidor tiene una percepción de valor diferente y el productor también identifica ventajas y desventajas a la hora de trabajar con cada uno de estos.

Canal tradicional: Según castellanos el canal tradicional es un canal muy importante para los grandes productores del mercado colombiano, asegura que estas

compañías que pueden llegar a un 90% de penetración en el mercado hacen entre un 50% y 60% de sus ventas en el canal tradicional (Tiendas de barrio). De igual forma asegura que la mayoría de estos grandes productores utilizan al mayorista como un medio para llegar al 10% que aún no han penetrado, como alternativa adicional para llegar a la porción de mercado que no pueden cubrir. Esto lo hacen ya que cuentan con amplias redes de distribución a nivel nacional compuesta por distribuidores exclusivos propios o tercerizados con una gran capacidad logística y financiera.

Por otro lado hay una gran porción de marcas que no cuentan con el gran músculo financiero ni la infra estructura para llegar a una penetración del mercado tan alta como la de los grandes productores y utilizan el modelos tradicionales en el que el mayorista es fundamental para el desarrollo del mercado, según (Castellanos- 2020) el canal tradicional de productores nuevos en el país o con tamaños moderados a nivel nacional está muy lejos de representar el 60% del *share* de ventas, lo cual implica una oportunidad para el mayorista con marcas alternativas.

Castellanos resalta que el canal tradicional es muy importante por la distribución numérica que representa para una marca, es un canal costoso para administrar directamente, pero puede tercerizarse y hacer grandes contribuciones de rentabilidad, sin embargo, también afirma que es un canal que viene perdiendo participación en el mercado entre un 8% y 9% por la aparición de los formatos de *hard discount*.

Para (Castellanos-2020) el modelo de mayoristas basado en el canal tradicional no va a desaparecer, asegura que va a evolucionar como la ha hecho toda la vida, pero es un canal muy importante para cubrir la porción de mercado que la marca no puede cubrir directamente.

Canal moderno: El canal moderno se caracteriza por ser una ruta al mercado más corta tomando como referencia a los canales tradicionales, el trabajo con el canal implica negociaciones directas del proveedor con las grandes cadenas de comercialización del país (Éxito, Jumbo y otros). Se asegura que para el productor es un canal extremadamente costoso por los packs de negociación que este tipo de cliente tiene, packs que incluyen plazos de pago largos, devolución de mercancías, cobro por espacios y servicios, entre otros.

Los clientes del productor en este canal se caracterizan por tener un alto poder de negociación gracias al volumen, es un canal atractivo para marcas jóvenes de cara a penetración del mercado. Este canal es uno de los canales más afectados por la llegada de los formatos de hard – discount, muestra tasas de decrecimiento en su participación del mercado del 11% al 15%. Es un canal que se ha visto en la obligación de evolucionar con los cambios de su cliente y ofrecer alternativas de tiendas más pequeñas o de conveniencia, entre otras estrategias (Castellanos – 2020)

Canales alternativos: Actualmente el mercado ha evolucionado y está obligando a las marcas a observar hacia canales alternativos que representan porcentajes inferiores al 1% en las ventas, pero crecen a ritmos acelerados, evidenciando potencial para el futuro (Castellanos -2020). Ejemplos de estos canales alternativos son los relacionados a la conveniencia del cliente como (vending, ecomerce, minimercados y similares), las líneas institucionales o de food service impulsadas por el consumo *out of home* y las tiendas especializadas. Estos establecimientos implican altos costos de logística para las compañías y su participación en las ventas no los hace atractivos para las marcas

(Castellanos – 2020), por esta razón el productor hace uso de distribuidores o subdistribuidores para llegar a este tipo de clientes.

### **Los mayoristas y distribuidores**

Es importante aprender a diferenciar al mayorista del distribuidor (Castellanos – 2020), los mayoristas son un cliente para las marcas que compra grandes volúmenes con el objetivo de comercializar a minoristas que lleven el producto al mercado, castellanos afirma que la participación de mayoristas en empresas de gran tamaño es casi nula, pero que en empresas de otro perfil son un pilar fundamental para la cobertura de zonas geográficas y minoristas independientes.

Por su parte un distribuidor es un aliado de la marca que presta servicios logísticos, de almacenamiento y venta de productos, tiene precios definidos por la marca para que haga cobertura de los servicios que presta y representa a la marca ante sus clientes. Para castellanos a un distribuidor se le invierten recursos porque significa penetración y desarrollo de mercado a largo plazo con valores agregados distintos al precio, significa el desarrollo de una relación con objetivos de crecimiento mutuo. Por su parte el mayorista solo significa transacciones de alto volumen.

(Castellanos – 2020) asegura que los mayoristas no se hacen distribuidores porque no tienen la capacidad en logística, cartera, almacenamiento, ni el interés de desarrollarse como distribuidores. Asegura que son un canal muy empírico con capacidades para mover volumen pero que no comparten la misma visión de desarrollo que las marcas.

Por su parte se asegura que no van a desaparecer del mercado, simplemente va a evolucionar según el mercado se los pida.

Cambios y tendencias en los canales: Los cambios en los canales se dan gracias a los cambios del mercado, principalmente por los cambios del consumidor (Castellanos – 2020) resalta que los consumidores de hoy tienen más acceso a la información y usan la tecnología para comparar precios, encontrar la tienda más cercana, buscar agilidad y otros aspectos que hacen que cada canal cambie de cara al mercado. Resalta la relevancia que está tomando la personalización e individualización de cliente, los modelos de conveniencia y la digitalización

### **Aportes para la investigación**

- El productor no está esperando cambios importantes en el mayorista pues prefiere construir sus propias redes de distribución, sin embargo, encuentra como valores agregados las capacidades que ofrecen los distribuidores: logística de entrega, almacenamientos, fortaleza financiera y fuerzas de ventas.
- Por otro lado, no considera que el mayorista vaya a desaparecer, simplemente tendrá que evolucionar y aportar valor a sus clientes y proveedores.
- Las pequeñas acciones que tomen lo mayoristas de cara al mercado le van a permitir mantenerse en el mercado entre estas acciones se resalta el desarrollo de medios ecomerce, la capacidad de conocer al cliente y generar data, ampliar el portafolio y la variedad de productos.

## **8.6 Entrevista a expertos en práctica como mayoristas o distribuidores**

Entrevistamos a distintos miembros del canal mayorista y distribuidor con el objetivo de entender las diferencias entre estos dos miembros de la cadena que cumplen un objetivo similar, se evidenciaron visiones distintas del negocio por eso haremos una exposición de resultados independiente.

El concepto de mayorista o distribuidor, se refiere a la comercialización de productos garantizando la llegada de producto según las necesidades del cliente objetivo (Pinzón – 2020), sin embargo , adicionan a su respuesta la definición de distribución como un modelo de eficiencias que se dan por la capacidad de reunir distintos productos en un mismo lugar, cada mayorista puede agregar a su oferta servicios para crearle valor a su cliente pero la esencia de la actividad es la misma ( Bedoya – 2020)

### **Cientes y expectativas**

Los clientes de los mayoristas y los distribuidores son otros establecimientos interesados en la comercialización o transformación de productos, algunos de estos establecimientos son la tienda de barrio, los restaurantes, los hoteles y otros.

La visión desde el distribuidor difiere en la visión del mayorista sobre lo que esperan sus clientes de ellos, como concepto base de los dos miembros de la cadena el cliente espera precios y variedad de portafolio, sin embargo, (Pinzón – 2020) Asegura que la conveniencia y el alcance son factores clave para su clientes, por su parte (Bedoya – 2020) garantiza que el valor agregado que es realmente diferenciador es la capacidad de servicio y relacionamiento con sus cliente.

### **La competencia**

La competencia de un mayorista se puede dividir en 3 líneas, en primera línea otros mayoristas o distribuidores donde la diferenciación se da por valores adicionales en el servicio, precio o variedad de portafolio. Entre si tienen un mismo objetivo que los hace enfrentarse constantemente (Pinzón – 2020). Por otro lado hay una competencia indirecta con los canales modernos grandes superficies, esto causado por las negociaciones de estos con los productores que permiten que este canal de comercialización moderno compita de forma directa con el tendero quien representa la mayor parte de las ventas del mayorista, “Si al tendero le va mal, a nosotros nos va mal” (Bedoya – 2020) y finalmente el productor u otros canales de este pueden ser un competidor de tercera línea, se clasifica así porque son pocos los productores que logran la eficiencia y el nivel de ventas que logra el mayorista ( Bedoya – 2019).

### **Ventajas y desventajas para el productor**

En un país con alta diversidad geográfica y un difícil acceso a cada una de las plazas de el mismo lo mayoristas y distribuidores representan una ventaja de acceso para el productor, al mismo tiempo generan eficiencias gracias a la oferta de soluciones completas a los clientes (Pinzón – 2020). Por su parte el mayorista representa una gran capacidad de venta y rentabilidad con la tercerización de la llegada del producto al mercado (Bedoya – 2020). A nivel de desventajas se evidencia la pérdida de control en los canales, la llegada del producto al cliente con el precio y la forma adecuada, entre otros factores.

### **El distribuidor VS el mayorista**

A nivel operativo estos dos tienen diferencias muy marcadas, la mayor parte de los mayoristas hacen sus ventas en punto de venta y solo entregan en sitio a sus cuentas clave, por su parte todos los clientes les pagan de contado y no acostumbran a dar crédito. A diferencia del mayorista el distribuidor tiene una infraestructura de almacenamiento y logística más compleja que le permite llevar el producto a sus clientes, almacenar el producto y desplegar fuerzas de ventas.

A nivel de oportunidades de mercado el mayorista debe terminar de consolidar su portafolio de productos y fortalecer la llegada del producto al consumidor final (Pinzón – 2020) adicionalmente los mayoristas deben pensar continuamente en apoyar al tendero de cara a los retos que enfrenta con sus competidores, debe convertirse en el aliado estratégico de su cliente capacitándolo y aportándole valores adicionales (Bedoya – 2020). Por su parte el contexto económico de nuestro país en el que gran parte de la población viven con su diario permite que las tiendas de barrio se mantengan en el mercado y con estas el distribuidor mayorista.

### **Argumentos para la investigación**

- Pese a estar en un mismo nivel en el canal de marketing el distribuidor y el mayorista son modelos de negocios diferentes que se ven afectados por distintos factores entre sí.
- Desde el punto de vista del distribuidor el mayorista puede desaparecer gracias a la construcción de redes y alianzas entre productores para reducir el tamaño de la ruta al mercado y generar así competitividad.



- El mayorista argumenta que no va a salir del mercado y que son los productores los que tienen que generarles valor a ellos, cuentan con un amplio portafolio que les permite remplazar fácilmente a las marcas entre sí.
- El mayorista debe ser una solución integral con precios competitivos, amplio portafolio fortalezas para garantizar la penetración y el desarrollo del mercado.

Basado en los aportes de cada uno de los expertos, como aporte a la hipótesis se identificó:

- 1) El mayorista debe generar valor al productor y al minorista.
- 2) El mayorista tiene grandes oportunidades para desarrollarse con productores medianos y pequeños por la cobertura que puede generar.
- 3) Uno de los factores que mas inciden en la relevancia del mayorista es poder responder a los cambios de comportamiento del consumidor, respondiendo a las necesidades personalización y digitalización.
- 4) El distribuidor debe dar soluciones integrales al tendero.
- 5) El canal tradicional es muy costoso de atender para los productores directamente, pero genera buena rentabilidad.
- 6) Colombia es de los pocos países en donde existen estratos socioeconómicos, estos afectan la forma de consumo y les dan vida a las tiendas de barrio
- 7) Se identificaron distintos tipos de establecimiento en los que la gente hace sus compras y atributos de cada establecimiento.

### **Aporte de las entrevistas para el diseño de las encuestas**

Se toma como referencia la entrevista con cada uno de los expertos y la necesidad de conocer el comportamiento del consumidor al momento de adquirir alimentos empacados en establecimientos minoristas, se hizo una encuesta que permite identificar: Nivel socio económico, estado civil, ocupación, tamaño de la ciudad que habita

También, se identificaron varios tipos de establecimiento y atributos que para los usuarios podrían ser relevantes en el momento de ir a hacer sus compras.

## **9 Análisis cuantitativo**

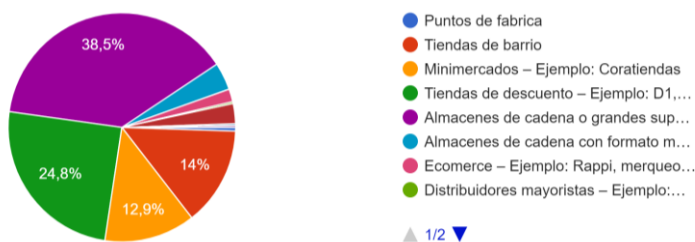
### **9.1 Análisis de una variable de las encuestas a consumidores finales**

Con el objetivo de entender al cliente de los canales minoristas hicimos una encuesta que busca definir las expectativas a la hora de adquirir alimentos y bebidas, esta encuesta se hizo a 389 personas cumpliendo de esta forma con el tamaño de la muestra mínimo para hacer relevantes los resultados. Adicional a esta información es importante resaltar que se entrevistaron personas de todos los estratos socioeconómicos.

Con el fin de aportar al objeto de estudio se exponen los siguientes resultados que considero importantes.

### **Ilustración 7 Lugar de compras de alimentos de preferencia para los consumidores**

387 respuestas

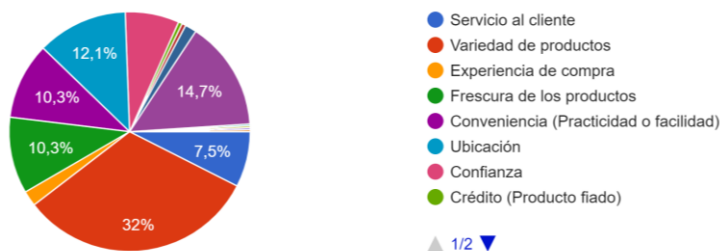


Fuente: Construcción propia

Se identifica que los establecimientos más visitados son los almacenes de cadena o grandes superficies seguidos por las tiendas de nuevo formato de descuento y las tiendas de barrio.

### Ilustración 8 Atributos destacados

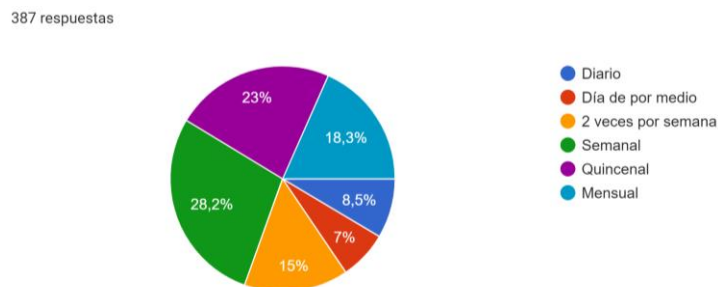
387 respuestas



Fuente: Construcción propia

Pudimos identificar que los atributos que más valoran los consumidores a la hora de ir a un establecimiento minorista son la variedad de los productos, el precio y la ubicación de los establecimientos.

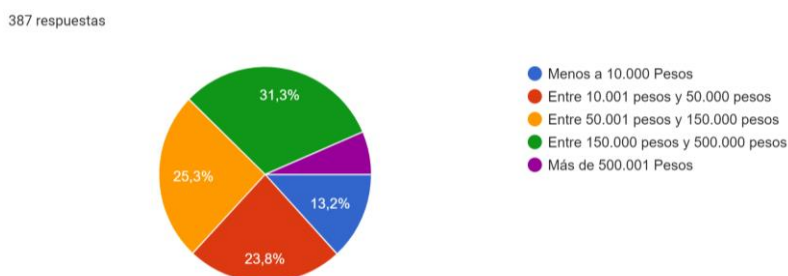
### Ilustración 9 Frecuencia de compra en establecimiento



Fuente: Construcción propia

Más de un 50% de las personas encuestadas visitan los establecimientos minoristas una vez o menos a la semana.

### Ilustración 10 Monto de compra por visita



Fuente: Construcción propia

Identificamos que más del 70% de la muestra compra más de 50.000 pesos en cada una de sus visitas.

Considerando que en la muestra tenemos participantes con distintas características y pertenecientes a distintos grupos de nuestro interés decidimos profundizar en variables que consideramos adecuadas para entender mejor a los mayoristas y a su cliente principal (La tienda de barrio).



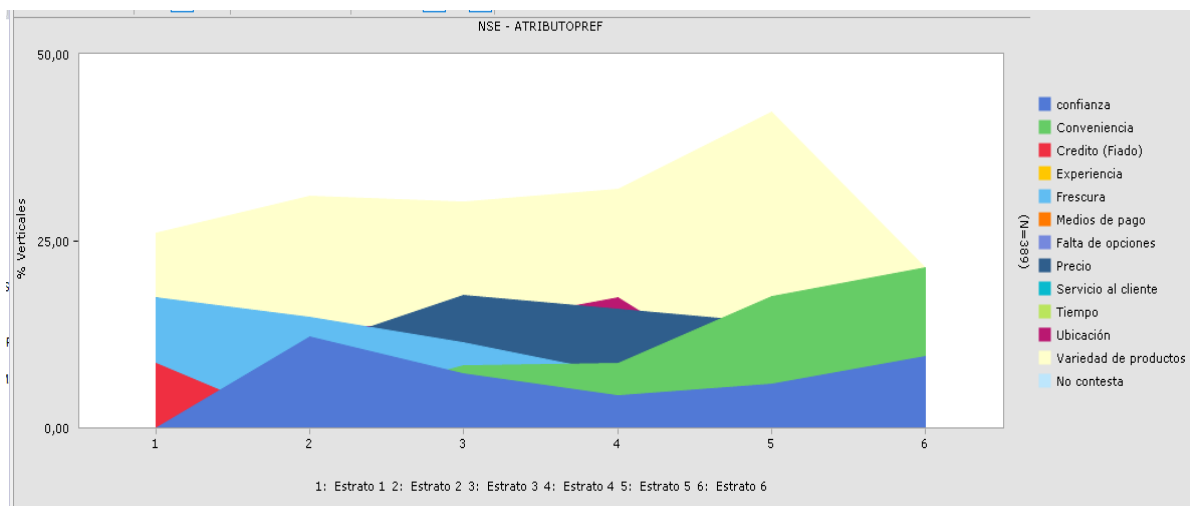
Fuente: Tomado de Gandía (Elaboración propia)

Este comportamiento de uso de los establecimiento ayuda a confirmar que la tienda de barrio es más utilizada en los estratos bajos , principalmente 1 y 2, esta información impacta la número del mayorista y del productor considerando que en el mercado colombiano la tienda de barrio representa entre el 37% y 47% del mercado.

### **NSE vs atributos preferido**

Los resultados evidencian que para todos los niveles socio económicos la variedad de productos es el atributo que más esperan de su proveedor de alimentos, de igual forma en cada uno de los estratos se evidencia un segundo atributo de preferencia así: Estrato 1 y 2 la atención al cliente, un atributo relacionado a su hábito de consumo en tiendas de barrio y mini mercados, por su parte el estrato 3 concentra sus expectativas principalmente en precio, el estrato 4 prefiere mejor ubicación de los establecimientos y los estratos 5 y 6 la conveniencia.

### **Ilustración 12 NSE frente atributos preferidos**

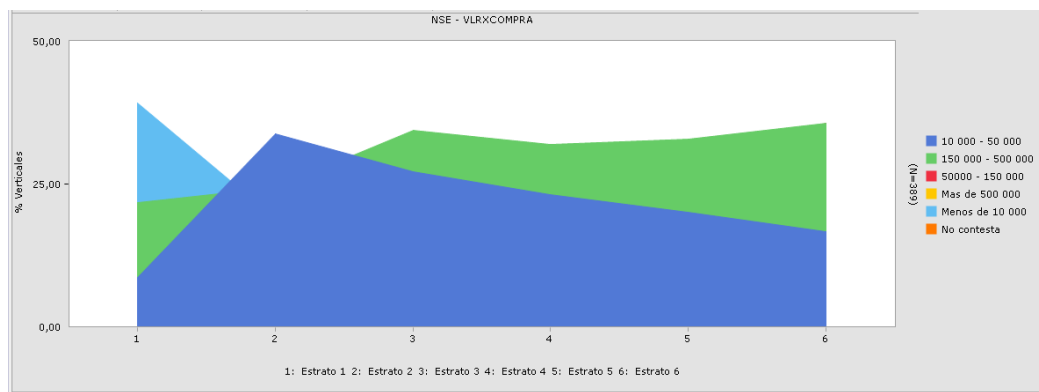


Fuente: Tomado de Gandía elaboración propia

### NSE vs valor de compras

En cuanto a la compra en cada visita, los resultados evidencian la capacidad adquisitiva en cada nivel socio económico, el estrato 1 con compras inferiores a 10 000 COP en cada visita, el estrato 2 con compras entre los 10 000 COP y los 50 000 COP, desde el estrato 3 las personas compran en rangos entre los 150 000 COP y los 500.000 COP, esta capacidad de compra ayuda a entender el modelo de la tienda de barrio en estratos bajos donde la conveniencia se relaciona a la presentación de los productos según la capacidad de compra del cliente ( Manrique-2020).

### Ilustración 13 NSE frente valor por compra



Fuente: Tomado de gandía por elaboración propia

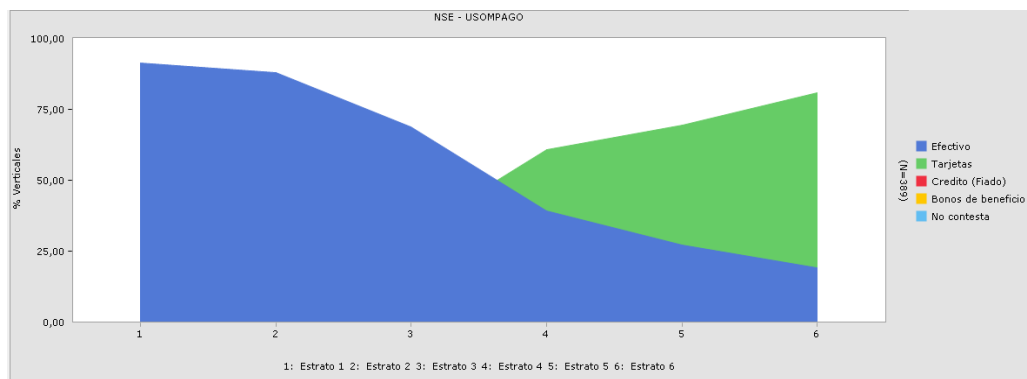
Este resultado permite entender como compra el cliente del tendero e invita al mayorista a tener soluciones que se ajusten a esta forma de compra del consumidor.

### NSE vs medios de pago

Los medios de pago son un atributo que permite identificar diferencias entre los niveles socio económicos, se resalta el alto uso de tarjetas en los estratos 5 y 6, uso medio en el estrato 4 y alto uso de efectivo en los estratos 1,2 y 3.

**Ilustración 14 NSE vs medio de pago**

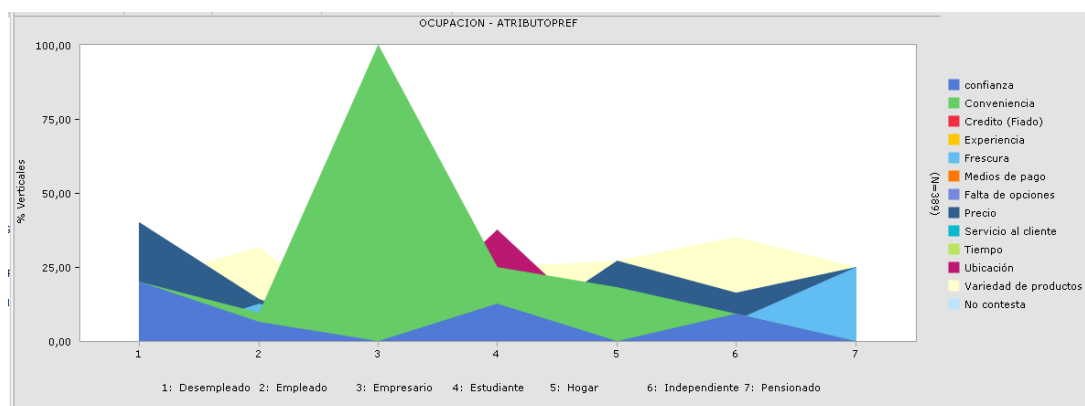




Fuente: Tomado de gandía (Elaboración propia)

Adicional a la variable NSE, las encuestas evidenciaron resultados relevante con la asociación de las siguientes variables.

### Ilustración 15 Ocupación frente atributos de establecimiento



Fuente: Elaboración propia en Gandía

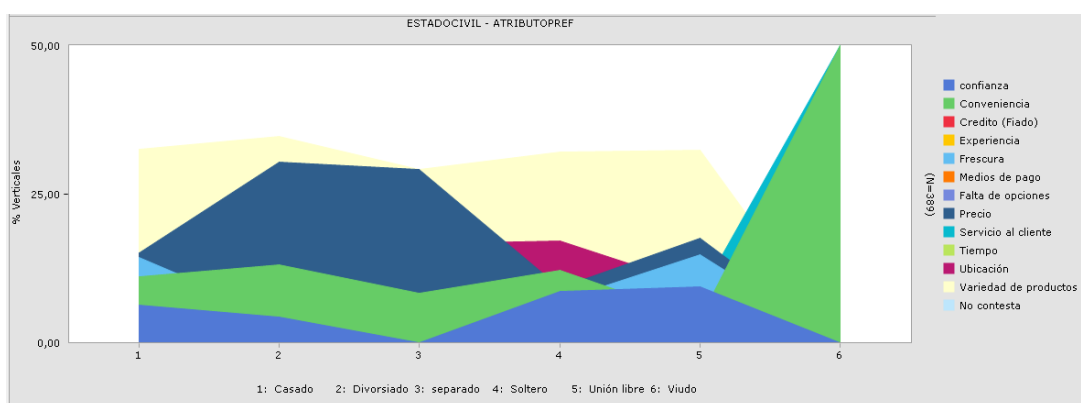
La grafica anterior la considero relevante teniendo en cuenta que el tipo de ocupación de las personas permite identificar atributos únicos, en el caso de los desempleados se resalta el precio como el atributo más valorado, por su parte para las personas empleadas el atributo más

relevante es la variedad de productos, Para los estudiantes la ubicación y conveniencia son los atributos de preferencia , las personas dedicadas a las labores del hogar (amas de casa) destacan el precio y la variedad de productos como los atributos más relevantes, los independientes prefieren la variedad de productos y finalmente los pensionados equilibran sus preferencias entre variedad de producto, precio y servicio al cliente

### Estado civil vs atributo

Es un resultado interesante ve como la variedad de productos juega su rol fundamenta, sin embargo, se resalta que para las personas casadas, divorciados, separadas y en unión libre el atributo más importante es el precio, por su parte para los solteros la ubicación es lo mas importante.

**Ilustración 16 Estado civil frente preferencias de atributo**



Fuente: Elaboración propia Gandía

### Aportes a la investigación

La investigación cuantitativa tenía como objetivo identificar el comportamiento del consumidor en el mercado de alimentos, identificar sus preferencias de establecimiento, como aportes relevantes para esta investigación:

- Los canales competencia de las tiendas de barrio tienen una fortaleza por la variedad de productos que manejan en sus establecimientos.
- La tienda de barrio se caracteriza por su servicio al cliente y por ser un canal preferente para los estratos 1 y 2, estrato que representan más del 60% de la población colombiana.
- Se identifican preferencias de establecimiento según la zona geográfica o el NSE en que se encuentren.

## **10 Análisis de las Estrategias propuestas**

Considerando los descubrimientos hechos en las encuestas, entrevistas y la investigación teórica se hace un resumen de las acciones más recomendadas para un mayorista desde el enfoque de la creación de un modelo administrativo que integra la asociatividad empresarial y el e – procurement.

La estrategia que se propone deja como eje central de la cadena de suministro al distribuidor mayorista por medio del e – procurement y la asociatividad empresarial, con esto se espera que se creen valores agregados para los productores y los tenderos descrito a detalle a continuación.

El productor

Con el uso del e-procurement el productor recibe el flujo de información completo desde el consumidor final, optimizará los procesos de despacho y ordenes con el mayorista.

El minorista o tendero

Recibirá todo el soporte tecnológico necesario para el desarrollo del e-procurement, esto impactará en su negocio con control de inventarios, optimización en la cantidad de inventarios, formalización de su negocio, sistematización del negocio e información sobre el cliente que le permitirá incrementar la productividad y competitividad de cara al mercado

El mayorista

Como eje central de la cadena creará valor a su proveedor y a su cliente principal con herramienta tecnológicas, estar en el centro de la cadena le permitirá ser relevante para el productor.

Para garantizar la implementación de la estrategia de e-procurement es necesario integrarla a un modelo de asociatividad empresarial, este modelo se plantea con la participación de los 3 actores importantes de la cadena (Productor, mayorista y minorista), participar de este modelo que los minoristas reciban valor de parte de mayorista bajo 3 pilares:

- 1) *Know How*: El nivel educativo del tendero es un gran reto para el sector considerando que es un negocio montado de forma empírica, cuando se habla de *Know how* se hace referencia a aportarle al tendero facilidades para que mejore la administración de su negocio, vea oportunidades en el esquema que se le ofrece y este atento a las oportunidades que hay en el mercado.

- 2) Tecnología: Una estrategia con e – procurement implica el uso de herramientas tecnológicas, gracias al uso de estas herramientas el tendero estará en capacidad de facturar, tener una contabilidad, hacer control de inventarios, llevar control de sus clientes y conocerlos mejor, adicionalmente le permite comunicación en directo con el distribuidor mayorista, optimizando de esta forma procesos de compra y solicitud. A nivel económico implica la formalización del tendero.
- 3) Marketing: El tendero necesitará que en su establecimiento existan estrategias de precio, de promoción, de producto y de lugar. Una buena ejecución de las 4p de marketing hará que el tendero sea mas competitivo en el mercado y pueda enfrentarse a las cadenas de descuento. Esta implementación e las 4p se debe hacer preparando al tendero a los cambios del entorno y la transformación digital.

Las ventajas identificadas para los mayoristas y el minorista de cara a una estrategia asociativa son:

### Ilustración 17 Cuadro de ventajas para mayoristas y tenderos

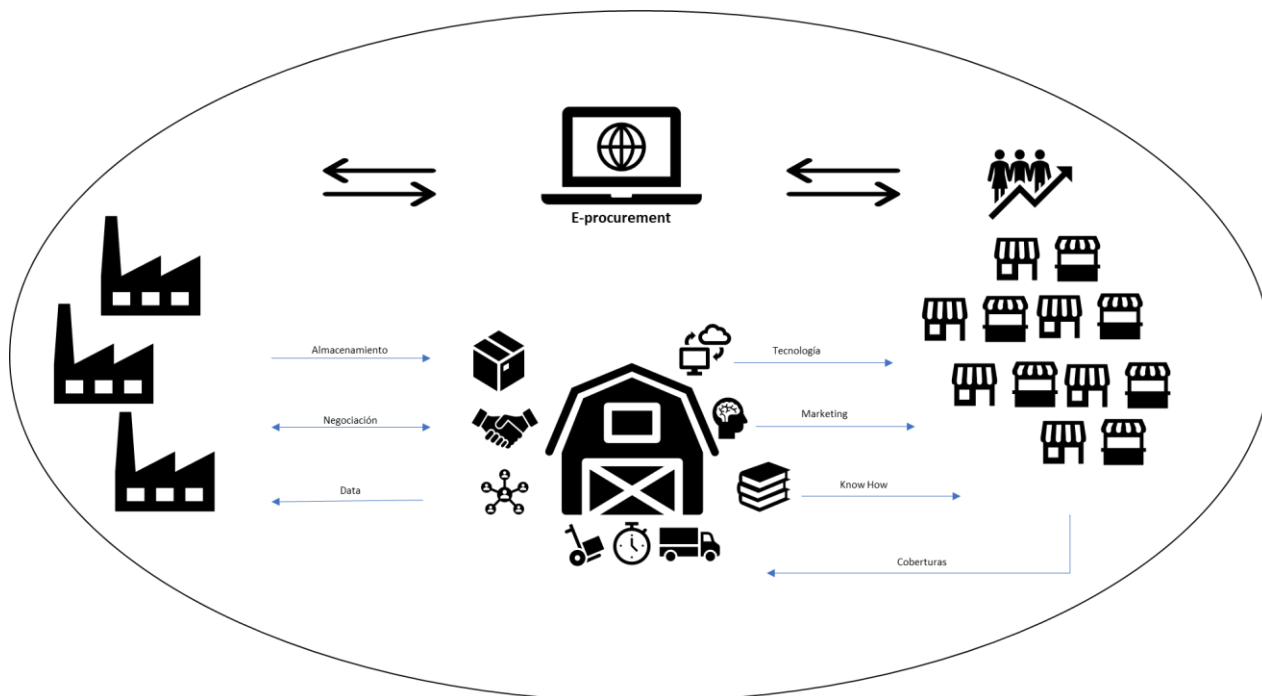
Ventajas para el mayorista	Ventajas para el minorista tradicional o tendero
Cobertura: Con una red de más de 250.000 tiendas en país las tiendas de barrio están al alcance de todas las personas, estar en este canal es atractivo para cualquier marca	Impacto en la competitividad de cara al mercado.
Servicio al cliente: El tendero se caracteriza por su servicio al cliente, la cercanía a los clientes es un factor aprovechable para el modelo de asociación.	Economías de escala: El mayorista tiene condiciones de negociación con los productores que impactan en la utilidad del tendero.
Incremento de ventas	Incremento de ventas
Relevancia al interior de la cadena	El mayorista aporta la tecnología y los recursos necesarios para entrar en la dinámica.
	Eficiencias de pedidos y tiempos de respuesta

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la asociatividad el mayorista podrá ser el proveedor de una red de tiendas aliadas, por su parte las tiendas aliadas harán parte de una red que le permitirá mejorar su competitividad y alinearse como marca de cara a la competencia que hacen las tiendas de descuento y las grandes superficies.

Resumen da la estrategia

Ilustración 18 modelo epa



Fuente: Elaboración propia 2020

## Ventajas del modelo

**Ilustración 19 Cuadro de ventajas de estrategia propuesta**

<b>Ventajas para el productor</b>	<b>Ventajas para el mayorista</b>	<b>Ventajas para el minorista (Tenderos)</b>
Construcción de relaciones a largo plazo con mayoristas soportadas no solo en precio.	Generar data de conocimiento del cliente	Optimización del inventario en las tiendas según localización y necesidades.
Los productores pequeños y medianos tienen mayores oportunidades de penetración en el mercado, principalmente en canales TAT.	Relevancia al interior de la cadena de suministro	Reducción de los tiempos de suministro
Eficiencias en costos de logística y administración	Eficiencia de negociación con los productores	Formalización
Mejor de los flujos de información y de producto.		Implementación de estrategias marketing
		Conocimiento de cliente
		Economías de escala (Mejora de costo)
La asociatividad permite construcción de relaciones bajo el concepto de crecimiento conjunto, busca la transparencia como principio de negociación		

Fuente: Elaboración propia

## Análisis de riesgos del modelo

**Ilustración 20 Matriz de riesgos**

<b>Matriz de riesgos</b>			
<b>Factor / Probabilidad</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Bajo interés de integración de los actores de la cadena		x	
Altos costos de implementación de tecnologías			x
Bajo nivel educativo de dueños de tiendas y algunos productores	x		
Resistencia al cambio	x		
Acceso a internet y equipos de computo		x	
Respuesta agresiva de parte de los competidores	x		
Mala implementación de acciones propuestas		x	

Fuente: Elaboración propia



Bajo este modelo propuesto de integración entre la asociatividad y el e-procurement, adaptado a las necesidades de los actores en la cadena de valor de suministro de alimentos empacados, se encuentra una alternativa que permite negociaciones ganar – ganar entre los partícipes, buscando la sostenibilidad y competitividad de todos los miembros del canal y así minimizando el riesgo o amenaza que tienen los mayoristas ante la pérdida de mercado de los minoristas.

## **11 Evaluación de las hipótesis**

Considerando los resultados obtenidos, se va a hacer un análisis de la hipótesis que busca ratificar el funcionamiento o no del modelo.

H1: Integrar elementos de diferentes modelos administrativos, particularmente de la asociatividad empresarial y el *e-procurement*, con esta integración un distribuidor mayorista de alimentos empacados logrará generar valor al minorista tradicional desde el conocimiento del mercado, apoyar su sostenibilidad y su productividad, adicionalmente contribuirá al acceso de los productores al canal tradicional con eficiencia.

Tomando como referencia los resultados de las entrevistas a actores de la cadena de suministro de alimentos, se evidencian que un productor está buscando que un mayorista le genere valor por medio de los siguientes aspectos: Crecimiento en conjunto, los productores se interesan en el canal tradicional por la rentabilidad que este genera y prefieren que un mayorista los atienda para evitar los altos costos de distribución. y en el caso de productores pequeños le permita penetración de mercado y cobertura

Gracias a la investigación realizada sobre asociatividad y ajustándolo a la realidad de la cadena de suministro de alimentos de Colombia, se evidencia que, con la aplicación de esta, las tiendas de barrio podrán tener acceso a tecnología, *Know how* y marketing, estas competencias permitirán el aumento de su competitividad por incremento de cobertura, estrategias de precios y conocimiento del consumidor.

Por otro lado, a través del e-procurement se logra hacer automatización completa de los procesos de abastecimiento, el e-procurement facilita la integración de los actores involucrados en el proceso de asociatividad, finalmente la implementación del e-procurement permite incrementar la competitividad por medio de eficiencias al interior de la cadena de suministro.

Por medio de las encuestas realizadas al consumidor se identificó la relevancia de las tiendas de barrio en NSE de estrato 1 y 2, estos estratos representan el 60% de la población, identificando una oportunidad de mercado para los minoristas. Por otro lado, se identificó que la competitividad de los tenderos en el estrato uno y dos se relaciona con atributos de variedad de producto, servicio al cliente y precio. Estos atributos se pueden desarrollar con mayor facilidad por medio del modelo propuesto. Adicionalmente las encuestas no permiten identificar al estrato 3 como cliente potencial de las tiendas de barrio gracias a la cobertura que esta generan y el precio.

Todas estas evidencias llevan a pensar que la hipótesis que es “Integrar elementos de diferentes modelos administrativos, particularmente de la asociatividad empresarial y el e - *procurement*, con esta integración un distribuidor mayorista de alimentos empacados logrará generar valor al minorista tradicional desde el conocimiento del mercado, apoyar su

sostenibilidad y su productividad, adicionalmente contribuirá al acceso de los productores al canal tradicional”, con eficiencia y bien implementada y con una estrategia cercana a la realidad colombiana va a mitigar las principales amenazas para la sostenibilidad del canal de distribución mayorista y a su vez se generan oportunidades de mercado hacia los avances tecnológicos y digitales de la vida de hoy.

## 12 Conclusiones

El mayorista no va a desaparecer del mercado, enfrentará grandes retos siempre que existan nuevos competidores y nuevas amenazas para las tiendas tradicionales. Esto lo obliga a tomar acciones que lo hagan relevante en la cadena de valor y en el canal de comercialización. Tomando como referencia la aceptación de las hipótesis donde hablamos sobre la creación de valor en doble vía a través de la integración de las estrategias administrativas *e-procurement* y asociatividad el mayorista podrá integrar a toda la cadena haciendo sostenible y competitiva.

Este modelo se basa en las teorías de *e-procurement* y la asociatividad, es importante aclarar que se deben hacer ajustes e implementar según el comportamiento del mercado colombiano y las condiciones sociodemográficas del país.

### Reflexión final

Los mayoristas tienen con esta investigación una fuente de información valiosa para considerar variables que afectan el mercado o el canal al que pertenecen, les está dando insumos que articulados con herramientas tecnológicas puede significar el renacimiento de uno de los canales de comercialización más fuertes que hay en Colombia,

las tiendas de barrio. Gracias a este estudio se cambió una visión personal en al que se plateaba que el distribuidor mayorista estaba destinado a desaparecer de la cadena de suministro, se confirma que debe evolucionar y generar valor a los demás miembros de la cadena aprovechando su posición de poder y facilitador de la comercialización de alimentos.

Como miembro activo de cadenas de suministros en el sector de alimentos y bebidas colombiano tengo en esta investigación un insumo aplicable a la estrategia de crecimiento de la empresa a la que represento.

### 13 Referencias

ANDI. (2019). *Industria de Alimentos: Un sector que aporta innovación y sostenibilidad a Colombia*. Bogotá: Bruce Mac Master.

AÑANCA, R. M. (2019). *“e-procurement como herramienta logística en la cadena de suministro de la oficina subregional lucanas del gobierno regional ayacucho*. Lima.

Barrios. (15 de Mayo de 2014). Sinergías estratégicas entre empresas y sus canales comerciales. Bogotá, Colombia.

Barrios, H. P. (2018). LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE SOACHA. *PERSPECTIVAS* No. 12, 97 - 101.

BBVA Research. (2019). *BBVA Research*. Obtenido de Perfilamiento del consumo colombiano 2019: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>

- Brandon, A. (2018). *Examining the antecedents of the Technology Acceptance model with e-procurement*. International Journal of Operations and Production Management (ABS 4).
- Camara de comercio de Bogotá. (2016). *CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS FRESCOS*. Bogotá: WiseComm.
- Castrillón. (2015). Análisis de la situación y recomendaciones de política bioeconomía, estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia fase II pg. 3. medellin Colombia.
- Cebollada, U. y. (2013). Elección del canal de compra y estrategia multicanal: Internet vs Tradicional. *Aplicación a la compra en una cadena de supermercados*, 108-112.
- Cepeda, V. y. (2017). Analisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos en Medellín. *Estudios Gerenciales*, 271-280.
- Cleary, G. M. (2019). Excess competition among food hubs. *Journal of agricultural and resource economics*, 141 -163.
- Dawson, J. (2015). *Global, environmental and market trends*.
- Delgado. (2018). Los hogares triplicaron su gasto en las tiendas de descuento. *La Republica*.
- Echeverri. (2007). Los colombianos todavía prefieren la tienda de barrio con tendero. *La Republica*.

Estrada, A. (29 de 01 de 2020). *LA DÉCADA DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO EN*

*COLOMBIA*. Obtenido de Nielsen.com:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-decada-de-las-tiendas-de-descuento-en-colombia/>

Euro monitor international, 2017 . (s.f.).

Forero. (2015). Alpina y Colanta tienen planes de crecimiento con tiendas propias. *La Republica*.

Forero. (2015). Sector mayorista crece 10% por la presencia de nuevos jugadores en el mercado.

*Diario la republica*.

Grewal, K. L. (2015). *Retail Succes and Key drivers*.

Habib, M. (2016). *Supply Chain Management : Applications for Manufacturing and Service*

*Industry*. Nova Science Publishers, Inc.

Harris, K. M. (2002). *The U.S food marketing System, competition, coordination and*

*technological innovations into the 21st Century*.

Jonhson. (1995). Supercenters: an envolving saga. *Discount merchandise*.

Karray, S. (2014). *Periodicity of pricing and marketing efforts in a distribution channel*.

King, S. y. (2003). Revisit the debate on intermediation, desintermediation and reintermediation

due to e-commerce. *e-commerce impacto on channel structures*.

- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Northwestern University: Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed.
- KOTLER, P. -D.-I.-I. (2000). *DIRECCION DE MARKETING*. Madrid: PENTICE HALL.
- Kuzman, P. y. (2017). The importance of the wholesalee markets for trade in agricultural products. *Economics of agriculture 3*.
- Li, S. y. (2015). Bunding and product strategy in channel competition: school of economics and management. *South East University*.
- Lopez. (1982). Agricultura y alimentación; Evolución y transformaciones más recientes en america latina. *Revista CEPAL*.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Barcelona.
- Louis, s. y. (1996). *Marketing channels*. Uper Saddle River: Prentice Hall.
- Lush, Z. y. (2001). Strategic renewall and channels thinking in marketing in te 20 th century. *Australian Journal of marketing*, 23-53.
- MarketLine Industry Profile. (2018). *Food & Grocery Retail Industry Profile: Colombia*.
- Moreno, C. G. (7 de julio de 2013). Analisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios libertador y campo elias. *Documento de investigación*. Merida, Venezuela.

Mroszcyk. (2018). Rapporteur's report wholesale and retail trade sector. *Journal of safety research*.

Narjaktarevis, P. y. (2019). *Economic efficiency of trade on Wholesale markets*.

National food review. (1898). Food Wholesaling. *National food review*.

Navas, L. y. (2018). Tiendas para impulsar en el mercado del retail: impacto en Cartagena de Indias. *Colombia revista global de negocios Vol 6*, 1 -13.

Nielsen. (21 de Agosto de 2018). *Nielsen*. Obtenido de FMCG & RETAIL:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/tienda-tradicional-nuestro-canal-de-convivencia-y-reposicion/>

Nielsen. (21 de Agosto de 2018). *Nielsen.com*. Obtenido de TIENDA TRADICIONAL:

NUESTRO CANAL DE CONVIVENCIA Y REPOSICIÓN:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/tienda-tradicional-nuestro-canal-de-convivencia-y-reposicion/>

Nielsen. (14 de Diciembre de 2018). *TENDENCIAS DEL CONSUMO EN COLOMBIA –*

*JULIO/AGOSTO/SEPTIEMBRE*. Obtenido de Markets and finances:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/tendencias-de-consumo-en-colombia-julio-agosto-septiembre-2018/>

OECD / FAO. (2017). *Perspectivas Agrícolas 2017-2026*. OECD Publishing.



- Ortiz, K. y. (2019). *Factors considered by food industry retailers and wholesalers in purchase intent for foreign products*. Gurabo: Taylor and Francis group.
- Ovalle, B. (2011). *El impacto e implicaciones de la desintermediación en la gestión de la cadena de suministro*.
- Ozer, C. y. (2019). *Management science*. Pubsonline.informs.org.
- Pinzón, S. E. (2011). Sistemas de control para la gestión de canales de exportación independientes: Análisis exploratorio sobre su diseño y uso. *Volumén 14*.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior*. New York.
- Revista semana. (21 de Diciembre de 2019). *Semana.com*. Obtenido de Tiendas de barrio, en Jaque: <https://www.semana.com/economia/articulo/desapareceran-las-tiendas-de-barrio/645878>
- Ricardi, Q. (11 de Diciembre de 2011). *Medwave 2011* . Obtenido de Dic;11(12):e5266 doi: 10.5867/medwave.2011.12.5266: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/MBE04/5266>
- Rivera, S. (2018). Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los formatos hard discount. Bogotá, Colombia: Luis Guillermo Córdoba Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-Administración de empresas.
- Rodriguez, R. H. (2009). Comercialización con canales de distribución. *Don tartauco struoco ediciones*, 99.

- Rosenbloom. (2010). Six paradigms for global marketing channel strategy. *Emergin issues in management*.
- Sanchez, M. y. (2017). Aceptación y uso del e-commerce en las PYMES del sector de alimentos fitness en Medellin . *Tednológico de Antioquia*.
- Santa Álvarez, G. L. (1 de Enero de 2019). *La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista. Equidad y Desarrollo*. Obtenido de <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.10>
- Suárez Pineda, M., & Suárez Pineda, L. (2017). El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales. *Encuentros*, 83 - 97.
- Thomas Clauss, T. K. (20 de Febrero de 2018). A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. *Research Paper*.
- Turia, G. y. (2014). *Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supplu chain in food*. Lille: University o timisoara.
- Velez, Beltran, Lopez, & Arias. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de ciencias sociales*, 51 - 72.
- Villano, M. y. (2019). Transmission between wholesalers and retailers in the 2 Phillipines: ¿ Are prices integrated in the local markets? *Une Business school* .

Watson, W. p. (2015). *The evolution of marketing channels: trends and resarch directions*.

University of Washington.

Whitfield, W. a. (2015). *Global, environmental and market trends*.

Wikinson. (2001). A history of network and channel thnking in marketing in the 20 th century.

*Australian Journal of marketing*, 2353.

Yaya, P. A. (2018). *El uso de las TIC y la cadena de suministro en los trabajadores de la*

*empresa Descartables para alimentos S.A.C. Lima*.

Zubero. (2017). Medio siglo en la distribución alimentaria en España. *Universidad de zaragoza*.

Zuñiga, R. (2019,). The Electronic Commercialisation of Fresh Foods. *European Food & Feed*

*Law Review*, Vol. 14 Issue 6, p512-521. 10p. Obtenido de European Food & Feed Law

Review.

## Anexos

## Anexo tamaño de la muestra

Raosoft®		Sample size calculator					
What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	<input type="text" value="5"/> %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer <i>yes</i> , while 10% answer <i>no</i> , you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.					
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	<input type="text" value="95"/> %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer <i>yes</i> would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.					
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	<input type="text" value="21545000"/>	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.					
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	<input type="text" value="50"/> %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under <b>More information</b> if this is confusing.					
Your recommended sample size is	<b>385</b>	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.					
<b>Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!</b>							
Alternate scenarios							
With a sample size of	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="300"/>	With a confidence level of	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="99"/>
Your margin of error would be	9.80%	6.93%	5.66%	Your sample size would need to be	271	385	664