

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACION

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

SEMINARIO DE INVESTIGACION (E)- GRUPO 1- VIRTUAL-PRIMER SEMESTRE 2021

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORIA A TENDEROS- PRATE

GUIA 3- INFORME TECNICO RESULTADO DE INVESTIGACION

AUTORES

ADRIANA SANDOVAL SIERRA

GLADYS EDITH TELLEZ CAMACHO

JUAN ANDRES GOMEZ ROMERO

DIRECTOR

MARTHA CECILIA JAIMES CASTAÑEDA

BOGOTÁ, ABRIL 25 DE 2021

RESUMEN

Esta investigación pretende explorar las percepciones de los tenderos frente a la elaboración de un plan de marketing estratégico, analizando las dinámicas del mercado dentro del nicho de las tiendas de barrio, con el objetivo de validar la necesidad de los propietarios de estos establecimientos frente a los competidores con modelos de negocio hard discount.

Lo anterior con la finalidad de tener la claridad del contexto competitivo en el que están y les permita identificar sus ventajas y oportunidades de mejora, que a su vez les de herramientas para rentabilizar sus unidades de negocio, así como validar las alianzas con fuerzas externas como proveedores, sustitutos y clientes, que no apoyen su oferta.

Esta investigación es de tipo mixta y se basa en entrevistas y focus group, las cuales fueron atendidas por 77 tenderos del Barrio Prado Veraniego en Bogotá, Colombia. Las preguntas se elaboraron con base en la teoría referenciada en este documento, se verificó su validez, comprensión y confiabilidad.

Palabras Clave: estrategia, innovación, competencia, sostenible, marketing, tenderos, acompañamiento

CONTENIDO

INTRODUCCION	5
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
Capítulo 1.....	9
Planteamiento del problema.....	9
Problema de investigación.....	9
Descripción del problema	11
Formulación del problema.....	12
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	14
Marco teórico.....	15
Capítulo 2.....	21
Metodología general o de primer nivel.....	21
Enfoque de investigación.....	21
Definición de variable.....	21
Definición conceptual.....	22
Definición operacional.....	22
Población y muestra.....	22
Capítulo 3.....	24
Metodología particular o de segundo nivel.....	24
Medición de variables.....	25
Análisis de resultados.....	25
Capítulo 4.....	28
Discusión.....	28
Conclusiones.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	33
ANEXOS	40

ANEXOS

Encuesta:	40
Focus group.....	41
Plan de mercadeo sugerido	43

INTRODUCCION

En la actualidad, el cambio lento de las organizaciones ante la disrupción innovadora que se desarrolla en el mercado genera una tendencia de baja competitividad que pone en riesgo la existencia de las empresas (Wei-Che, H., Yung-Shuan, C., Jui-Tu, L, 2020). Es por esto que el éxito de las organizaciones está en su capacidad de adaptación al entorno y en la mayoría de casos en ir más rápido que el entorno mismo (Chang, J., Jung, L, 2020).

Ahora bien, para que la organización pueda ir más rápido que su entorno es necesario incorporar dentro de su esquema estratégico el emprendimiento con fines de producir innovación. En otras palabras, la organización debe generar valor con algo nuevo (Khan & Bashir, 2020).

La presente investigación se refiere al estudio realizado a un grupo de tenderos, efectuando la caracterización de los mismos frente a su nivel de percepción en innovación en un plan de mercadeo y mejora en sus niveles de competitividad. Lo anterior con el fin de aportar a la construcción del proceso de innovación de la microempresa o tienda y su sostenibilidad en el mercado.

Para que lo anterior pueda converger en un mayor desarrollo de la orientación emprendedora de la tienda, el estudio plantea que la motivación del tendero debe ser fundamental en el proceso de construcción de un plan de mercadeo. Por lo tanto, la conciencia que se debe generar en el tendero no solo debe estar enfocada en el espíritu innovador, sino también en el desarrollo de una estrategia acompañada de un plan de mercadeo

Por ende, la característica principal de la investigación se basa en observar la percepción de los tenderos y sus prácticas frente a competidores con el modelo de negocio hard discount, a través de una perspectiva mixta mediante encuestas y focus group.

Para analizar esta propuesta de investigación es necesario profundizar en conceptos y análisis de tipo correlacional, con los cuales se desarrolló.

En cuanto al propósito de esta investigación, se busca profundizar en el desarrollo del emprendimiento a partir del concepto de tienda y su enfoque en el mercadeo.

Programa de acompañamiento y asesoría a tenderos – Prate

Lo anterior arroja resultados cuantitativos y cualitativos con márgenes entre el 35% y 45% de percepción, siendo esta la más alta de las percepciones, indicando que sus niveles de competitividad estaban por debajo de sus competidores. A esto, se suman resultados en factores determinantes en la participación de ese mercado, como la calidad de los productos, los descuentos en precio, la ubicación geográfica y la variedad en el stock en tienda.

El estudio también mostro que los tenderos tienen ventajas competitivas como la capacidad de networking, la calidad de los productos y la variedad de los mismos, siendo estos factores determinantes a la hora de profundizar en un plan de mercadeo que impulse sus ventas y les dé mejor posicionamiento.

El presente documento está organizado en 4 capítulos que recopilan el sentido del modelo propuesto de la siguiente manera: planteamiento del problema (capítulo I), metodología general o de primer nivel (capitulo II), metodología general o de segundo nivel (capítulo III) y discusión y conclusiones (capítulo V).

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Mapa de mercado minorista de América Latina	9
Tabla 2. Censo comercial 2016.....	10
Tabla 3. Elaboración del muestreo para el caso de estudio	24
Tabla 4. Análisis de preguntas realizadas	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tiendas tradicionales en Colombia.	10
Figura 2. Geoportal Dane.....	11
Figura 3. Formula de muestreo para poblaciones conocidas.	23

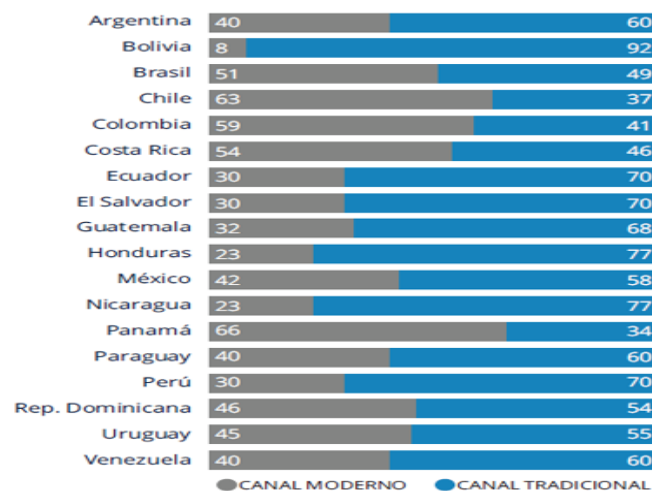
Capítulo 1.

Planteamiento del problema.

Problema de investigación.

En América Latina, la tienda de barrio tiene un papel relevante con un 40% de las ventas al menudeo de los 10 millones de pequeños minoristas que registran y adicional cuentan con una propuesta de valor que se adapta perfectamente a los niveles de ingresos y las preferencias de los consumidores.

Tabla 1. Mapa de mercado minorista de América Latina



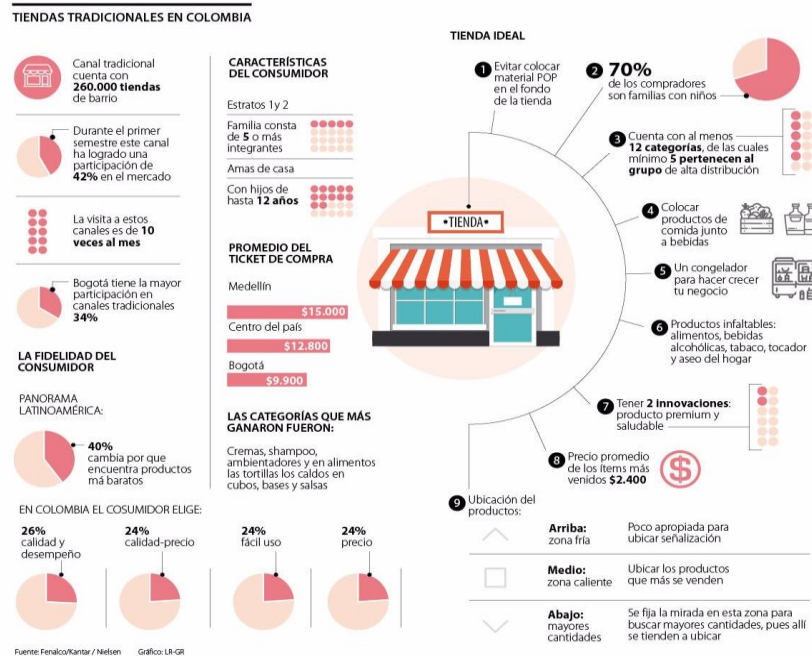
Fuente: Fundes Latinoamérica; Como aumentar las ventas a través del canal tradicional en Latinoamérica; Consumo Masivo; P. 1; (2017)

Al querer analizar esta importante participación, se identifican aspectos tan importantes como el impacto sociocultural, el aporte a la economía y el emprendimiento entre otros.

Para el caso de Colombia, se identifica que es un País donde prevalecen los negocios pequeños; en el último Censo de Comercio realizado en el 2016 por Servinformacion, se tomó una muestra de 261.472 establecimientos de comercios minoristas, DONDE se identificó que el 21% de los

negocios en el País son tiendas de barrio; un mercado dinámico, con variedad de productos, excelente calidad y precios competitivos.

Figura 1. Tiendas tradicionales en Colombia.



Fuente: <https://acei.co/tiendas-de-barrio-el-canal-tradicional-que-se-sigue-reinventando/>

Tabla 2. Censo comercial 2016

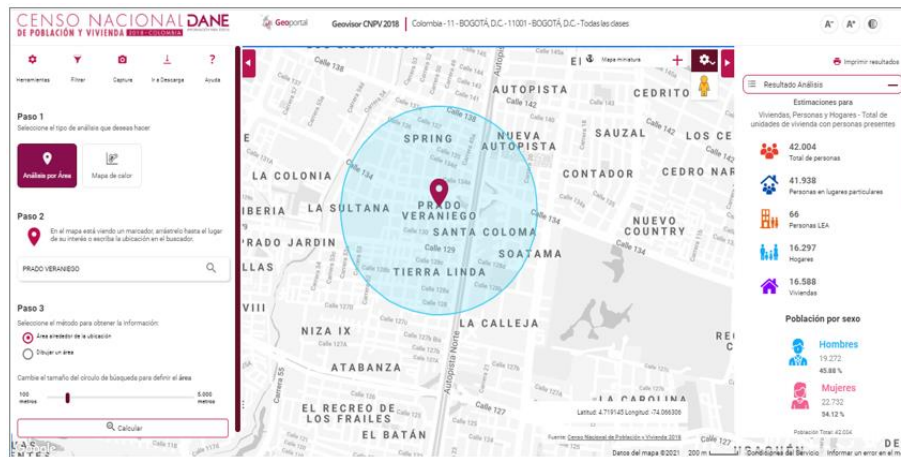


Fuente: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977>

El resultado del censo comercial adicionalmente informo que por cada 94 hogares hay 1 tienda de Barrio, para nuestro estudio vamos a analizar el barrio Prado Veraniego ubicado en la localidad de Suba.

Al consultar el Geoportal del Dane, visualizamos que en este barrio tomando 100 metros de diámetro a la redonda existen 16.297 hogares por tanto 173 tiendas de barrio, las cuales harán parte de nuestro análisis.

Figura 2. Geoportal Dane



Fuente. Portal Dane

Descripción del problema

Los estudios y las cifras reflejan una buena dinámica de este sector, lo que significa que no se puede bajar la guardia, como cualquier empresa los tenderos enfrentan retos y deben reaccionar proactivamente con estrategias contundentes en temas de innovación, modernización, nuevos consumidores, mercado de variadas opciones y marcas propias por parte de grandes compañías.

Continuar una actividad comercial tan importante sin un plan de marketing adecuado no puede ser una opción para prevalecer hoy en mercados tan competidos.

Formulación del problema.

Pregunta general de investigación:

¿Tienen las tiendas de barrio un plan de mercadeo efectivo que les permita competir con grandes actores que están incursionando en los mercados locales, como es el caso de los almacenes "*hard discount*"?

Programa de acompañamiento y asesoría a tenderos – Prate

Objetivo general.

Diseñar un plan de marketing estratégico dirigido a los propietarios de las tiendas del barrio Prado Veraniego de la localidad de Suba a través de un Plan Integral de Acompañamiento.

Objetivos específicos.

Identificar el contexto actual de tiendas de comercio al detal mediante instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa.

Evaluar sí la creación de un plan de mercadeo robusto permite un mayor impacto sobre la preferencia de los consumidores.

Analizar el comportamiento de los tenderos con relación a su motivación emprendedora.

Desarrollar una agenda estratégica de actividades de capacitación y asesoría en mercadeo.

Justificación.

La influencia de esta investigación está enmarcada en el caso de estudio de las tiendas de barrio de la locación Prado Veraniego en donde se pretende explorar su capacidad de adaptación e innovación a partir de modelos que ya se han establecido para estudios de tipo etnográfico como encuestas y focus group, esto con el fin, de identificar si la elaboración de un plan de mercadeo les permitirá desarrollar niveles más altos de competitividad frente a actores con modelos de negocio de tipo hard discount. Lo anterior sin dejar de lado las demostraciones teóricas que cimientan la importancia en el emprendimiento, la motivación empresarial y el crecimiento económico.

El foco de esta investigación es la academia y el emprendimiento, en vista de que el propósito del presente estudio se pueda convertir en un material de consulta para el desarrollo de investigaciones similares constituyendo una base de información y la generación de nuevas alternativas en el desarrollo de nuevos modelos de negocio que generen un impacto directo en la economía a través del emprendimiento.

Finalmente, cabe anotar que la temporalidad del presente estudio está dada por los datos obtenidos y gestionados entre marzo de 2021 y junio de 2021, y que los resultados obtenidos del mismo serán difundidos por la Universidad EAN. Lo anterior debido a que el documento reposara en las instalaciones de la universidad.

Marco teórico.

Antecedentes.

Los estudios e investigaciones sobre las tiendas de barrio en Colombia se han enfocado, en gran parte, a un ejercicio de caracterización de los pequeños negocios y a trabajos demográficos que buscan explicar este objeto de estudio, como un fenómeno cultural propio de la idiosincrasia económica del país. Sin embargo, recientemente, muchos de los trabajos realizados también han abordado la problemática de la competitividad y supervivencia de este tipo de negocios.

Un enfoque utilizado para analizar la competitividad de este tipo de negocios consiste en investigar sobre el fenómeno de las tiendas *Hard discount* y su irrupción en los mercados locales. De acuerdo con un proyecto de investigación publicado por la Revista Venezolana de Gerencia y realizado en algunos municipios de Boyacá, “las tiendas *Hard Discount* se han convertido en un formato de almacenes que han ganado clientes bajo la premisa de poder adquirir más productos a menor precio” (Molina Valencia, González Millán & González Millán, 2020, p.567). Una afirmación que explica una problemática evidente para el formato de tienda tradicional o tienda de barrio, que depende de la comercialización de productos adquiridos a grandes proveedores de la industria, sin una estrategia de promoción claramente definida.

De igual manera, también ha habido investigaciones de carácter cuantitativo que han pretendido medir el comportamiento de los tenderos frente a su competencia. De acuerdo a un estudio realizado por las Universidades colombianas del Norte y De la Costa, en conjunto con la Universidad Rafael Belloso Chacín, y la Universidad del Zulia de Venezuela, “los tenderos consideran como mayores competidores a las mismas tiendas o graneros del sector con un 71,8%, mientras las cadenas de supermercados representan solo el 28,2% de importancia como competidores” (Chang, Paredes-Chacín, 2016, p.245), lo que confirmaría que los propietarios de los pequeños negocios podrían no entender o asimilar el impacto de las tiendas *Hard discount*, y, por ende, desconocer cómo enfrentarlas de manera efectiva.

La llegada de las tiendas *Hard discount* a los mercados locales obedece a una necesidad insatisfecha, que de acuerdo a una investigación publicada por la Universidad Militar (2016), ha sido posible gracias al músculo financiero de quienes han invertido en este tipo de tiendas, como es el caso del Grupo Santo domingo, y de la capacidad de promoción y comunicación de marca

que sus bolsillos han podido pagar en los medios masivos (Almeyda Blanco, 2016), lo cual confirma, que esta tendencia de precios bajos podrá perdurar en el tiempo, en la medida que la capacidad financiera de sus patrocinadores lo permita.

Aun así, las tiendas de barrio en Colombia poseen una ventaja competitiva valiosa: el alto relacionamiento con el consumidor final. Esta cercanía con el cliente les ha permitido posicionarse en sus respectivos sectores, sirviendo como canales de distribución de grandes marcas, que suelen generar confianza y recordación en la mente de los usuarios. Esta afirmación es sustentada por una investigación de la Universidad de La Salle (2018), en la que se realizó una reflexión sobre el impacto de los almacenes Hard discount en el mercado *retail* colombiano: “Las tiendas de barrio tienen muchas ventajas competitivas y pueden implementar estrategias para seguir siendo un modelo importante dentro del mercado y no verse opacadas por las tiendas de descuento. El conocimiento y la cercanía con los clientes y sobre todo con amas de casa es su arma más importante” (Sánchez Duarte, 2018, p. 24). Es así como se configura un modelo de negocio que puede ser sostenible en el tiempo, pero sólo si los tenderos entiendan la necesidad de establecer planes a futuro que involucren mejoras en la promoción y distribución de sus productos.

Sobre el comportamiento del consumidor hay investigaciones cualitativas que miden la lealtad que éstos puedan tener, no solo a las marcas o productos, sino también a los mismos canales de distribución, en este caso, las tiendas. Según un estudio del ERMBE (European Research on Management and Business Economics) publicado en 2016, los atributos de fidelidad del cliente pueden definirse en una escala de 27 ítems organizados en un cuestionario de tipo *Likert*, el cual, una vez realizado, arrojó resultados que permiten concluir, entre otras cosas, que, “encontrar que las dimensiones de personalidad de la tienda se relacionan con las facetas de lealtad puede ayudar a los gerentes a desarrollar e implementar estrategias de marketing (segmentación y posicionamiento) que tengan un impacto consistente a largo plazo, ya que estos aspectos simbólicos son cualidades duraderas resistentes al cambio” (García, De Marcos, 2016, p. 99). La anterior conclusión reafirma la necesidad de aplicar planes de mercadeo enfocados a construir una identidad de marca para las tiendas de barrio, como factor diferencial como arma de disuasión frente a la estrategia de precios de los competidores *Hard discount*.

Contexto.

Un primer aspecto en el presente marco teórico está en la caracterización general de los negocios, para de esa forma realizar una aproximación más adecuada a las necesidades de acompañamiento y de asesoría a las tiendas de barrio o canales minoristas de comercio.

Las tiendas de barrio en el país y en su función de canal de distribución aún representan oportunidades de crecimiento en diversas categorías y configuraciones de comercio, alcanzando un nivel de herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y apoyo a la industria nacional. “Las tiendas de barrio son una parte esencial de Colombia, tanto así que según la Revista Dinero (2017), estas ocupan tantas personas como la caficultura (Rodríguez, Acosta Ruiz, Medellín, 2018, p.4).

Al brindar mejoras en el acceso de productos tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda, se convierte en potencial de diversidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor; situación que no se evidencia con los almacenes mayoristas, o de gran superficie, incluso los de formato discounters, estos últimos a pesar de su aparición en la cadena de mercado y auge, no han logrado la eliminación de las aún consolidadas tiendas de barrio (Espinel, 2019).

Si bien el negocio denominado tienda de barrio aparece en multitud de formatos, que a la vez determinan variedad en tamaño, actividad y otros aspectos, existen tres tipologías dentro de las cuales se van distribuyendo subcategorías al respecto, estas son:

- La tienda por su caracterización en términos de apariencia.
- La tienda por su categorización en términos de su rol de intermediación.
- La tienda por su categorización en términos de su familiaridad.

De estas se derivan entonces una serie de subcategorías que van caracterizando esta tipología de negocio que en Colombia ha mantenido a pesar de los embates directos por la competencia de todo tipo, e indirectos por las afectaciones en el formato y modelo de negocio desde la nueva normalidad asumida con la pandemia de Covid 19 y en las etapas actuales de esta, no deja de ser de vital importancia en la cadena de comercio de las diferentes regiones y ciudades del país, y cuya realidad y dinámicas han sido estudiadas aún de manera insuficiente, requiriéndose el profundizar en su conocimiento, principalmente para poder establecer mayores puntos de utilidad en los programas a diseñar y desplegar en cuanto al apoyo, asesoría y acompañamiento a este tipo de negocios y al comercio al por menor en general. Es importante reiterar que la tienda por

su carácter configura un canal tradicional de comunicación entre tendero y consumidor (Contreras, Rojano, & Cardona, 2019), pues permite conjugar factores determinantes al contar en su haber con el conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor; ya que a diferencia de los supermercados tiene un; contacto 100% directo con los clientes. Además, su importancia en la cadena productiva ha venido mejorando con el paso de los años, a tal punto que, en las investigaciones sobre la dinámica del comercio nacional y su estructura, indican que las tiendas de barrio “abastecen cerca del 68% de la población colombiana en su papel de eslabón final de la cadena productiva de alimentos y productos de primera necesidad de la canasta familiar (Espinel, 2019).

Junto a este tipo de fenómenos, se presenta ahora la situación de la pandemia de Covid – 19, los efectos de esta y de la aparición de los formatos comerciales nuevos, incluidos aquellos apoyados en tecnologías de la información y transmisión en línea, junto con las denominadas tiendas de Discounters, vienen teniendo un efecto aún desconocido sobre la tradicional tienda de barrio, que es clave llegar a dimensionar. Lo anterior en razón a que dichas estadísticas de menor participación permiten orientar de forma adecuada un potencial servicio de acompañamiento o asesoría a las tiendas de barrio.

Debido a la dependencia de la relación comercial, el tendero maneja entonces en su ámbito una relación comercial con el fabricante o mayorista surtidor que le resulta de conveniencia al giro o razón de ser de su negocio (Giraldo, Moreno, & Reyes, 2018).

Sin este relacionamiento el tendero no podría llevar a cabo su actividad comercial. De esta forma, la actividad de los tenderos de barrio y el concepto de negocios inclusivos, potencialmente llevan a un modelo que puede ayudar a reducir la pobreza y generar opciones de inclusión en comunidades de bajos ingresos en la población.

Desde la disponibilidad, un surtido apropiado de productos con los tamaños y la variedad pertinente y presencia también de pequeñas porciones, de esta forma, el crédito por pequeños montos y por plazos cortos, sin necesidad de garantías o transacciones financieras sofisticadas o de difícil alcance al común de la población, donde quien lo obtiene hacia aquel que lo concede en este caso el tendero de barrio, está configurando un relacionamiento de confianza de doble vía (Trejos, 2020).

Adicionalmente y sobre la geo referenciación, la distancia o localización del sitio o local de comercio es relativamente cercana al usuario, lo que concede a los consumidores ahorros o

economías importantes en sus desplazamientos o en el transporte y, un nivel de servicio o de atención ofrecido por el comerciante debido al hecho del conocimiento que tiene de cada uno de sus clientes, aspecto que normalmente no se consigue de parte de las denominadas “grandes superficies”. Es importante tener en cuenta que “El comportamiento de compra de los negocios se refiere a la conducta de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la fabricación de otros bienes y servicios que venden, arriendan o suministran a otros. También incluye la conducta de las empresas minoristas y mayoristas que adquieren bienes con la finalidad de revenderlos o arrendarlos a otros buscando una ganancia” (Kotler, Armstrong, 2017).

Por último, para los fabricantes (proveedores, industriales), constituyen un canal que crea valor para los clientes finales al generar utilidades de tiempo, lugar y posesión de manera simultánea, lo cual se convierten para dichas empresas en una excelente alternativa de venta comparada con el alto poder de negociación que tienen las grandes cadenas de supermercados o grandes superficies. Los tenderos de barrio desempeñan de igual forma, una valiosa función como canales de distribución para los productos de las MiPymes y de pequeños productores locales (Benavides, Florez, Martínez, & Organista, 2018).

Entre las microempresas, la organización predominante es la de personas naturales, en tanto que la organización se formaliza en personas jurídicas entre las empresas más grandes. Llevando de la mano un fenómeno de democratización de la propiedad comercial e industrial del país (Rodríguez, Acosta, Ruiz, & Medellín, 2018).

“El objetivo de una estrategia de marketing debería ser atraer, satisfacer y retener clientes, de forma que aumenten los beneficios de la compañía” (Gama, 2020).

Suba: la ciudad en una metrópoli.

Suba es la mayor localidad de Bogotá en extensión geográfica y población. Este territorio representa el 11.7% del área de la ciudad, con múltiples estratos socioeconómicos (CCB, 2019). La estructura o tejido social de Suba está conformado por alto tipo de contrastes y desigualdades políticas y sociales. Las tiendas de barrio son un componente fundamental del desarrollo económico de esta localidad, sin embargo, éstas tienen un gran reto competitivo por delante, al enfrentarse a las grandes superficies, ya que, puede inferirse que parte del éxito de las grandes

cadena se debe a los precios cómodos atados a una buena calidad, promociones permanentes, variedad de productos y el formato de autoservicio (Hino & Levy, 2016).

Como gran parte de Bogotá, Suba es una localidad donde predomina el sector residencial, aunque se debe destacar la presencia de grandes áreas urbanas integrales (para proyectos residenciales, dotacionales, industriales y de comercio y servicios) y áreas de expansión (CCB, 2019), que favorecen espacios para el comercio minorista, y que configuran condiciones para el crecimiento de una economía próspera, en la que, las tiendas de barrio, suplen de productos básicos a la población.

La llegada de las tiendas *Hard Discount* ha transformado la DINAMICA del sector, al ampliar el número de actores competitivos. Sin embargo, se evidencia que las tiendas de barrio han logrado mantenerse, aun con la llegada de las grandes superficies, debido a la cultura de compra de los consumidores colombianos que ven en estas una opción de compra, lo que confirma la relevancia del negocio tendero en el intercambio social y económico de la cultura local del barrio.

Las tiendas de barrio en Suba, al igual que en el resto de Bogotá, hacen parte de un sector económico relevante en las áreas residenciales y comerciales de ingresos medios, lo cual supone una ventaja competitiva, ya que, en esta localidad, “el 35,5% de predios son de estrato 3 y ocupa la mayor parte del área urbana local; el 28% pertenece a predios de estrato 2 (...) y el 15% pertenece al estrato 4” (CCB, 2019), un entorno socioeconómico favorable para el sector tendero.

El ambiente favorable para las tiendas de barrio no solo se explica desde el enfoque económico, sino también, a partir del cercano relacionamiento con sus clientes, puesto que, éstas, “identifican, reconocen y satisfacen las necesidades del consumidor, recolectando esta información por medio de la comunicación directa y estrecha que tiene con el consumidor” (Alfonso, 2019, p.05). Este intercambio entre tendero y consumidor es resultado de una relación originada a partir de la dinámica social de la vecindad.

A este tipo de relacionamiento empleado en las tierras de barrio, se suma una experiencia de mercadeo empírico aplicado por los propietarios de las mismas, ya que, “los tenderos practican marketing como respuesta a los factores internos y externos del entorno como lo son: acciones y aumento de competencia, el aumento de productos en el mercado, cambios en el estilo de vida de

los consumidores, nuevos productos en el mercado, búsqueda de consumidores y disminución o aumento en las ventas, entre otros” (Alfonso, 2019, p.09).

Capítulo 2.

Metodología general o de primer nivel.

Enfoque de investigación.

El enfoque de investigación que tiene por objeto este estudio se establece desde la perspectiva mixta, lo anterior dado que se pretende identificar el contexto actual de las tiendas de comercio al detal mediante encuestas y focus group; a su vez efectuar una caracterización de los tenderos del barrio Prado Veraniego, con el fin de entender si el desarrollo de un plan de marketing estratégico les permitirá generar mayor competitividad frente a los competidores descritos.

También se precisa que esta investigación es un estudio de tipo correlacional, dado que se busca especificar las características del grupo de tenderos de Prado Veraniego y a su vez recoger información que permita reconocer el contexto actual de los tenderos frente a los competidores ya descritos.

Definición de variable.

La variable puede entenderse como “una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías” (Cauas, 2015, pág. 2)

Ahora bien, al ser esta una investigación de tipo correlacional, la variable es interviniente y según Cauas (2015) la variable interviniente, es aquella trata de variables vinculadas funcionalmente a la variable dependiente y a la variable independiente y que producen un efecto en la relación existente entre esas variables.

Definición conceptual.

En la presente investigación se definieron dos variables; recursos y alianzas:

La definición conceptual de la variable recursos según la RAE indica que es un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa; dentro de esta variable se determinaron las siguientes dimensiones: recursos técnicos, recursos financieros, recursos ambientales y recursos humanos.

En la definición de la segunda variable, alianzas según Bernal (2019) estas se fundamentan en que cada uno de los socios entiende su lógica de participación y sus papeles en el mercado. Dentro de esta variable se determinaron las siguientes dimensiones: alianzas con competidores y con proveedores.

Definición operacional.

El objeto de investigación del presente documento se enfoca en un estudio de tipo descriptivo como se menciona anteriormente, por lo tanto, la medición de las variables ya descritas se realizó mediante encuestas y focus groups.

Para la aplicación de las encuestas se utilizó el método de medición escala de Likert, dado que se pretende evaluar la opinión, las actitudes y el comportamiento de los tenderos en el caso de estudio.

El focus group que se llevó a cabo tuvo una piscina de participantes de 173 tenderos, que de acuerdo con la metodología utilizada se realizaron 8 intervenciones en donde se estableció que cada grupo focal tendría una participación entre 4 y 12 personas. Las preguntas que se pusieron a debate tuvieron la premisa de innovación empresarial y mejora a las estrategias de mercado.

Población y muestra.

Para la definición de la población y muestra del presente trabajo se realizó el muestreo teniendo como objeto de estudio la población de tenderos del Barrio Prado Veraniego en la ciudad de Bogotá en la localidad de Suba. Esta población asciende a 173 personas.

La metodología que se utilizó para determinar el muestreo pertinente en el estudio fue la metodología de caso (Gutierrez, 2020) la cual permite explorar el modelo planteado en el capítulo I y parte del capítulo II.

Dado que el diseño de la investigación se basó en el uso de un enfoque de investigación descriptivo del tipo etnográfico (García y González, 2020), se realizaron encuestas y entrevistas al 44.5 % de la población estudiada, validando su óptica frente al manejo de las variables y sus dimensiones ya mencionados anteriormente.

La fórmula para calcular el tamaño de la población dado que conocemos el número de participantes es:

Figura 3. Formula de muestreo para poblaciones conocidas.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: Elaboración propia; <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>

Donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

En este caso en la investigación se asignó un nivel de confianza de 95% con un margen de error del 5% y una probabilidad de que ocurra el evento del 90% por el tamaño de la muestra que no es tan representativa. Por lo anterior el tamaño de la muestra a la que se le va a aplicar las metodologías definidas es de 77 personas.

Tabla 3. Elaboración del muestreo para el caso de estudio

Variables	Datos	Tamaño de la muestra
N	173	77,105
Z	1,96	
P	90%	
Q	10%	
E	5%	
Numerador	59,81	
Denominador	0,78	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3.

Metodología particular o de segundo nivel.

La investigación cualitativa aplicada para este proyecto parte del tipo descriptivo, ya que describir los datos, medir las variables y observar los procesos y características del objeto de estudio. Es por ello que para este tipo de trabajo se requiere de instrumentos que recojan información y especificar los atributos de las variables del fenómeno enunciado que, en este caso, corresponde al impacto de los nuevos actores del mercado frente a las tiendas del barrio Prado Veraniego.

El instrumento de la encuesta se aplica desde la Escala de Likert, una herramienta de evaluación muy común, que permite medir actitudes y comportamientos cualitativos del encuestado, dados a partir de opciones que dan a entender la opinión del usuario, en lugar de buscar respuestas dicotómicas (SI/NO), ya que, “se componen por una serie de ítems o perfiles a modo de afirmación, ante los cuales se solicita el juicio del sujeto. Los perfiles o ítems representan la propiedad que el investigador está interesado en medir. Las respuestas son solicitadas en grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la afirmación en particular” (Bedoya, 2017, p.30-31). La anterior definición facilita la interpretación de resultados desde el enfoque escogido para este trabajo de investigación.

Los Focus Group o grupos de enfoque hacen parte de la metodología cualitativa de investigación, que consiste en generar espacios de conversación y opiniones entre los sujetos involucrados en el objeto de estudio, con el objetivo de recopilar datos sobre el fenómeno en cuestión.

Esta herramienta consiste como lo menciona la teoría en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que participaran en el grupo focal. he incluirles en una temática específica, con preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación y lineamientos (Hamui-Sutton, 2016), lo cual, constituye un argumento para justificar el uso de esta técnica con el grupo o muestra de tenderos de Prado Veraniego, quienes hacen parte del estudio.

Estos dos instrumentos de investigación pretenden medir el posible impacto de los supermercados *Hard Discount* (**tiendas de descuento**) sobre las tiendas del barrio Prado Veraniego (Suba), desde el enfoque descriptivo de investigación y por medio de las variables dependientes de alianzas entre los mismos tenderos y los recursos disponibles.

Medición de variables.

La medición de las variables se generó aplicando dos instrumentos, a una muestra de 77 tenderos del barrio Prado Veraniego. El primer instrumento fue una encuesta con preguntas realizadas bajo el esquema de las 4Ps del marketing (ver anexos) y un esquema de tipo Likert, el segundo instrumento fue un focus group realizado al igual que el anterior con un esquema de las 4Ps del marketing.

Análisis de resultados.

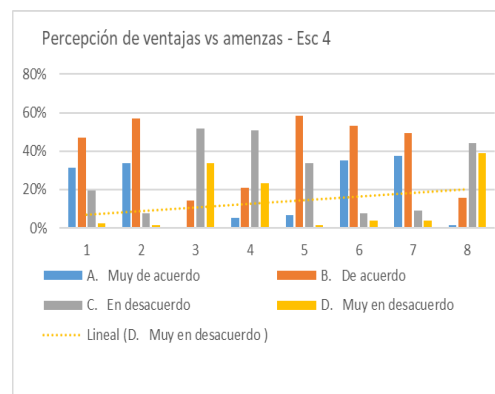
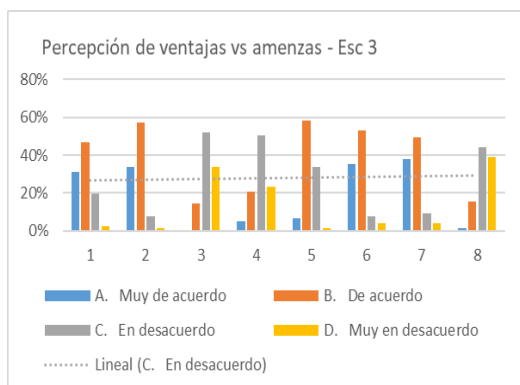
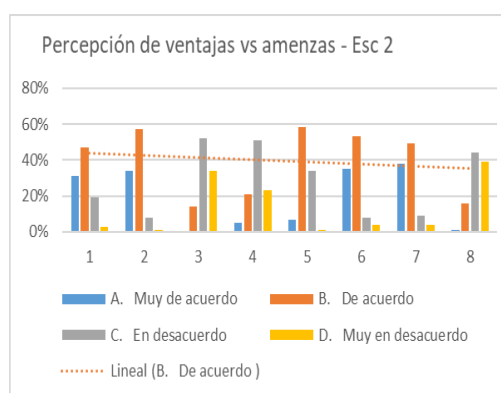
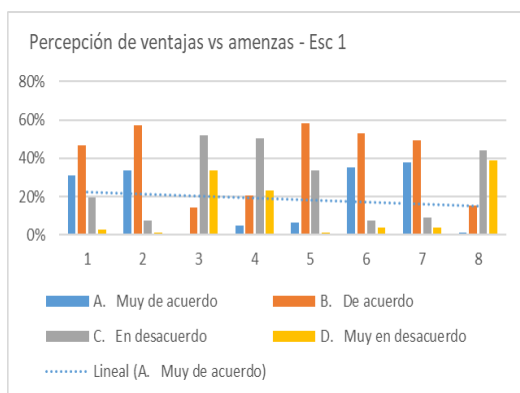
El análisis de la información presentada se realizó en dos sesiones, la primera sesión con base en el tipo de encuesta descriptiva la cual permite recabar las percepciones de los tenderos frente a sus competidores en diferentes áreas como: disminución en ventas, competencia en precio,

atributos de los productos, descuentos, localización geográfica, calidad del mercadeo, cadena de abastecimiento y apoyos estatales.

Lo anterior se condensa en cuatro variables y se generó un análisis de tipo cuantitativo, valorando las proporciones de amenaza o de ventajas frente a los competidores analizados.

Las siguientes imágenes muestran las proporciones agrupadas en cada una de las preguntas analizadas (ver anexos) y su línea de tendencia por variable.

Tabla 4. Análisis de preguntas realizadas



Fuente. Elaboración propia

De lo anterior se deduce que dado el tipo de preguntas en donde se muestra la ventaja de los competidores frente a los tenderos, estos últimos presentan una mayor reacción como se evidencia en el cuadro del escenario 2 ratificando que sus competidores tienen una mayor ventaja competitiva frente a ellos, con una línea de tendencia en la percepción de rango entre el 35 % y el 45%, siendo este rango el de mayor proporción. Las percepciones con mayor relevancia

tuvieron un enfoque en los temas: el descuento en precios, la ubicación geográfica, la calidad en un plan de mercadeo y la cadena de abastecimiento.

Ahora bien, se identificó como lo muestra el cuadro del escenario 3 que los tenderos perciben que sus productos son igualmente competitivos en el caso analizado con una tendencia en la percepción en el rango entre el 25% y el 35%, siendo este rango el segundo en proporción en los resultados obtenidos.

La segunda sesión con base en el focus group arrojó un análisis de tipo cualitativo, dado que en este proceso se extrajeron conclusiones de los datos arrojados, los cuales no permitieron cuantificarlos o llevarlos a agrupaciones para ser medidos. En este proceso se tuvo una participación del 8% más de hombres que de mujeres, las edades de los grupos estuvieron entre los 25 años y los 75 años, con mayor predominancia de rangos entre los 40 años y 55 años.

A continuación, se mostrarán los datos obtenidos en esta sesión por cada una de las preguntas realizadas:

Frente a la pregunta ¿Son los precios de los productos en las tiendas de descuento más bajos que los ofrecidos en las tiendas de barrio?, la generalidad de los tenderos arrojó que la capacidad de negociación de ellos se ve disminuida frente a la liquidez que tienen sus competidores y por ende sus precios no pueden igualarse o disminuirse.

Frente a la pregunta ¿Los productos ofrecidos en las tiendas de descuento son de mejor calidad que los ofrecidos en las tiendas de barrio? la generalidad de los tenderos arrojó que no es así y por ende ellos pueden tener una ventaja competitiva.

Frente a la pregunta ¿El surtido o inventario de mi tienda no tiene nada que envidiarle al que hay en las tiendas de descuento? La generalidad de los tenderos arrojó que frente a la variedad de productos ellos tienen una ventaja competitiva pero frente al inventario sienten que no tienen como competir dado el stock que manejan y la logística que pueden costear.

Frente a la pregunta ¿Los consumidores de mi barrio reconocen mi negocio y no necesitan mayor promoción o comunicación de mi oferta, frente a la de las tiendas de descuento? La generalidad de los tenderos arrojó que tienen deficiencia en el área de mercadeo bien sea por falta de apoyo gremial, gubernamental o déficit presupuestario.

Por último, los resultados arrojan frente al acompañamiento realizado (ver anexos), que es imperante la implementación de un plan de mercadeo lo antes posible, acompañado de alianzas estratégicas con otros tenderos con el fin de tener mayor caja y así un mayor poder de

negociación con los proveedores. Lo anterior con el fin de poder tener una mayor ventaja en precios y así hacer frente a una de las ventajas más relevantes de la competencia.

Capítulo 4.

Discusión

Este proyecto busca generar mejores prácticas de mercadeo, desde la definición de estrategias de precios basadas en algo más que los resultados por ganancia neta, hasta en la propuesta de un plan de promoción mucho más formal y coherente, que vaya más allá del relacionamiento e intercambio entre proveedor y usuario, basado en la experiencia emocional.

La importancia de este proyecto radica en la necesidad de generar nuevas oportunidades para el sector de las tiendas de barrio, fortaleciendo su posición en sus respectivos entornos de mercado, a través de un plan de marketing eficiente y coherente. Su impacto no solo estará mediado por los resultados económicos en cada uno de los negocios, sino también en el tejido social de la comunidad en la que hace parte cada uno de estos, ya que, “modelos de negocio como las plazas de mercado y las tiendas de barrio difícilmente desaparecerán, si bien se demuestra que han perdido consumidores, son parte fundamental de la cadena de suministro de alimentos en Colombia” (Almeyda, 2016, p. 28), y por tal, un nicho de mercado que debe considerarse de alta importancia para el desarrollo social.

La mayoría de los proyectos de investigación y ensayos realizados sobre esta problemática reflejan la necesidad de mantener con vida al sector de las tiendas de barrio, sin embargo, sostienen que es importante hacerlo a través de nuevas tecnologías y prácticas, que las pongan al día frente a la competencia, particularmente, la de las tiendas Hard Discount. Sobre estas últimas, una publicación realizada en 2016 se refiere a ellas, como las nuevas “tiendas de cadena”, puesto que algunos nombres asociados a este tipo de negocios, ya hacen parte de grupos económicos poderosos, por ejemplo, “el grupo Valorem adquirió un porcentaje mayoritario de las tiendas D1 y tras haber pagado una cifra estimada en poco más de 80 millones de dólares, es propietario del 59% la línea de tiendas, que cuenta con la mayor cobertura en el país, actualmente con presencia de 400 puntos de venta que cubren el 9,07% de los municipios colombianos” (Beltrán, 2016,

p.16). Esta demostración de músculo financiero debería ser un punto de preocupación para el gremio de tenderos, ya que el concepto o modelo de negocio de estas nuevas cadenas está dirigido a los mercados locales, entorno de desarrollo y crecimiento de las tiendas de barrio.

Referente a los datos obtenidos con la presente investigación se puede inferir que los tenderos no tienen un plan estratégico de marketing definido ni un interés claro en generarlo, lo cual les impide tener claridad sobre las variables que afectan el mercado y como poderlas articular según sus ventajas competitivas. Lo anterior lo confirma Gino (2020) en donde expone que esto es respuesta de factores como una baja escolaridad, inestabilidad laboral e informalidad en el empleo.

Esto puede observarse en la presente investigación cuando los tenderos exponen sus percepciones de manera aislada, sin datos propios de disminución o incremento de ventas, sin datos específicos de aumento o pérdida de clientes, y solo un 15% de la percepción de los tenderos, muestra una posición de punta de encuesta que indica que sus productos son relevantes y pueden competir. A lo anterior se suma que no tienen clara su posición en el mercado y su impacto en variables económicas como el nivel de empleabilidad, restando así importancia a la elaboración de un plan de mercadeo estratégico y a generar alianzas. Lo contrasta con el estudio presentado por Benavides (2019) donde indica que las tiendas de barrio son una opción para enfrentar el desempleo, pero de no tenerse clara la visión de negocio y nuevas formas de mercadeo este tiende a fracasar, como lo muestra en su estudio Donald & Sherry (2019) y lejos de ser una opción para enfrentar el desempleo podrán ser un foco de distracción de este fenómeno, solo posponiéndolo.

Ahora bien, lo anterior se ratifica con los trabajos desarrollados en este campo como lo expone Clavijo (2016), cuando indica que los tenderos deben tener mayor conciencia de sus ventajas competitivas y de esta manera lograr implementar estrategias de promoción (mercadeo). Por último, la investigación arroja que para que se tenga mayores probabilidades de éxito en la elaboración e implementación de un plan de mercadeo, la motivación del tendero debe ser un eje fundamental a tener en cuenta, esto se logra deducir de las entrevistas realizadas y se coteja con la literatura al encontrar como indica Alfonso (2019) “la innovación de las tiendas es posible,

con la orientación adecuada del tendero”. La presente investigación no solo determina la motivación como única fuente primaria para la elaboración de un plan de mercado, sino que lo complementa con análisis de mercado y un acompañamiento por profesionales del área.

Conclusiones.

Conectando los resultados que se evidencian en el estudio presentado y la teoría expuesta, es posible concluir que: entre más robusto sea el modelo de mercadeo de la tienda, mayor impacto en la orientación del consumidor. Esto dado que: como lo evidencian las entrevistas y focus group realizados en donde los tenderos con mayores capacidades de mercadeo, ejercen una influencia en la motivación de sus consumidores, con el fin de lograr el alcance de los objetivos planteados. Lo anterior lo ratifica la teoría cuando muestra la relevancia en la capacidad de la gerencia para asumir nuevas formas de mercadeo y su impacto en la probabilidad de mejorar del éxito empresarial (Donald & Sherry., 2019) y a su vez mejorar su capacidad de innovación (Gumusluoglu & Acur, 2016).

También es posible concluir que: A mayor motivación de los tenderos, mayor orientación emprendedora de sus unidades de negocio. Lo anterior puesto que como lo evidencian las entrevistas realizadas, el nivel de motivación de la gerencia en cada tienda influye en gran medida en la orientación emprendedora para propiciar de manera estructural la opción de nuevos modelos o mecanismos que impacten de manera asertiva su negocio y les permita ganar mayor participación de mercado.

No obstante, la literatura también señala que la gerencia tiene una influencia determinante en la formulación e implementación de estrategias (Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara y Whittington, 2018) que permiten el éxito o fracaso de una idea o emprendimiento, y es por esto que se espera ver resultados de pequeñas practicas anidadas en la motivación de los tenderos (gerentes de sus negocios) que facilite el éxito del emprendimiento.

Ahora bien, se concluye a partir de la investigación realizada que el contexto actual de tiendas arroja que tienen ventajas competitivas como variedad en productos, manejo de marcas

reconocidas en el mercado, calidad en las diferentes líneas que ofrecen y cercanía con el consumidor lo cual podría traducirse en una mejor habilidad de networking. También se destaca que no poseen la capacidad estructural para manejo de logística, capacidad financiera para negociación con proveedores y orientación emprendedora para nuevas formas de abordar el mercado y sus competidores.

Por lo anterior se concluye que el desarrollo e implementación de un plan de marketing estratégico enfocado al negocio de los tenderos del barrio Prado Veraniego puede mejorar su nivel de competitividad, dada su exposición y visibilidad frente a consumidores habituales y no habituales. Adicional aportar a los niveles de empleabilidad en el País como lo menciona Benavides (2019) en su estudio las tiendas de barrio: una opción para enfrentar el desempleo. Es por esto que el plan de mercadeo sugerido indica una adopción inmediata permitiéndoles tener una mayor visibilidad en el mercado y a su vez mayores herramientas para competir.

Los tenderos tienen retos que superar con los cambios de comportamiento de los clientes modernos, como es el caso de los usuarios de las generaciones Y y Z, quienes, “son consumidores más digitales, sin mucha fidelidad a las marcas tradicionales, mucho más difíciles de influir por la publicidad tradicional y sin fronteras delimitadas para comprar los que necesiten, (...) clientes que gracias a las nuevas tecnologías y al acceso a internet, incrementarán las compras online, y llevarán el fenómeno de Ecommerce al siguiente nivel, con lo cual se le dará otra vuelta al comportamiento y a la experiencia de las compras” (Almeyda, 2016, p.24). La anterior afirmación hace parte de un proyecto de investigación publicado por la Universidad Militar, y que expone el fenómeno de las tiendas de descuento, como una tendencia irreversible que está afectando la dinámica del mercado del comercio detallista.

La situación actual de las estrategias de precio, plaza y promoción en las tiendas de barrio debería depender de factores diferentes a las utilidades recibidas a partir de la ganancia neta, en el caso del primer tipo de estrategias, y en la ubicación geográfica y las estructuras sociales locales, para el segundo y tercer tipo de éstas. Un estudio publicado por la Universidad Militar (2019), dirigido a investigar marketing empírico en las tiendas de barrio de un sector del sur de Bogotá, evidenció la dependencia de los tenderos en formas de relacionamiento menos

Programa de acompañamiento y asesoría a tenderos – Prate

sofisticadas, puesto que, de acuerdo a una encuesta realizada con base a este mismo estudio, “51 encuestados el 63 por ciento llevan una relación basada en confianza con el cliente, la cual debe ser resultado del servicio personalizado que el tendero brinda a sus consumidores, el 37 % restante maneja una relación amistosa con el cliente” (Alfonso, 2019, p. 52), lo cual confirma la necesidad del sector del comercio detallista de ir más allá de la promoción basada en la comunicación emocional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfonso, K (2019). El marketing empírico utilizado en las tiendas de barrio y la contribución del marketing estratégico para responder a la competencia. Caso barrio Lucero. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá D.C.
- Alfonso, K. (2019) El marketing empírico utilizado en las tiendas de barrio y la contribución del marketing estratégico para responder a la competencia. Caso barrio Lucero. Bogotá. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Almeyda, JD (2016) El fenómeno de las tiendas de descuento en el mercado del retail colombiano Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/15802>. Recuperado por www.scopus.com
- Alzate Londoño, A., Domínguez Contreras, J., Ortega Torres, J., & Rojas Díaz, D. (2019). Productividad y empleo informal en Colombia: una aproximación a la economía de los tenderos. *Ploutos*, 8(2), 4-15. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2194>
- Amankwaa, A., Asiedu, M., Susomrith, P. (2019). *Leadership & Organization Development Journal*. [Revista de desarrollo organizacional y de liderazgo], Vol. 40, (Issue 4, pp. 402-420).; Emerald Publishing Limited. May 16, 2019.
- Arévalo, A., Gino, H. (2020). Status of merchandising strategies applied in neighborhood stores in the city of Bogota. [Estado de las estrategias de merchandising aplicadas en las tiendas de barrio de la ciudad de Bogotá]. *Palermo Business Review*. nov2020, (Issue 22` , p11-24, 14p.) Publisher: Universidad de Palermo., Base de datos: Complementary Index.
- Bedoya, C (2017) Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

- Beltrán, A. R. (2016). Cadenas de descuento duro como competencia a las tiendas de barrio de Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15575>
- Benavides Amado, J., Flórez Molina, J., Martínez González, Y., & Organista Rodríguez, K. (2019). Las tiendas de barrio: una opción para enfrentar el desempleo. Recuperado de. <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2195>
- Benavides, J., Florez, D., Martínez, M., & Organista, K. (2018). Las tiendas de barrio: una opción para enfrentar el desempleo. *Ploutos*, 8(22). Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/2195>
- Bernal, C., Nieves, C. (2019) El efecto mediador de las alianzas estratégicas sobre la gestión de la innovación y la sostenibilidad. Análisis empírico de la industria de defensa. *Economía Industrial*, 2019, (Issue. 412, pp. 139-48.)
- Caicedo, JM, Quiceno, JM (2015) Situación Actual de la Tienda de Barrio Frente a la Aparición de las Nuevas Superficies ARA y D1 en la Ciudad de Manizales
Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2080/trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá, Colombia: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia.
- CCB – Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Perfil económico y empresarial localidad Suba. Legis SA. Página web. Bogotá D.C, Colombia.
- Chang, E. & Paredes-Chacín, A. (2016). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. (Volumen 32, Edición especial 13, 2016, P. 228-254). Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia.
- Chang, J., Jung. L., (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support. [El impacto del espíritu empresarial en la capacidad de innovación gerencial: los efectos moderadores de la financiación de políticas y el apoyo a la gestión]. (Vol. 51 Issue 1, p1-13. 13p). Ciudad del Cabo, South Africa. *South African Journal of Business Management*. Jan2020,

- Cifuentes, D (2017). Codificación de productos a través de la Escuela de Tenderos como estrategia para mejorar la visibilidad del portafolio de Nutresa. Bogota, Colombia. Comercial Nutresa S.A.S.
- Clavijo, P., Pinedo, A. (2016) Comportamiento y características del canal tienda a tienda y sus consumidores en Colombia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad ICESI. Santiago de Cali.
- Contreras, C., Margarira, M., Paramo, D., Rojano, Y. (2020), Regulations, Immigrants and Companies: Consumption Practices in Traditional Retailers in Local Groceries in Barranquilla (Colombia) in the 20th Century. [Normatividad, inmigrantes y empresas: prácticas de consumo en minoristas tradicionales en abarrotes locales de Barranquilla (Colombia) en el siglo XX] Anuario de Estudios Americanos. Barranquilla, Colombia. (Vol. 77 Issue 2, p669-697, 29p). Publicacion: Consejo Superior de Investigaciones Cientificas., Base de datos: Supplemental Index.
- Contreras, Rojano, & Cardona. (2019). Caracterización del consumidor universitario: un estudio etnográfico. *Panorama Económico*, 27(2), 559 -574. Recuperado de <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/2642/2217>
- David, F. R., David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- Donald, K., Sherry, H, (2019). *The Challenges of Corporate Entrepreneurship in the Disruptive Age*. Series: *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. (volume 28. Edition: First edition) Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. 2019.
- Espinel, B., Monterrosa, I., Espinoza, A. (2019). Factors influencing the behavior of retail stores and supermarkets' consumers in the Colombian Caribbean. [Factores que influyen en el comportamiento de los consumidores de tiendas minoristas y supermercados en el Caribe colombiano]. (Vol. 16 Issue 2, p4-27. 24p. Language: Spanish) *Revista Lasallista de Investigación*. DOI: 10.22507/rli. v16n2a1.

- Faupel, S, Süb, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. [El efecto del liderazgo transformacional en los empleados Durante el cambio organizacional: un análisis empírico.] (Vol. 19 Issue 3, p145-166. 22p. 1 Diagram, 4 Charts) Journal of Change Management.,. DOI: 10.1080/14697017.2018.1447006.
- Fernandez M. (2017). Analisis del Impacto del ingreso de los establecimientos “hard discount” frente a las tiendas de barrio de la ciudad de Ibagué. Vía Innova (4) PP 47-
<https://doi.org/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.23850/2422068X.1180>
- Floyd, S. W., Lammanen, T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.); Mar2018, Vol. 39 Issue 3, p531-558, 28p, 1 Diagram, 2 Charts Forero, L., & Durán, L. (2019). Aportes a la construcción del estado de arte del emprendimiento femenino. Rev. esc.adm.neg. (82), 77 -92. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2291/1890>
- Gama, A., Casaca, J. (2020). Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales. (30(77):77-92); Bogota, Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, 2020. Language: Portuguese, Base de datos: JSTOR Journals
- García, C.G., de Marcos, M.F.F. (2016). Desarrollo y validación inicial de una escala para evaluar la fidelidad de los consumidores hacia las tiendas. European Research on Management and Business Economics 22 (2016) 94–100
- García, D., Gonzalez, C. (2020) "The Businessman's New Clothes": The Use of Ethnography in Market Research. Antípoda. [La ropa nueva del empresario ": el uso de la etnografía en la investigación de mercados. Antípoda], (Issue 38, p47-70. 24p.). Language: Spanish. DOI: 10.7440/antipoda38.2020.03.
- Gino, A. (2020). Estado de las estrategias de merchandising aplicadas en las tiendas de barrio en la ciudad de Bogotá, (Issue 22` , p11-24, 14p). Palermo Business Review.
- Giraldo, S., Moreno, J., & Reyes, J. (2018). Re-nacimiento: «El nuevo concepto del retail» Experiencias para la formación de emprendedores. Marketing para máquinas y personas

- inteligentes, 6(2), 158 - 176. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/vir/article/view/2217>
- Gumusluoglu, L., & Acur, N. (2016). Fit Among Business Strategy, Strategy Formality, and Dynamic Capability Development in New Product Development. [Encaja entre la estrategia comercial, la formalidad de la estrategia y el desarrollo dinámico de capacidades en el desarrollo de nuevos productos.]. (Vol. 13 Issue 2, p107-123. 16p). *European Management Review*. DOI: 10.1111/emre.12070. , Base de datos: Business Source Complete.
- Gutierrez, H., Chamizo, J., Cano, E., Arimany, N. (2020): The Case Method in the Education of Economists: Making and Application. *Magis*. [El método del caso en la educación de los economistas: elaboración y aplicación. *Magis*.]. (Vol. 12 Issue 25, p145-168. 24p.). *Revista Internacional de Investigación en Educación*. 2020,
- Hamui-Sutton, A. (2016) La pregunta de Investigación en los estudios cualitativos. In *Investigación en educación médica*. DOI: 10.1016/j.riem.2015.08.008, Base de datos: ScienceDirect
- Hernán-garcía, Mariano, Carmen Lineros-gonzález, y Ainhoa Ruiz-azarola. 2020. Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gaceta Sanitaria* 7-10. doi: 10.1016/j.gaceta.2020.06.007
- Hino, H., Levy, S., (2016). Determinants for store-switching in shopping for fresh produce: investigating the mediating role of consumer way of life. [Determinantes del cambio de tienda en la compra de productos frescos: investigación del papel mediador del estilo de vida del consumidor.]. (Vol. 26 Issue 5, p541-565, 25p.) *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research* Dec2016, Publisher: Taylor & Francis Ltd., Base de datos: Complementary Index
- Jayasooriya, S., Alles, T., Thelijjagoda, S. (2020). Demystifying the concept of IoT enabled gamification in retail marketing: An exploratory study. 2020. [Desmitificar el concepto de IoT habilitado para la gamificación en el marketing minorista: un estudio exploratorio. 2020] *International Research Conference on*. :234-241 Sep, 2020; IEEE Language: English, Base de datos: IEEE Xplore Digital Library

- Khan, I., Bashir, T. (2020). Market Orientation, Social Entrepreneurial Orientation, and Organizational Performance. [Orientación al mercado, Orientación al emprendimiento social y Desempeño organizacional.] (Vol. 13 Issue 4, p673-703. 31p.) The Mediating Role of Learning Orientation. Iranian Journal of Management Studies. DOI: 10.22059/ijms.2020.289467.673800.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Marketing Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4426>
- Leitner, K. -. (2015). Capital Intelectual, innovacion y rendimiento: evidencia empirica de las pymes. International Journal of Innovation Management, 9(5) doi:10.1142/S1363919615500607 Recuperado por www.scopus.com
- Martín Cerdeño, V. (2017). Innovación y tecnología en la distribución comercial JC Ripol, VJM Cerdeño – Economistas
- Molina Valencia, R. G., González Millán, O. U., & González Millán, J. J. (2019). Tiendas Hard Discount y su incidencia en los minimercados boyacenses] Revista Venezolana De Gerencia, 24(2), 573-589. doi:10.37960/REVISTA.V24I2.31511 Recuperado por www.scopus.com
- Rodríguez Cabarcas, J., Acosta Mateus, N., Ruiz Rivera, F., & Medellín Lancheros, L. (2019). Calidad de vida: tenderos en Bogotá. Ploutos, 8(2), 28-36. <https://doi.org/10.21158/23227230.v8.n2.2018.2197>.
- Rodríguez, Acosta, Ruiz, & Medellín. (2018). Calidad de vida tenderos en Bogotá. Ploutos, 28 - 36. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/2197/1858>
- Sánchez Duarte, L. A. (2018). El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia. Universidad de La Salle. Bogotá D.C. Colombia. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1593
- Santa, G, Hernandez, J, Duque, C., Pabon, H. (2019). La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista. Equidad y Desarrollo. (Issue 33,

p185-209. 25p.). DOI: 10.19052/eq.vol1.iss33.10. , Base de datos: Fuente Académica Premier

Trejos, C. (2020). Pertinencia del marketing digital en las empresas del Aburrá Sur. (88).

Recuperado de

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2696/2093>

Wei-Che, H., Yung-Shuan, C., Jui-Tu, L, (2020). Empirical Analysis of Environment, Resource And Individual Entrepreneurship Orientation. [Análisis empírico de medio ambiente, recursos y orientación al emprendimiento individual.] (Vol. 12 Issue 4, p280-295. 16p.) International Journal of Organizational Innovation.

ANEXOS

Encuesta:

A continuación, se presentan las preguntas realizadas en las encuestas y sus respuestas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS	%	
1. ¿Las ventas en su establecimiento se vieron afectadas por la llegada de las tiendas de descuento en su área de influencia?		
A. Muy de acuerdo	24	31%
B. De acuerdo	36	47%
C. En desacuerdo	15	19%
D. Muy en desacuerdo	2	3%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%
2. ¿Los precios de venta que ofrecen en las tiendas de descuento son una amenaza competitiva frente a los ofrecidos por su establecimiento?		
A. Muy de acuerdo	26	34%
B. De acuerdo	44	57%
C. En desacuerdo	6	8%
D. Muy en desacuerdo	1	1%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%
3. ¿Los productos ofrecidos en las tiendas de descuento tienen atributos que los hacen más atractivos al consumidor, frente a aquellos ofertados por su establecimiento?		
A. Muy de acuerdo	0	0%
B. De acuerdo	11	14%
C. En desacuerdo	40	52%
D. Muy en desacuerdo	26	34%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%
4. ¿Las tiendas de descuento ofrecen productos con valor añadido que cubren mayores necesidades que los ofertados en su establecimiento?		
A. Muy de acuerdo	4	5%
B. De acuerdo	16	21%
C. En desacuerdo	39	51%
D. Muy en desacuerdo	18	23%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%
5. La ubicación de las tiendas de descuento en su barrio les otorga una ventaja competitiva frente a aquella en la que se encuentra su establecimiento		
A. Muy de acuerdo	5	6%
B. De acuerdo	45	58%
C. En desacuerdo	26	34%
D. Muy en desacuerdo	1	1%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%

Programa de acompañamiento y asesoría a tenderos – Prate

6. La comunicación, reconocimiento de marca y publicidad de las tiendas de descuento en su barrio les otorga una ventaja competitiva frente a aquella que tiene su establecimiento		
A. Muy de acuerdo	27	35%
B. De acuerdo	41	53%
C. En desacuerdo	6	8%
D. Muy en desacuerdo	3	4%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%
7. La cadena de suministro e inventario de productos para la venta se ha visto afectado por la llegada de tiendas de descuento en su barrio		
A. Muy de acuerdo	29	38%
B. De acuerdo	38	49%
C. En desacuerdo	7	9%
D. Muy en desacuerdo	3	4%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%
8. Agremiaciones como la Cámara de Comercio de Bogotá o Fenalttiendas, así como autoridades de gobierno local como la Secretaria Distrital de desarrollo económico han ofrecido apoyo, soporte y acompañamiento a establecimientos como el suyo durante la crisis de pandemia:		
A. Muy de acuerdo	1	1%
B. De acuerdo	12	16%
C. En desacuerdo	34	44%
D. Muy en desacuerdo	30	39%
TOTAL ENCUESTADOS	77	100%

Focus group

A continuación, las preguntas realizadas en los focus group:

Programa de acompañamiento y asesoría a tenderos – Prate

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS	FOCUS GROUP 1	FOCUS GROUP 2	FOCUS GROUP 3	FOCUS GROUP 4	FOCUS GROUP 5	FOCUS GROUP 6	FOCUS GROUP 7	FOCUS GROUP 8
	Géneros: 12 hombres 8 mujeres Edades: 40 - 55 años (GEN. X)	Géneros: 16 hombres 6 mujeres Edades: 40 - 55 años (GEN. X)	Géneros: 15 hombres 5 mujeres Edades: 40 - 55 años (GEN. X)	Géneros: 8 hombres 16 mujeres Edades: 40 - 55 años (GEN. X)	Géneros: 4 hombres 18 mujeres Edades: 55 - 75 años (GEN. BB)	Géneros: 8 hombres 10 mujeres Edades: 55 - 75 años (GEN. BB)	Géneros: 11 hombres 9 mujeres Edades: 55 - 75 años (GEN. BB)	Géneros: 15 hombres 10 mujeres Edades: 25 - 40 años (GEN. Y)
PREGUNTAS	RESPUESTAS DESTACADAS							
¿Son los precios de los productos en las tiendas de descuento más bajos que los ofrecidos en las tiendas de barrio?	1. Son más bajos porque son productos genéricos y no son las marcas buenas y tradicionales. 2. Son más baratos porque no son de buena calidad. 3. Valen lo mismo, solo que hacen más publicidad.	1. Son marcas no reconocidas que solo les venden a ellos y por eso salen más barato que las marcas que nosotros vendemos. 2. Son más bajos los precios porque ellos son cadenas nacionales. 3. Son más bajos porque hay menos calidad.	1. Son más bajos porque quieren competir con las grandes cadenas. 2. Son más bajos porque sacrifican calidad de producto. 3. Tienen plata para competir por precio.	1. Venden más barato otros productos. 2. No venden más barato, eso es lo que le hacen creer a la gente. 3. Venden barato porque no hay servicio ni amabilidad.	1. Nosotros vendemos más barato los productos buenos. 2. Allá venden al mismo precio que nosotros, lo que pasa es que la gente joven le gusta ir a las cadenas. 3. Los productos de las marcas conocidas valen más caro allá.	1. Los precios son más baratos porque son otros productos. 2. Los dueños de esas tiendas son los ricos del país tratando de vender barato. 3. Son precios con los que uno no puede competir porque ellos tienen con qué.	1. No podemos competir con precios de una cadena nacional. 2. Los proveedores no nos venden más barato a nosotros. 3. Ellos tienen precios más baratos porque compran al por mayor.	1. Sus precios son más baratos porque seguro tienen compran con precio mayorista a los proveedores. 2. Invierten menos en publicidad y tiendas, por eso es más barato allá. 3. La mayoría de sus productos vienen de proveedores pequeños a quienes les compran más barato.
¿Los productos ofrecidos en las tiendas de descuento son de mejor calidad que los ofrecidos en las tiendas de barrio?	1. Son de menor calidad porque son genéricos. 2. Marcas desconocidas o que no tienen respaldo. 3. Los productos no son de marcas son respaldo de calidad y garantía.	1. Muy mala calidad, sobre todo los de consumo básico. 2. Las marcas de alimentos son de procedencia dudosa. 3. La calidad se sacrifica con los precios bajos.	1. No tienen mejor calidad, porque allá venden marcas desconocidas. 2. Importan marcas baratas por los TLC. 3. Mala calidad que no genera confianza, pero venden por ser baratos.	1. La calidad es dudosa. 2. No ofrecen garantía y todo dura menos. 3. Mis clientes no confían en esos productos. Solo compran allá por cuidar el bolsillo.	1. Son de la misma calidad, pero lo venden más barato porque tienen con qué. 2. La calidad no es importante para ellos, es vender volumen. 3. Lo barato sale caro.	1. Los productos no son de marcas tradicionales que tienen buena calidad. 2. Calidad regular porque no invierten en marcas buenas. 3. Ellos no quieren competir por calidad porque pierden con nosotros y las cadenas grandes.	1. La calidad de ellos no se compara con la nuestra. Nosotros vendemos lo que conoce la gente y sabe que es bueno. 2. Lo que venden allá es de menor calidad para vender más barato que el éxito. 3. Nadie le da garantía allá.	1. La calidad es proporcional al bajo costo al que se vende el producto. 2. Estas cadenas de descuento compiten por precio y sacrifican calidad para vender volumen. 3. Penetraron el mercado con productos de menor calidad para la clase popular.
¿El surtido o inventario de mi tienda no tiene nada que enviarle al que hay en las tiendas de descuento?	1. Nosotros ofrecemos más opciones con buenas marcas y surtido. 2. Obviamente tenemos un surtido de calidad mejor que el de ellos. 3. El surtido de ellos son las mismas marcas no conocidas y baratas.	1. Allá tienen un surtido de genéricos. 2. Nuestros productos vienen de marcas que la gente siempre confía y por eso hay de dónde escoger. 3. Nosotros tenemos mejores vitrina. Tienen más, pero de lo mismo.	1. Ofrecen las mismas marcas, tenemos variedad para escoger. 2. La gente entra a nuestras tiendas y ve más abundancia. 3. Tienen mucha cantidad y volumen, pero no tienen variedad de opciones.	1. No hay mucho que escoger. 2. Los productos son de las mismas marcas e igualitos allá. 3. No tenemos nada que enviarles, lo único es la plata que tienen para vender barato.	1. Mi surtido no es el de esos supermercados. Allá tienen bodegas y camiones para vender mucho. 2. Manejan más stock de productos porque tienen músculo financiero. 3. Vendemos al por menor.	1. Tenemos suficiente para la venta diaria. 2. Ellos manejan los inventarios del éxito y Carulla, no el mismo de nosotros. 3. Tienen muchas bodegas y puntos de venta, por lo que manejan cantidades.	1. Ofrecemos más opciones de productos. 2. Tienen más inventario pero de los mismos productos y marcas. 3. El stock de nosotros es pequeño porque es para vender producto de buena calidad.	1. Mi tienda no tiene nada que enviarle porque no estamos en el mismo mercado. 2. Ofrecemos variedad y calidad y por eso manejamos inventarios más pequeños. 3. Tienen muchos puntos de venta que abastecer.
¿Los consumidores de mi barrio reconocen mi negocio y no necesitan mayor promoción o comunicación de mi oferta, frente a la de las tiendas de descuento?	1. Nos conocen de toda la vida y confían en lo que vendemos. 2. Es difícil competir con ellos porque tienen más plata para venderse. 3. La gente va a la fija cuando quieren comprar algo bueno y confiable.	1. Nos queda grande competir por publicidad. 2. Ellos tienen mucha inversión en comerciales y promocionales. 3. La gente está yendo allá porque ellos venden la idea de comprar más barato.	1. La gente cree que está yendo a un éxito pero más barato. 2. Nos hace falta unirnos para hacernos publicidad entre todos los tenderos. 3. Los clientes saben donde estamos, pero hace falta más comunicación.	1. Mis clientes van allá a comprar algunas cosas. Pero siempre vienen con nosotros. 2. El voz a voz y el servicio que ofrecemos es la mejor promoción y publicidad. 3. La atención que nosotros ofrecemos es nuestra promoción.	1. Nos hace falta más apoyo del gremio para competir y hacer más publicidad y promoción. 2. Los clientes nos reconocen pero se van para allá por el precio. 3. Necesitamos invertir en mercadeo.	1. No necesitamos más promoción, sino que ellos sean competencia leal. 2. Los clientes saben que nosotros ofrecemos productos de mejor calidad y servicio. 3. Nos hace falta que la gente apoye al pequeño comerciante.	1. El gobierno debería apoyar más al tendero con la promoción al cliente. 2. Nos falta que nos ayuden con inversión en mercadeo y publicidad. 3. Confiamos que nuestros clientes saben que ofrecemos mejor atención y productos de buena calidad.	1. Hace falta que nos organicemos como gremio y nos ayudemos con mayor inversión en mercadeo. 2. Esas cadenas atraen a mucho cliente local y eso es un peligro para nosotros. 3. Nos gustaría que nos capacitaran en publicidad y tecnologías.

Plan de mercadeo sugerido

1. Definir los objetivos del plan de mercadeo.

- a) Incrementar el ingreso por ventas en un 15% al finalizar el 2021, con respecto al mismo período del año anterior.
- b) Tener una mayor participación de mercado frente a los competidores con modelos de negocio Hard Discount, incrementando un 3% de la torta total.

2. Identificar las características demográficas del mercado objetivo.

Dentro de los clientes ideales que se quieren potencializar, se identificó:

- a) Son clientes con estratos 3 y 4.
- b) Son clientes cuyo nivel adquisitivo está entre \$1.5 y \$4.0 millones.
- c) La proporción hombres vs. mujeres está en un 35% vs. un 65%.
- d) Son los consumidores finales de los productos.

3. Identificar la competencia.

Dentro del proceso de investigación se identificó de la competencia (negocios con modelos Hard Discount):

Debilidades:

- a) Son negocios con poca variedad de productos.
- b) Las marcas de sus productos no son lo suficientemente reconocidas.
- c) Tiene poco o nulo relacionamiento con el cliente.
- d) La calidad de los productos no es siempre la mejor.

Fortalezas:

- a) Sus canales de distribución son muy eficientes.
- b) Tienen un músculo financiero robusto que les permite mayor negociación con los proveedores.
- c) Tienen un mayor nivel de promoción en canales digitales.
- d) Tienen una estrategia en precios que supera a los competidores, como las tiendas de barrio.

4. Descripción de los productos a resaltar.

Los productos que se sugieren resaltar por sus ventajas competitivas son:

- a) Productos cuya casa de producción genere merchandising y facilite de esta manera la producción, por ejemplo: productos de Unilever, P&G, Alpina, Nutresa, Colombina, entre otros.
- b) Productos amigables con el medio ambiente.

5. Establecer la estrategia de distribución.

Se sugiere establecer la siguiente estrategia de distribución:

- a) Abarcar solo el perímetro delimitado por el barrio Prado Veraniego.
- b) Se venderá a través de call, permitiendo al cliente escoger sus productos y enviarlos con domiciliario.
- c) Se venderá a través de una página de internet, permitiendo al cliente escoger sus productos, solicitarlos en el tiempo que se desea recibir y pagando contra entrega.
- d) El empaque de esta distribución tendrá por objeto la promoción de la tienda y la protección de los productos.

6. Estrategia de promoción.

Se sugiere establecer la siguiente estrategia de promoción:

- a) Dada la fortaleza en el relacionamiento con los clientes, generar el voz a voz.
- b) Desarrollar un plan en redes sociales, creando sus páginas en Facebook e Instagram y promocionándolas.