

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

ENSAYO

IMPACTO DEL MODELO DE TIENDAS HARD DISCOUNT EN COLOMBIA

FERNANDO ALEXANDER CHOCONTA BELLO

ASESOR

YEFRY PASCAGAZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

CAJICÁ CUNDINAMARCA

JUNIO 2017

## **Justificación**

En Colombia se adopta una nueva forma de comercialización de productos con el modelo de tiendas de descuento o Hard Discount importado de Francia, Alemania y otros países de América Latina como Argentina. Los consumidores inician a frecuentar locales con una cantidad de productos básicos con marcas propias, poca mano de obra, menores espacios, sin parqueaderos y donde tienen que pagar hasta por las bolsas de plástico, todo con el objetivo de ahorrar dinero.

Este nuevo formato de negocio en Colombia ha impactado de diferentes formas varios actores del comercio como son las grandes cadenas de supermercados perdiendo participación en las ventas, esto conlleva a generar un menor crecimiento en sus utilidades. Así mismo, grandes compañías de marcas líderes registran menor volumen de ventas debido a las marcas propias económicas ofrecidas por este tipo de negocios, atrayendo cada vez más a los consumidores que anteriormente frecuentaban las llamadas tiendas de barrio, siendo uno de los clientes importantes para el crecimiento del comercio por su tamaño y cercanía con los consumidores.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que se ha modificado el comportamiento de los clientes, disminuyendo las frecuencias de visitas a las tiendas que a su vez son atendidas por el canal de ventas de las compañías llamado TAT perdiendo participación en las ventas totales. Actualmente el canal tradicional o TAT ha reducido su crecimiento porque los consumidores se inclinan por las ofertas ofrecidas en las tiendas de descuento. Por lo cual las grandes compañías y el canal TAT deben desarrollar estrategias de competitividad sostenible frente a este nuevo modelo de negocio.

## **Objetivos**

**Objetivo general.** Identificar el impacto de los negocios HARD DISCOUNT en el canal de ventas TAT en Colombia.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la estrategia de ventas de los HARD DISCOUNT en Colombia frente al modelo TAT.
- Entender el comportamiento del cliente colombiano que frecuentan los HARD DISCOUNT vs el TAT.
- Determinar los efectos del modelo de comercialización HARD DISCOUNT en la industria Colombiana.

### **Marco Teórico**

Los HARD DISCOUNT corresponden a un formato de establecimiento comercial nacido en Alemania en 1973 con la marca líder LIDL y posteriormente migro a Francia. En 1988 por primera vez bajo marcas reconocidas en Europa como ALDI, hoy con más de 15000 puntos en toda Europa. (Interbrand, 2013).

Este desarrollo cuenta con características diferenciadoras como la “superficie destinada a venta entre 300 y 900 metros cuadrados, con surtido inferior a 1000 productos” (Espinosa, 2009, p.12). y el desarrollo de marcas blancas y segundas marcas con precios más bajos, otras características que distinguen este tipo formato es la baja inversión en publicidad, decoración de los locales, poca mano de obra, la infraestructura de los puntos de venta no cuentan con estanterías ni góndolas para exhibición de productos, no cuentan con parqueaderos y hasta el cliente paga por la bolsa plástica para llevar sus productos, permitiendo reducir

considerablemente los costos operacionales logrando disminuir el precio de los productos al público al punto de parecer que en todo momento se encuentran promociones.

En Colombia hace 10 años no se contaba con este tipo de formato, y se contaba con cadenas de almacenes y supermercados como ÉXITO, JUMBO y OLIMPICA, donde Éxito como líder del mercado representa una ventas de \$11.000 MM con un crecimiento del 7%, sin embargo han incursionado desde el año 2010 con la creación de la cadena (Koba Colombia S.A.S.) propietaria de la cadena de tiendas de descuento D1 de propiedad del grupo Santo Domingo, con ventas superiores a \$2.2 billones con un crecimiento del 83%, ARA de propiedad de Jerónimo Martins con ventas de \$830,4 MM con un crecimiento del 111%, y JUSTO & BUENO propiedad de Mercaderías S.A.S antiguos fundadores de tiendas D1 con ventas \$230 MM. En su primer año. (Revista Dinero, 2016). (Véase, figura N°. 6).

Para el análisis de este fenómeno de negocio o mejor nuevo formato de comercialización de productos, nos centraremos en las marcas D1, ARA y JUSTO & BUENO, “las tres cadenas que hacen parte de este modelo respondieron al cierre de 2016 por 7% de las ventas totales del comercio, cuando en 2013 apenas representaban 1%, según datos de la analista de mercados Nielsen”. (Revista Dinero, 2016). Gracias a que a abril de 2017 crecieron los puntos de venta en el país llegando a 1080 debido a la buena aceptación que ha tenido este tipo de negocios.

Como base de análisis de oportunidad se observa que en Colombia de acuerdo a la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), según censo realizado en el año 2013 el 90,6% de la población se encuentra en los estratos 1 al 3, lo que representa un gran potencial de clientes que tiene el modelo de hard Discount en el país. (Véase, figura N°. 1).

Según cifras publicadas por el docente de la universidad del Rosario Castaño Correa, en 2014 el canal TAT representaba 53% de la participación de las ventas en el país alcanzando \$580 MM al año, seguido por las grandes superficies con el 29% correspondiente a \$561 MM y otros canales con el 18% donde se incluyen sistemas de venta como catálogos y demás. (Véase, figura N°. 2).

### ***Estrategia de ventas***

De acuerdo con los documentos consultados los HARD DISCOUNT en Colombia han desarrollado una estrategia de comercialización la cual está enfocada en ofrecer un portafolio específico de productos a bajo costo, con niveles de calidad muy similares a marcas reconocidas con el fin de captar clientes, para lograr este objetivo han implementado diferentes prácticas. (Universidad de Los Andes, 2017).

- Sistemas de negociación directa con proveedores que optimizan el modelo de economías de escala reduciendo costos de intermediación, también el desarrollo de proveedores con el modelo de maquilas para abastecer las marcas propias generando un menor costo.
- Infraestructura de los puntos de venta con la menor inversión en Área construida, diseño y decoración básica, poca estantería para exhibir el producto generando negociaciones con proveedores para desarrollar embalajes que permitan facilitar la exhibición y manipulación del producto requiriendo la menor cantidad de personal para esta tarea de abastecimiento en el punto de venta.
- Mano de obra o personal en punto de venta mínimo, esto obedece a que al no tener un modelo como los grandes supermercados con exhibidores llamativos que requieren de personal abasteciendo, organizando y atendiendo casi de forma

personalizada al cliente no sea necesaria la contratación de una gran cantidad de personal, sino solo para las labores básicas de abastecer el producto de forma masiva, mantener organizado el punto de venta y máximo 2 cajeros por punto de venta, personal de vigilancia mínimo y otras actividades que no se requieren por el modelo implementado.

- Sistema de pago exclusivamente en efectivo, no se hace uso del sistema de pago con tarjetas eliminado costos por comisiones del sistema financiero y garantizando el flujo de caja en cada punto de venta.
- Comercialización de productos con marca propia de menor costo, negociación de productos con proveedores de marcas reconocidas y otras marcas optimizando el precio por volumen para atraer a los clientes con precios bajos.
- Ubicación de puntos de venta en zonas cercanas al consumidor como barrios, que al tener un formato de menor área construida permite ubicar varios puntos de venta en una población o ciudad a una menor distancia entre puntos permitiendo que los clientes tengan fácil acceso al punto de venta.
- Modificación del comportamiento de compra de los clientes, induciéndolo a comprar los productos de la marca propia inclusive exhibiendo el producto cerca a uno similar de marcas reconocidas con la diferenciación de precio.
- Reduciendo cualquier costo de operación como consumo de servicios públicos, publicidad, parqueaderos, bodegas de almacenamiento y otros.

Los HARD DICOUNT han aprovechado todas las oportunidades de reducción de costos listadas anteriormente para transferir un ahorro en el precio de venta a los clientes hasta en un 30% fortaleciendo su estrategia de atracción de clientes que han dejado de comprar en grandes

almacenes y tiendas de barrio debido a que este formato ofrece productos más económicos que incluso en modelos de comercialización de productos de venta al por mayor, aprovechando sectores de la población que tienen una capacidad de desembolso no muy alta y que representan el 90.6% los estratos 1, 2 y 3. (DANE, 2013).

### ***Impacto en el mercado Colombiano***

Con el ingreso al mercado Colombiano del modelo de HARD DISCOUNT se debe analizar el impacto desde diferentes sectores de la economía Colombiana, esto debido a que este nuevo modelo ha generado un cambio total en la estrategia de negociación con los proveedores y una forma diferente de comercialización de productos, muy diferente a los participantes actuales en el sector del Retail, donde este tipo de negocios han permitido frenar la caída de este canal, “si no fuera por este tipo de puntos de venta, la caída de la canasta sería de 2%”. (Revista dinero, 2048, 2017). De acuerdo con lo expresado en este mismo artículo, “las firmas de análisis de mercados Nielsen, Kantar Worldpanel y GfK confirman que el mayor impacto lo están recibiendo tanto las grandes superficies como las tiendas de barrio también conocidas como canal tradicional o canal TAT, que además son los de mayor participación en las compras de los colombianos” donde en el periodo contemplado del año 2013 al 2016 los supermercados y grandes superficies pasaron de una participación del 15% al 9% y los Hard Discount del 1% al 7%, diferente ha ocurrido en el mismo periodo con las tiendas de barrio que han pasado de un 13% a un 15% de crecimiento que aunque moderado es sostenido. (Véase, figura N°.5).

De acuerdo con el artículo de la revista Dinero del 12 de abril de 2017 “: El 21% de los negocios en Colombia son tiendas de barrio” llamado canal TAT, y el crecimiento de las tiendas de descuento han generado un decrecimiento en estos tipos de negocios debido a los bajos precios ofrecidos a partir de:

- Se ha generado un impacto negativo para algunas compañías reconocidas, debido a que sus productos no pueden competir con los precios bajos que ofrecen estos modelos de negocio, esto teniendo en cuenta los mayores costos operativos en que incurren las compañías para colocar el producto en el punto de venta y sumado el margen que debe generar el tendero para su operación.
- En Colombia este tipo de formato es muy atractivo si se tiene en cuenta que es un país en vía de desarrollo, donde el ingreso mínimo de las personas corresponde a “US\$236 siendo el 4 país con el salario mínimo más bajo de la región después de Bolivia, Perú y Venezuela” (El tiempo, 2016), pues los consumidores se han inclinado por la compra en este tipo de negocios por que favorecen su economía a diferencia de las grandes cadenas donde los precios son más altos inclusive en las promociones que se ofrecen.
- También se ha generado un impacto positivo desde el modelo de desarrollo de proveedores, en la búsqueda de economías de escala han ayudado a la pequeña y mediana empresa a crecer de la mano de estos formatos debido a las negociaciones directas con estos negocios que disminuyen costos de operación a diferencia de proveedores grandes donde la relación comercial es más compleja en términos de pedidos y pagos, esta estrategia han llevado a seguir creciendo rápidamente estas marcas y a sus proveedores.

Hoy el mercado Colombiano es un atractivo para este nuevo formato de Retail tradicional, según cifras expresadas en el artículo publicado en la página Web de Gerencia Retail (Chacón, 2017). las 3 cadenas más representativas del formato Hard Discount vendieron 3.3 billones de pesos en el año 2016, lo que representa el 30% de los gastos operacionales de



ALMACENES ÉXITO, y la cadena D1 se ubica en el 6° lugar de los 10 Retail más importantes después de Éxito, Olímpica, Alkosto y Homcenter. Lo anterior indica que el futuro de este tipo de formatos apenas está comenzando si tenemos en cuenta que en los países de origen su participación a llegado hasta el 30% del mercado y en Colombia apenas participan del 6%. . (Véase, figura N°. 4).

### ***Comportamiento de los clientes***

Para comprender el comportamiento de los clientes que frecuentan este tipo de negocios, en este mismo artículo. (Revista Dinero, 2048, 2017). Vanessa Díaz Granados, directora de oportunidades de mercado de la analista de mercados GfK, “asegura que el Colombiano ha modificado sus patrones de compra y está más dispuesto a fragmentar el proceso de compra visitando varios canales o puntos de venta para completar su mercado y no centralizar toda su compra en un solo lugar”. También afirma que “Lo anterior sugiere que el primer lugar de visita es el que tiene la mayor probabilidad de concentrar la mayor cantidad de productos, por lo cual, los canales o puntos que visitarían después para complementar sus compras serían los más afectados”. A diferencia de Jaime García director comercial de Kantar Worldpanel quien expresa en el artículo que el consumidor gracias a estos negocios incremento su nivel de compra pero redujo la frecuencia de visita a las tiendas de barrio expresándolo así “Parte de este gasto que antes se hacía en las tiendas de barrio se ha trasladado a las de descuento”, (Revista Dinero, 2048, 2017). de allí se puede analizar que el impacto a largo plazo en las tiendas de barrio va a ser mayor si no se define una estrategia para contrarrestar el crecimiento de las tiendas de descuento también retomando el análisis de Guillermo Botero presidente de Fenalco, el cual expresa que el impacto en las tiendas de barrio será mayor “Es probable que las tiendas de

descuento lleguen a 1.000 o a lo sumo a 2.000, pero en tiendas de barrio tenemos más de 120.000 en todo el país, una diferencia muy grande”

Esta nueva tendencia de mercado está llevando al cliente y consumidor Colombiano a desarrollar un perfil diferente, conformista, no muy exigente y se acostumbra a satisfacer sus necesidades mínimas con los productos que ofrecen estos negocios, es decir allí se adquieren productos de menor costo con una calidad aceptable que puede cumplir con la misma funcionalidad del producto de marca reconocida, a menor tamaño reduciendo el costo y así de acuerdo con lo expresado por Camilo Herrera del diario el Tiempo, (Herrera, El tiempo, 2006).

### ***Efectos en la Industria Colombiana***

Según Ignacio Gómez Escobar Investigador y Consultor en Retail. En su artículo Cómo competir con las tiendas de bajo precio o de descuento, expresa que la estrategia de los precios bajos ofrecidos por las tiendas de descuento obedecen a una alternativa del mercado orientada a buscar que el consumidor ingrese a la tienda, compre el producto y pruebe y así vuelva a comprar después de comprobar que el producto es de buena calidad a menor costo, esto deja a los supermercados y tiendas en una posición de difícil competencia. De esta manera los productos de marcas reconocidas dejan de rotar en los supermercados, tiendas de barrio y otros modelos debido a que los clientes generan recompra en las tiendas de descuento, esto a su vez genera que las compañías bajen sus ventas.

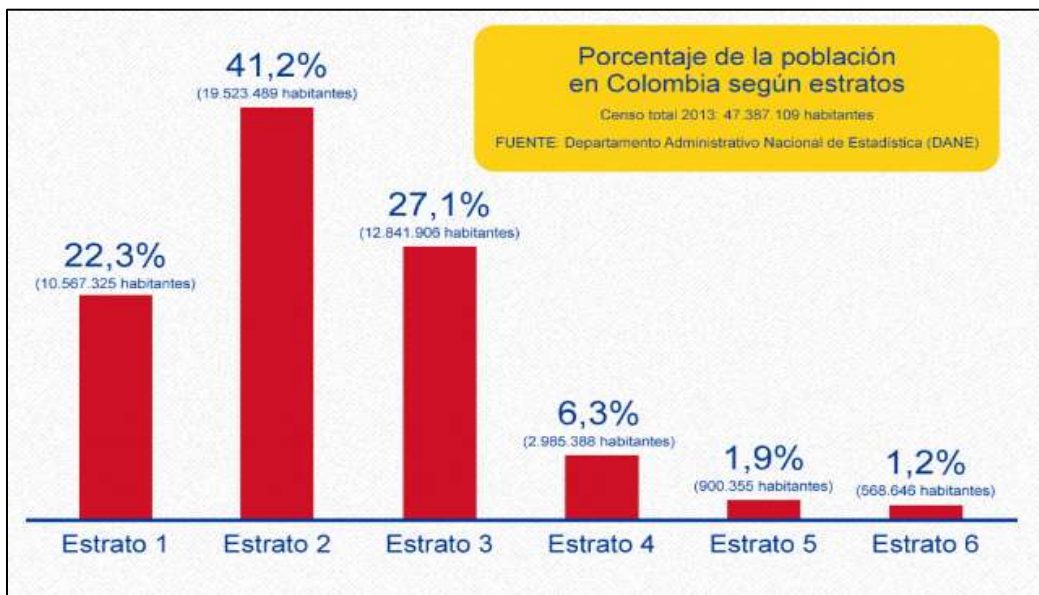
Teniendo en cuenta lo anterior, tanto las compañías como las diferentes cadenas de supermercados y hasta el tendero de barrio deben diseñar estrategias de competitividad para ser sostenibles en el tiempo sin dejar de convivir con este modelo de negocio, parte de estas estrategias que se deben implementar son:

- Disminución del portafolio de productos mejorando la rotación en la tienda con los que más se venden.
- Desarrollar acuerdos con los proveedores para bajar costos de los productos por la operación de almacenamiento, distribución y modelo de abastecimiento oportuno.
- Desarrollar alternativas de venta fuera de la tienda para captar clientes como son los sistemas electrónicos y hasta domicilios, este tipo de alternativas estos negocios no los tienen.
- Reducción del margen de los productos con el fin de bajar el precio y competir con esta variable.

(Véase, figura N°. 3).

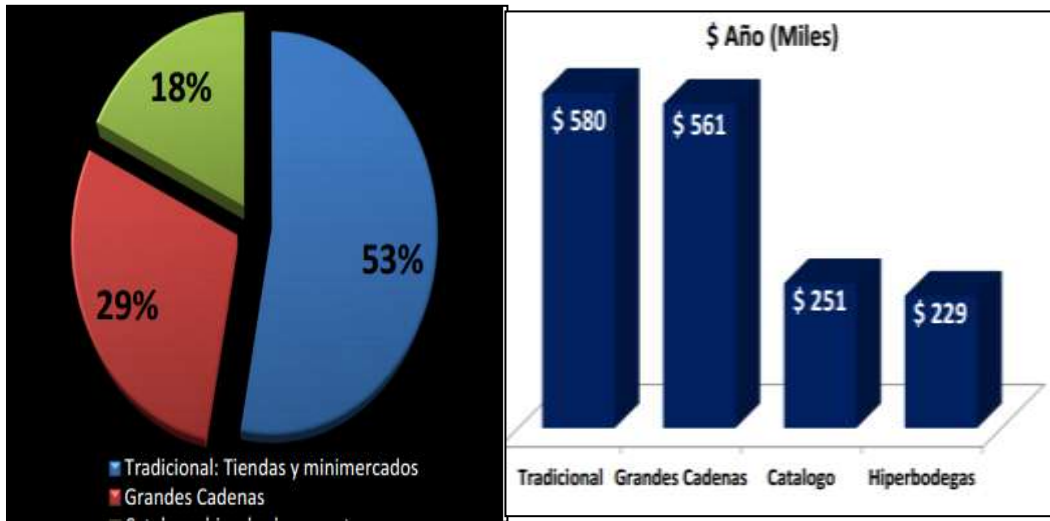
## Resultados

Figura N°. 1 Porcentaje de la población en Colombia según estratos.



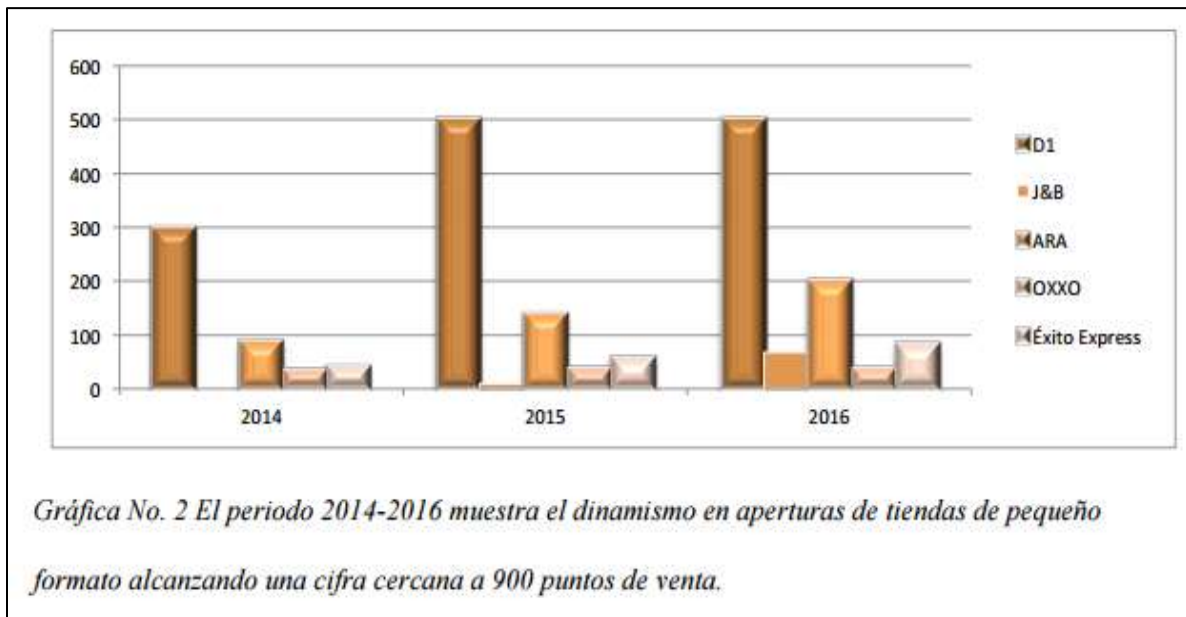
Fuente: (Silencio se viaja, Estratos Residenciales En Colombia, 2014).

Figura N°. 2 Negocio del Retail tradicional en Colombia –Fortalezas.



Fuente: (Seminario: Gestión Estratégica y Rentable, 2014).

Figura N°. 3 Apertura puntos de venta formato mini.



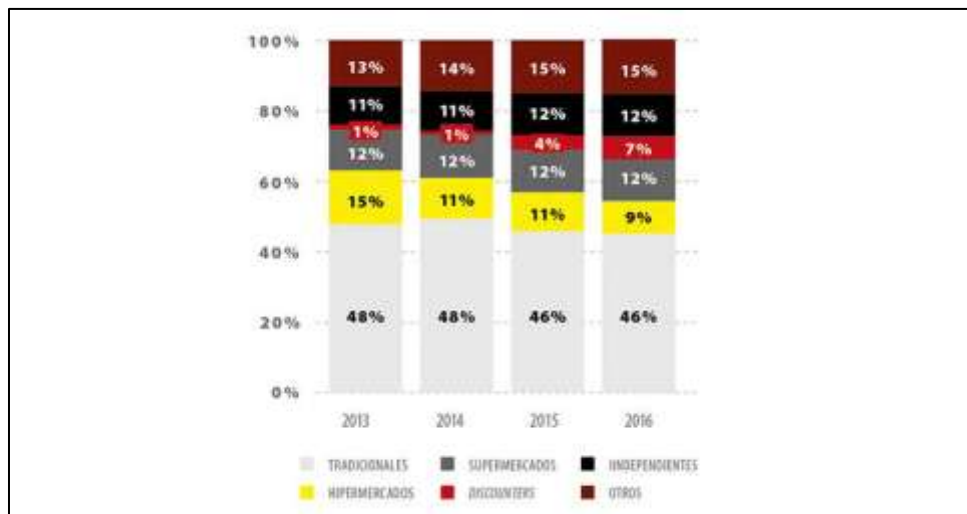
Fuente: (Ruiz, impacto de los mini mercados en el Retail colombiano, 2016)

Figura N°. 4 Los 10 Retail más importantes de 2016.



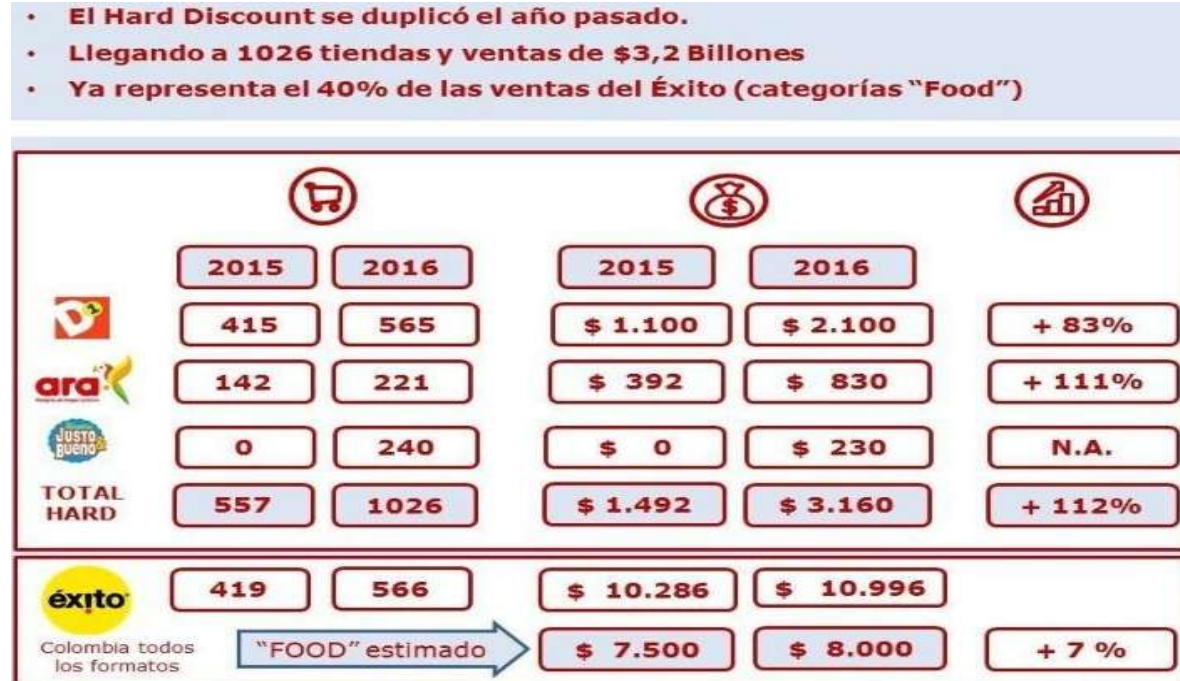
Fuente: (Chacón, ¿Qué es un formato Hard Discount y Soft Discount?, 2017)

Figura N°. 5 Así mercaron los colombianos por canal (Participación %).



Fuente: (Revista dinero, ARA, D1 & Justo y bueno general revolcón en el mercado, 2017).

Figura N°. 6 El Hard Discount en Colombia.



Fuente: (www.google.com.co/search?q=hard+discount+colombia)

### Conclusiones

El modelo de tiendas de descuento ó HARD DICOUNT en Colombia ha revolucionado el comercio de Retail dinamizando las alternativas de comercialización con el fin de capturar clientes.

Las tiendas de descuento vienen creciendo al punto de hoy estar en los primeros lugares de ventas en el comercio Colombiano incluso con ventas superiores a compañías mucho más antiguas.

Los actores más afectados con el ingreso y crecimiento de este modelo de negocio son las grandes cadenas de supermercados y las tiendas de barrio.

Los clientes y consumidores hoy buscan estas alternativas para mejorar su capacidad de compra debido a los precios bajos, dejando de frecuentar los supermercados y las tiendas.

El modelo de tiendas de descuento llegó a Colombia para quedarse y crecer a niveles de estar en una participación de hasta el 30% lo que indica que aún hay más oportunidad de que sigan creciendo.

Los actores actuales pueden competir con las tiendas de descuento desarrollando estrategias que ayuden a disminuir costos y se acerquen aún más al consumidor con el fin de mantenerlo.

### ***Recomendaciones***

Las grandes compañías deben enfocar sus esfuerzos en generar estrategias que apoyen al tendero de barrio para mejorar la frecuencia de compra de los clientes en estos puntos, así el beneficio de crecimiento de estos negocios apalanca el crecimiento en ventas de las grandes compañías.

Las compañías deben buscar alianzas estratégicas con las tiendas de descuento con el fin de abastecer los productos que estos demanden al menor costo y así no perder espacio en los puntos de venta.

Los supermercados, grandes superficies y mini mercados deben explotar las grandes ventajas que tienen como diversidad del portafolio y otros servicios para atraer al cliente, esto acompañado de una excelente revisión de costos y gastos para lograr disminuir el precio a niveles que para el consumidor sea atractivo sin poner en riesgo el margen de los productos.

Las tiendas de barrio tienen una ventaja competitiva que puede lograr la fidelización de los clientes y es el producto a crédito o “Fiado”, esta condición no la tienen los demás cadenas pero sí estos logran volverla oportunidad con los clientes, se puede realizar una mayor compra en las tiendas.

## ***Bibliografía***

Redacción, (2/04/2016) El fenómeno D1 la revolución de las tiendas de descuento, *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/pais/articulo/estudio-share-de-retailersde-kantar-worldpanel-sobre-las-tendencias-de-consumo/221444>.

Redacción, (23/08/2015) Supermercado D1 aumentan sus ventas, *El portafolio*. Recuperado de <http://m.portafolio.co/negocios/empresas/supermercados-d1-aumentan-ventas-15-36892>.

Espinosa, A. (2009), Los formatos comerciales, recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10922/7/formatos\\_comerciales.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10922/7/formatos_comerciales.pdf)

Ramos, C. (22/09/1198). Llegan los Hard Discount, *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/111437-llegan-los-hard-discount>

Sector minorista en Alemania. (2013). *Inteligencia de mercados/canales de distribución*. Recuperado de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/supermercados-alemania-2.pdf>

Lopez, E. & Mazzucco, J (2014, 27 de Noviembre). Las 7 nuevas tendencias del Retail. Recuperado de <http://www.pulso.cl/post/ajax/189537/>

Roman V. (1996). *Establecimientos de descuentos en Europa nuevos retos para la*



*Distribución comercial*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/211611284/ESTABLECIMIENTOS-DE-DESCUENTO-EN-EUROPA-NUEVOS-RETOS-PARA-LA-DISTRIBUCION-COMERCIAL>

Escobar, I. (2015). *Como competir con las tiendas de bajo precio o de descuento duro*.

Blog. América Retail recuperado de <http://www.america-retail.com/opinion/como-competir-con-las-tiendas-de-bajo-precio-o-de-descuento-duro/>

Anónimo. (2017). ARA, D1 y Justo y Bueno generan revolcón en el comercio. *Revista*

*Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/d1-justo-y-bueno-ara-mercado-de-tiendas-de-descuento/243921>

Alvarado, S. (2017). *El formato de “descuento fuerte” en Colombia*. Universidad de los

Andes. Recuperado de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/02/21/el-formato-de-descuento-fuerte-en-colombia/>

Anónimo. (20 de Agosto de 2006). Los tenderos de barrio son un estratégico canal de

Distribución de las grandes industrias. *El tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3175470>

Portafolio. (20 de Enero de 2016). ¿Cómo está el salario mínimo del país frente a los de la

región?. *El tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS->

16486351

Silenció, se viaja.com (16 de Mayo de 2014). Distribución Poblacional De Los Estratos. Recuperado de <http://silencioseviaja.com/2014/05/16/estratos-residenciales-en-colombia/>

U. del Rosario. (Octubre y Noviembre de 2014) Diplomado Gestion De Mercados Y

Finanzas Seminario: Gestión Estratégica y Rentable. Recuperado de <https://blogvym.files.wordpress.com/2015/02/retail.pdf>

<https://blogvym.files.wordpress.com/2015/02/retail.pdf>