

Efecto de la entrada en el mercado de los nuevos competidores en las tiendas de barrios

Oscar Leonardo Ramírez Urrego

Alejandra María Rodríguez Sánchez

Lili Johana Arteaga López

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

Director asesor trabajo de grado:

Yarly Cecilia Reid García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Administración de empresas

2023

Contenido

Introducción	3
Planteamiento del problema o necesidad	6
Marco referencial	11
Antecedentes de Investigación (internacionales y nacionales)	11
La incursión de las tiendas de barrio	13
Contexto de las tiendas de barrio	16
Competitividad	16
Conceptualización de estrategia	17
Tipos de estrategias	18
Las estrategias competitivas	19
Importancia del Marketing	20
Estrategia de gestión empresarial	22
Las empresas que compiten con este formato en Colombia	23
Diseño metodológico	25
Enfoque y tipo de investigación	25
Diseño de la Investigación	25
Fases	26
Planificación de la propuesta de mejora	27
Implementación de la propuesta de mejora	27
Evaluación de impacto de la propuesta de mejora	28
Análisis de resultados	29
Conclusiones	36
Recomendaciones	37

Introducción

La evolución que han tenido en el mercado nuevos competidores o tiendas de descuento o de conveniencia como Ara y D1 han impactado al país y en especial a Barranquilla, ya que han logrado un gran desarrollo, ya que es un formato que ofrece diferentes alternativas para los habitantes para el día a día de sus clientes por sus especiales características que se convierten en ventajas competitivas frente a otros formatos que ofrecen las grandes superficies; Por ello, es de gran importancia conocer los efectos de la entrada al mercado cuando existen diferencias en las tiendas antes mencionadas, como son los estacionamientos, la necesidad de compra de bolsas como es el caso del D1, incluso este tipo de formato tiene se ha consolidado en sus principios de calidad a precios competitivos y promocionales para la industria nacional que dirige sus productos a nichos de mercado específicos.

Lo que busca el consumidor es comodidad y agilidad, factores que ofrecen nuevos competidores como Ara y D1, que dan precios razonables por lo que compra; porque estos consumidores consiguen adquirir una referencia muy significativa a la hora de comprar artículos en este tipo de lugares, ya que son plenamente conscientes de que pueden encontrar determinados productos siempre que los necesiten, algo que no es posible en las tiendas de barrio donde un producto puede estar fuera de servicio o en stock y hay que esperar a que el propietario haga los pedidos para satisfacer la demanda.

Por otro lado, aspectos como sencillez y eficiencia se han convertido en elementos esenciales cuando se trata de tiendas de conveniencia; comenzando por el lugar donde se encuentran ubicados, que tiene entre 150 y 500 mts²; se limitan a ofertar productos como frutas, abarrotes, verduras, higiene personal, bebidas, entre otros productos que no tienen limitaciones

en su amplia variedad; su inversión que hacen estas tiendas en exponer los productos es muy baja. No hay servicio como las tiendas de conveniencia que cuenten con personal bien presentado y altamente calificado, ni tengan publicidad de marca que atraiga y potencie, solo las tiendas de barrio ofrecen lo que el consumidor busca.

Los artículos como son bebidas, verduras, frutas, abarrotes, entre otros son buscados por consumidores con poco tiempo y que no pueden dedicar mucho tiempo a comprar; por lo tanto, les atrae mucho comprar en estos almacenes ya que su visualización en lo que se encuentran buscando es visible lo más rápido posible, creado esto un concepto de rapidez y le permiten no estar por mucho tiempo en los establecimientos de comercio.

Otro aspecto relevante es la proximidad, que juega un papel muy importante y se ha convertido en un factor decisivo y clave para que estas tiendas de conveniencia tengan éxito; la velocidad y expansión en el territorio nacional proporcionó un fuerte anclaje en sus vidas que superó significativamente a los mercados que tienen una trayectoria notable en el mercado colombiano como son las tiendas de barrios; ahora la apuesta es estar mucho más cerca de sus consumidores y hacer las modificaciones de sus hábitos de comprar con el transcurrir del tiempo; esto se ha convertido en una estrategia que han implementado las grandes cadenas a través de formatos express o formatos convencionales.

El modelo de tienda convencional como Ara y D1 en Colombia difiere un poco del modelo que existe en diferentes ciudades como Estados Unidos y México, convirtiéndose en un formato popular, ya que estos países tienen precios accesibles y extensos horarios. El motivo es que las visitas no solo se realizan para compras a domicilio, sino realizar compras ágiles e inmediatas, porque el tiempo de sus consumidores es limitado; la puesta en escena que se lleva a

cabo en el país se basa en el mercado minorista o retail ofreciendo precios muy atractivos para el día a día. Además, el patrón general que ocurre en América del Norte y México se concentra en lugares con alto tráfico peatonal, pero no incluye áreas residenciales o industriales; Por otra parte, el formato seguido en Colombia ha estado centrado el mercado de tiendas en urbanizaciones, algunos sectores que son específicos y zonas donde están concentradas las industrias con gran afluencia de locales, con el objetivo principal de cubrir una mayor proporción de mercado; como se mencionó, la proximidad se convierte en un factor esencial que trae una gran ventaja y que curadores de nuevos competidores como Ara y D1 han tenido en cuenta, ya que representan menores gastos para los consumidores que buscan agilidad, practicidad y simplicidad.

Planteamiento del problema o necesidad

Ser competitivo es un factor que ha evolucionado hasta convertirse en un requisito que ha dictado un crecimiento significativo y la longevidad de las empresas con la globalización de los mercados y en el clima actual de mercados en desarrollo y cambiantes. Como resultado, todos, incluidas las pequeñas, medianas y grandes empresas, se enfrentan al problema constante de seguir siendo competitivos, independientemente de su sector o modelo de negocio, cada uno dentro de su propio mercado.

Barranquilla, ciudad de progreso, ha estado dominado por mercados de comercio de mayoristas y minoristas, sin embargo, la aparición de los nuevos competidores en formatos de grandes superficies a nivel local, regional y nacional le ha dado una dinámica nueva a dicho segmento.

El presente proyecto investigativo busca analizar los efectos que han producido la entrada en el mercado de los nuevos competidores en las tiendas de barrios o nuevas superficies de supermercados, que está afectando a los tenderos de barrio en el aspecto económico, siendo necesario señalar que, estas grandes empresas llegan teniendo presente estrategias de marketing para que los atenderos hagan frente, en cuanto a precio y la facilidad en sus compras. Estas cadenas presentan precios bajos en sus marcas propias frente a otras marcas tradicionales, sin embargo, una parte de los consumidores lo que buscan es calidad y piensan en cambiar sus marcas comunes por otras, que, aunque sean más económicas no superan su calidad. Es por ello, que las tiendas de barrios pueden presentar una gran ventaja competitiva y enfrentar estas cadenas de almacenes, con la implementación de estrategias que tengan como base los conocimientos del mercado y las necesidades de sus clientes. Además el manejo de los

domicilios es una ventaja competitiva que tienen los tenderos al ofrecer a sus clientes de toda la vida, el traer poco hasta sus casas, así este producto sea más costoso.

Desde este punto de vista, es vital desplegar herramientas de gestión empresarial que permitan a los empresarios comprender, evaluar y actuar tanto en el entorno interno como en el externo de la organización, utilizando este último como referencia para su competitividad y longevidad en el mercado. La falta de una metodología para determinar el nivel de competitividad de una empresa se debe al hecho de que no existen formas de hacer que una empresa sea más competitiva.

Los nuevos competidores D1, el primero de su tipo en Colombia, forma parte de Valorem de Grupo Santo Domingo y las tiendas Ara, vinculadas al grupo portugués Jerónimo Martins. En apenas dos años, estas dos marcas invadieron la escena, no solo en las grandes ciudades, sino también en municipios más pequeños, dentro y fuera de las metrópolis; Tuvieron un crecimiento acelerado en Colombia, así como una buena acogida por parte de todas las familias colombianas, esto se debe a los grandes descuentos que ofrecen, las diferentes estrategias que muestran a diario con super descuentos, ofertas en productos de sus líneas, esto tiene barrio tiendas directamente afectadas.

Todas las regiones de Colombia han experimentado un importante desarrollo y progreso económico gracias a la idea de las cadenas de tiendas y los grandes almacenes. Con el desarrollo tecnológico es necesario e imperante crear estrategias innovadoras, que en el marco del comercio digital son la que poseen orientaciones diferentes a las publicitarias que son tradicionales; en las estrategias de marketing el cliente toma la iniciativa en busca la empresa y la contacta; por ello, esta clase de estrategia no requiere inversiones costosas; con un poco

inversión llegan a tener un gran nicho en el mercado, sin necesidad de movilizar masas de personas, con el solo hecho de hacer un click, la estrategia de marketing fluye sola (Barón et al., 2018)

El presente proyecto está centrado buscar estrategias de marketing competitivo y de gestión comercial, las cuales determinan la posición competitiva de las tiendas frente a los nuevos participantes del mercado y convertirse así una empresa competitiva para ser partícipe de manera representativa dentro del mercado.

Las conocidas tiendas de barrio, negocios tradicionales en Colombia, son una mezcla de cultura consumista, esta tradición se remonta a muchas décadas atrás y la forma de distribución de productos de consumo masivo marcada por el retail, facilidades crediticias que se ajustan a los ahorros de los más vulnerables de las localidades donde se encuentran presente. (María, 2021).

Las tiendas de barrio son las preferidas por la comunidad, ya que poseen la distribución de productos y servicios que han suplido a las familiar circunvecinas donde tienen su presencia, son por decir columna vertebral para la comunidad, es importante resaltar que en su papel de suplir necesidades básicas se quedan ahí en tiendas de mercado minorista es por ello que a través de este proyecto se quieren implementar estrategias competitivas para las tiendas de barrio ya que con ellas se puede incursionar en grades mercados utilizando técnicas que ayuden al desarrollo de manera eficiente y oportuna para lograr resultados y seguir fortaleciendo la economía no solo de las familias sino de la zona donde se encuentran ubicadas.

Es necesario que las tiendas de barrio tengan estrategias de competitividad para llegar con los productos a sus clientes, por lo tanto, de generar estas estrategias es que mejore el esquema de ventas, fidelización de clientes haciendo crecer las tiendas de barrio.

No se puede negar que las bondades ofrecidas por estos nuevos competidores a sus clientes son generosas en términos económicos, además de diversas, entre ellas, la cercanía al público por medio de la venta directa y la disminución de precios en productos sustitutos. Adicional a lo anterior, la venta al detal se convierte en una opción obligada y necesaria para aquellos compradores que su capacidad económica es limitada. Toda esta dinámica contribuyendo a una alta rotación de sus productos, generando calidad al hallar frescos y en óptimas condiciones para el consumo al público en general.

Los minoristas de barrio necesitan una herramienta valiosa para la mejora de su administración con el fin de competir con las tiendas de gran formato que ofrecen productos de bajo coste (Goyeneche, 2014). El objetivo de este proyecto influir en la búsqueda de estrategias de marketing para cambiar la visión de las tiendas de barrio y proveerles un camino factible para que realicen cambios

Los principales beneficiarios de las estrategias de marketing que se expondrán en el presente proyecto aplicado son las tiendas de barrio, ya que se presentarán estrategias para que los consumidores se sientan satisfechos de sus servicios que ofertan

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos que tienen la entrada en el mercado de los nuevos competidores ARA Y D1 en las tiendas de barrios.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de los tenderos frente a la llegada de los nuevos competidores D1 y ARA.

Identificar las estrategias de gestión empresarial que le permitan a las tiendas de barrios enfrentar la competencia de las nuevas plataformas como son D1 y Ara 'para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Establecer los lineamientos y estrategias de marketing utilizadas por los tenderos para enfrentar la llegada de los nuevos competidores.

Marco referencial

A continuación, se presenta el marco de referencia, donde se da a conocer los antecedentes investigativos que sustentan la propuesta, al igual que las teorías de las variables presentes en el estudio.

Antecedentes de Investigación (internacionales y nacionales)

El recorrido comienza con un estudio de Murcillo y Sandoval (2018) titulado "Impacto y percepción de los nuevos formatos de retail en Colombia: Caso Tienda D1". El objetivo del estudio es conocer el impacto y la percepción que tienen los consumidores de los nuevos formatos de retail en la ciudad de Cali. El D1 se utiliza como tienda insignia del estudio por su posicionamiento competitivo y su propuesta de valor de ahorro de costes. Los hallazgos del estudio demostraron que este tipo de instituciones, como las tiendas, son complementarias para la compra de bienes particulares además de tener un efecto favorable en el crecimiento de la nación.

La tesis doctoral que desarrolló Rivera (2018), sin embargo, se tituló "Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los formatos de descuento duro." El objetivo de la investigadora fue recopilar datos sobre los efectos que han tenido las ventas minoristas de abarrotes a bajo precio en la capacidad de los tenderos de barrio para ejercer su actividad comercial en Usaquén, un barrio de Bogotá, y estructurar una propuesta estratégica que les ayude a competir contra estos nuevos formatos y mantenerse viables en el largo plazo. El autor llega a la conclusión de que, si bien los tenderos se ven amenazados por los nuevos modelos, aún tienen posibilidades de sobrevivir gracias a sus ventajas competitivas.

Impacto de ARA y D1 en la dinámica de los comerciantes de barrio en Villa Verde, Villa del Prado y El Poblado en la ciudad de Pereira es otro antecedente notable. Elaborado por los investigadores: Jhonier Cardona Salazar Walter Garca Morales (2017), con el objetivo de examinar los efectos que tuvo la entrada de nuevos rivales como Ara y D1 en las tiendas de barrio de los sectores El Poblado, Villa Verde y Villa Prado de la ciudad de Pereira. Para medir los resultados se utilizó la influencia en la eficiencia y eficacia de las ventas, así como la disminución porcentual de los negocios de barrio. La instrumentación utilizada fue una encuesta a 40 comercios del sector investigado.

Otra fuente de investigación que se debe citar es el estudio de Caicedo et al. (2015) titulado "Situación actual de la tienda de barrio frente al surgimiento de las nuevas superficies Ara y D1 en la ciudad de Manizales", el objetivo era identificar las mejores estrategias comerciales para apoyar al comerciante y adaptarse a los nuevos modelos de negocio, al tiempo que determinó el impacto de los nuevos espacios y si estos habían alterado los lugares habituales de compra del consumidor. El estudio encontró que las nuevas superficies están afectando actualmente las condiciones comerciales de los minoristas; en consecuencia, es crucial tener en cuenta que estas redes emplean estrategias competitivas que son fundamentales, como los precios bajos y la facilidad de compra, e invierten en publicidad porque estos son los aspectos que los colombianos tienen en cuenta al momento de realizar sus compras; Sin embargo, la mayoría de los consumidores de la nación buscan calidad y diversifican sus mercados, lo que da a las tiendas de barrio una ventaja sobre otras cadenas. Por esta razón, el objetivo de este estudio fue examinar cómo el surgimiento de estos nuevos espacios ha impactado su negocio y determinar si ha tenido un efecto positivo o negativo.}

Marco Teórico

La incursión de las tiendas de barrio

Las tiendas, que se dedican al comercio al por menor y tienen un índice de crecimiento muy lento y son conocidas por proporcionar medios de subsistencia a las familias pobres, han sido durante mucho tiempo un pilar de nuestra nación. Su desarrollo se basó en fundamentos empíricos y en la información que los tenderos habían acumulado. Por ello, estos pequeños comercios no deben ser excluidos de la economía porque han tenido un impacto significativo en el desarrollo económico de la nación durante siglos y hasta nuestros días. A lo largo de los años, estos pequeños comercios han sido una tradición familiar y destacan por estar siempre gestionados por familias que, a pesar del paso del tiempo, han ido estableciendo este negocio de generación en generación.

Según la Federación Nacional de Comerciantes (2017), define las tiendas de barrios de la siguiente manera:

“Son negocios micro empresariales que generalmente son administrados por un grupo familiar; en este se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo. Estas se han convertido, en el transcurso de los años, en una de las principales fuentes de ingresos de las familias colombianas sin excluir ninguna clase social; debido a las comodidades y aspectos positivos que presenta para los habitantes de un sector pues, a diferencia de los supermercados, estos tienen un contacto directo con los clientes” (Fenalco, 2017).

La tienda de barrio según Benítez (2016) “hace parte de un comercio informal del país, en ella muchas familias se benefician que dependen para suplir todas sus necesidades, esto

teniendo en cuenta las características del comercio informal, la cual es la circulación del capital y de donde proviene el capital humano, estas tiendas tienen su fortalecimiento en el trabajo familiar” (p., 106), lo expresado por el autor es lo que conforma el gran vínculo que se da entre la tienda y las familias, en donde la fuerza de trabajo se ha visto representada por el tendero en su rol de administrador y la tienda como el medio por el cual se hace la rotación de las mercancías.

Cuando se habla de tiendas de barrio no solamente es hacer alusión al lugar físico, sino también a las relaciones que existen en los aspectos sociales y culturales que se han construido a su alrededor y que tienen sus raíces en las relaciones comerciales que se exploran. Estas relaciones, que son continuas entre el tendero-cliente y el tendero-vecino, implican otras características y dinámicas específicas conllevándolas a tener características y dinámicas particulares, que las separan de las relaciones puramente comerciales.

El "Hard discount" es un importante canal de distribución en Alemania que se distingue por ser austero con servicios limitados pero precios más asequibles. El formato "Hard discount" entró en Colombia con la marca D1, que logró imponer con una sólida base financiera. Este nuevo rival, que atiende principalmente a Medellín y Bogotá, se unió rápidamente al grupo de empresas que venden más de mil millones de pesos. Un producto de su propia marca, ya sea propio, exclusivo o blanco, sólo uno por categoría, conforma su portafolio de productos para el formato HARD. Para los estuches SOFT, también brindan a sus clientes la opción de la primera marca del mercado. (Casares y Rebolledo, 2017).

Dado que estos nuevos competidores se adaptan bastante bien a las ubicaciones que deciden arrendar, sus técnicas se están expandiendo rápidamente en las ciudades en las que

hacen incursiones diarias. Sin embargo, sus cambios son menores y sólo en contadas ocasiones se les puede observar construyendo una o varias tiendas. La asociatividad de la tienda surge como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que afrontan un proceso de globalización. A través de este mecanismo, cada empresa une voluntariamente sus fuerzas a las de los demás participantes en la persecución de un objetivo común, conservando al mismo tiempo su independencia de gestión y jurídica. Las pequeñas empresas se asocian para reducir la incertidumbre y las vulnerabilidades, conjugar capacidades únicas y reforzar.

Con el fin de fortalecer posiciones de mercado, alcanzar nuevas posiciones estratégicas de oferta y/o venta, reducir incertidumbres y debilidades, combinar capacidades específicas, y promover y desarrollar la actividad productiva y comercial de las empresas asociadas, las pequeñas empresas se unen para aumentar su poder de negociación y escalar sus operaciones de manera más efectiva (Eumed, 2017).

Según Rivera (2018)

“Las tiendas de barrio actualmente cuentan con ventajas como: la cercanía, el conocimiento del cliente, aunque esto es importante no es suficiente para competir con los almacenes de abarrotes de bajo costo, por esta razón, las tiendas de barrio tienen que innovar para poder seguir siendo competitivas frente a la llegada de nuevos competidores actuales y en el futuro, que llegan abarcar el mercado minorista”.

Tanto por el aumento de la demanda como por la presencia de este tipo de establecimientos, las tiendas de barrio en Colombia siguen ocupando un lugar destacado dentro del canal de distribución de bienes destinados al consumo masivo. Sánchez (2018) afirman que estos “factores las han llevado, por un lado, a tener más del 60% de participación en el mercado

y, por otro, a captar el interés de los industriales que conocen su potencial de compra y buscan proveerlas de productos ajustados a las necesidades de sus clientes. (p. 58).

Contexto de las tiendas de barrio

Existe una gran proporción del tejido empresarial en Colombia que está representado por los negocios pequeños, este análisis se ha visto reflejado en el VI Consenso de Comercio elaborado por Servinformación (2016), donde demostraron que según datos recolectados en ciudades como Barranquilla, Cali, Bogotá y Medellín un porcentaje del 21% del total de locales comerciales que fueron encuestados pertenecen a estas tiendas de barrio, las cuales han sido negocios predominantes en el país como forma t Una tienda de barrio atiende cada 94 hogares en Bogotá, lo que ha tenido un impacto significativo en este tipo de negocios dentro de la economía local. (El Herald, 2017).

Frente al aumento del gasto de los consumidores colombianos en época de coyuntura difícil, el comercio se ha visto lleno de muchos beneficios, ya que al por menor ha tenido muchos beneficios debido a las nuevas tendencias de consumidores que buscan trabajar lo del día a día y no del mes como se ha acostumbrado a realizar.

Competitividad

Para Rivera (2018), la competitividad la concibe como “La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (p., 98)

Los autores Lall, Albadalejo y Mesquita (2005) plantea que: “El concepto de competitividad surge de las bases teóricas de la administración de empresas, y como uno de los parámetros en que basa el análisis de la gestión empresarial; las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño" (p., 128).

Hoy en día, los productos perecederos se entregan todos los días, las sobras se subastan por la tarde y, si no se venden, se exponen para su comercialización. Esto se debe a la productividad y calidad de la industria minorista, que ha ideado estas técnicas. Los amplios pasillos son posibles gracias a la planificación y distribución internas, que se establecen para que los clientes puedan comprar de forma rápida, fácil y cómoda (p., 123)

A partir del año 2017, Colombia ha tenido problema en términos de competitividad e innovación que debe ser mejorada desde la administración y la gestión del gobierno para generar una mayor productividad en el ámbito empresarial; sin embargo, esto se debe a la debilidad del funcionamiento de los mercados desde el aspecto financiero que evidencia una baja eficiencia en la productividad a nivel empresarial. Por lo tanto, existe la necesidad de promover y fomentar la creación de nuevos negocios y acompañarlos en los procesos de creación para reducir las altas tasas de emprendimiento que terminan fracasando ante la ausencia de innovación y por los factores internos y externos del mercado (Rivera, 2019).

Conceptualización de estrategia

Autores como Davies (2000) han examinado cómo las estrategias difieren de otras soluciones lineales en que tienen más opciones y resultados, así como diseños más sofisticados y retos de aplicación. Referirse a la estrategia, en opinión del autor, puede parecerse a la Torre de

Babel, donde todo el mundo quiere expresar sus ideas y dejarlas claras, pero nadie puede entender a los demás. Debido a ello, las organizaciones han podido aplicar estrategias que han dado lugar a errores, lo que les ha hecho desviarse de los verdaderos objetivos que pretendían alcanzar o hacia los que querían avanzar.

Tipos de estrategias

Señala Porter (1995), en la estrategia de diferenciación, las empresas buscan ser las únicas en un sector industrial en conjunto con ciertas dimensiones que se valoran de manera amplia por sus compradores, en donde seleccionan uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como de gran importancia y que tienen como exclusividad satisfacer dichas necesidades.

García (2002), Miles y Snow (1978) hicieron la presentación de una tipología teniendo como base cuatro estratégicas denominadas genéricas, cada una de ellas tienen enfoque muy distinto

El defensor: El cual dirige los productos o servicios prestados utilizando un segmento reducido en el mercado. Posee habilidades para mantenerse posicionado teniendo como base las tecnologías de desarrollo

El prospector: Busca nuevos productos y nuevas oportunidades que les ofrece el mercado, pero encuentra mayores dificultades al momento de conseguir los niveles de rentabilidad que el defensor.

El analista: se da con la combinación del defensor y el prospecto, éstos compiten en mercados que son menos establecidos, pero que busca a su vez nuevas oportunidades.

El reactor: Hace parte de una organización que es inestable, que no tienen planes que sean coherentes y no muestra tener mecanismos o procesos para adaptarse de forma competitiva al mercado.

Porter (1985) ha argumentado que una estrategia de orientación que permite a una empresa "servir a su estrecho mercado estratégico con mayor eficacia o eficiencia, lo que se traduce en una 'diferenciación a través de una mejor satisfacción de las necesidades de su segmento objetivo, menores costes de abastecimiento de ese segmento, o ambas cosas'" (p. 38).

Las estrategias competitivas

Para Porter (1985):

“Las estrategias competitivas son acciones que las empresas eligen adoptar para obtener una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando puede crear más valor económico que las empresas rivales, valor (es) que no están siendo implementados simultáneamente por otros competidores” (p., 72).

Por tanto, las empresas están centradas en tener éxito a un largo plazo adoptando estrategias competitivas alineadas de manera constantes para adaptarse a todas las necesidades particulares que la empresa se encuentra enfrentando con las fuerzas dinámicas del entorno donde se encuentran. Estas empresas utilizan sus recursos y sus capacidades para maximizar las potencialidades de supervivencia en el entorno en que se encuentran que es altamente competitivo así como también de su entorno operativo el cual es muy dinámico dinámico (Porter, 1980).

Campos (citado por Kotler (2017) "establece cómo forjar relaciones duraderas con los clientes, explica que los clientes son los que eligen las ofertas que el mercado les brinda y que les darán un valor agregado frente a otros productos similares, es por esta razón que si la oferta entrega o no el valor esperado puede afectar la satisfacción del cliente y el comportamiento de repetición de compra" (p. 159).

Kotler (2003) en su texto principios de marketing específicamente en el capítulo de estrategias competitivas ha señalado específicamente "cómo forjar relaciones duraderas con los clientes", explicando detalladamente que los clientes son los que hacen la elección de las ofertas que el mercado les presenta y que esta les dará un valor añadido en comparación con otros productos similares; por lo tanto si la oferta entrega o no el valor esperado puede afectar a la satisfacción del cliente así como al comportamiento de compra repetida" (p. 159).

La estrategia competitiva para Porter (2000) la concibe como un mecanismo a través del cual las empresas intentan especificar y construir una forma de competir en una industria que sea rentable y sostenible (p. 69).

El objetivo básico de la estrategia competitiva para las empresas de los sectores industriales es encontrar una posición en la que la empresa pueda defenderse con éxito de las fuerzas competitivas o beneficiarse de ellas; por ello para desarrollar dicha estrategia es necesario comprender los cinco "factores competitivos" que sustentan la diferenciación de la empresa. (Porter, 2000).

Importancia del Marketing

Para poder ejercer su actividad comercial, las numerosas empresas de la economía de todos los sectores han tenido que ajustarse u orientarse a las realidades de los mercados en los que operan. El consumidor, que es la fuente de ingresos en esta situación, es el centro de atención de las empresas. Cabe destacar que el marketing, también conocido como mercadotecnia, permite determinar las estrategias que hacen énfasis en el cliente de acuerdo a las necesidades que tiene hacia el producto o servicio que desea demandar. Según Keefe (2008): “En muchas ocasiones se ha escuchado hablar del término Marketing, donde se traduce para varias personas como vender, para otros en publicidad, se tiene aquellas personas que tienen en su pensamiento que marketing es distribuir o comercializar productos o diseñar envases o embalajes, y sin lugar a duda se abarca en el mercadeo todos estos aspectos no de manera independiente, sino como un grupo, como un todo que finalmente, la mezcla de estas herramientas son las que permiten el éxito en una compañía, el éxito en un producto, el éxito de un servicio y finalmente, lo más importante, la satisfacción total de un grupo de personas, que a su vez, se convierten en tres clientes por adquirir dicho bien o servicio buscando cubrir una necesidad, logrando el beneficio final esperado” (p., 163)

Por ello, un cliente que obtiene lo que desea, nunca tiene problemas con el producto o servicio, un cliente que tiene una entrega a tiempo, al que siempre el producto llega en las mejores condiciones, que lo puede adquirir donde se encuentre, por la capacidad de abastecimiento que ofrece la compañía prestadora del bien y/o servicio.

La moralidad del marketing ha sido un tema candente de discusión durante mucho tiempo. Aunque las personas tienen necesidades cotidianas que las obligan a visitar los mercados en busca de servicios y bienes que las satisfagan, esta conexión constante con los mercados y los consumidores colombianos la convierte en el centro de todo tipo de acusaciones.

Destaca la definición aportada por Kotler y Armstrong (2012), que la caracteriza como un proceso mediante el cual las empresas desarrollan relaciones profundas con los clientes y crean valores para ellos con el fin de comprender la situación actual del marketing e identificar los cambios necesarios.

Por ello, las actividades que están relacionadas con la empresa, el marketing es la que ha suscitado más críticas en todo el mundo. Esto se debe a que las actividades de marketing son más conocidas que las que tienen lugar dentro de las empresas. (Felizzola, 2020).

Según Molero (2012), el marketing ha permitido que los artículos se conviertan en conceptos que difunden la forma de ser y de vivir de los usuarios. La mercadotecnia ha tenido un impacto en el mundo actual, aunque son innegables sus aportes al mundo empresarial globalizado en términos de comercialización, promoción y satisfacción de necesidades. Sin embargo, el marketing también utiliza mensajes para promover los pecados, apela a los sueños, las ilusiones y el sentido de pertenencia, además de la familia, el amor, el éxito y la muerte como elementos del comportamiento humano que tienen un gran poder.

Estrategia de gestión empresarial

Los grandes supermercados siguen utilizando otras estrategias de marketing para atraer clientes, como diseñar escaparates más pequeños y rentables por metro cuadrado. La gestión empresarial, según Hernández Torres, M., & Acevedo Suárez (2006), debe ayudar a integrar las decisiones locales en torno a objetivos estratégicos y mejorar el rendimiento de una organización de forma planificada y organizada. Esto aumentará la competitividad, estabilidad, eficacia y eficiencia de la organización.

En el caso de las tiendas D1 y Ara, cuya estrategia es ubicar sus puntos de venta dentro de los barrios, se pensó que son ideales para los clientes que necesitan realizar una compra completa, cerca de sus hogares, esperando un lugar fresco y acogedor, que les permita recibir una compra completa, cerca de sus hogares.

Las empresas que compiten con este formato en Colombia

Desde aproximadamente 2013, los minoristas colombianos de descuento duro han tenido una tasa de participación y expansión próspera y en expansión. Datos de FENALCO muestran que en las principales ciudades del país en 2016, cadenas como D1, Ara y Justo & Bueno ya representaban alrededor del 6% de las transacciones de compra (El País, 2016). Adicionalmente, datos de Nielsen muestran que en el mismo año, las ventas de estas tres cadenas aumentaron en \$3,3 billones, con las tiendas D1 a la cabeza con \$2,2 billones en ventas, las tiendas Ara en segundo lugar con \$830,367 millones y Justo & Bueno alcanzando \$1 billón en ventas tras nueve meses de operación.

Las investigaciones de Kantar Worldpanel indican que este año, el 48% de los colombianos compraría en los almacenes D1 y el 13% de los hogares compraría en Ara. La mayoría de ellos compra alimentos, productos de limpieza y detergentes. Los datos anteriores demuestran la creciente tendencia y aceptación que ha tenido este formato en la nación, ganando una importante participación de mercado en Colombia.

Los principales puntos de venta de la empresa son su gran selección de frutas y verduras, artículos para el hogar y productos de marcas conocidas y propias, el 96% de las cuales son nacionales. Al ser un minorista de grandes descuentos, gestiona ofertas, especiales y precios baratos continuamente. Por otro lado, Ara desea transmitir una imagen de alegría. Al

identificarse como una marca de color, diversidad y alegría, intenta capturar el espíritu de Colombia en su eslogan, "Ara, alegría al mejor precio", en un esfuerzo por establecer una conexión personal con los clientes y fomentar la lealtad. 2017 (Dinero).

Colombia's D1 chain of cheap retailers is owned by Grupo Santo Domingo. The parent business of D1 is the Panamanian Koba International Grupo, which is controlled by Grupo Santo Domingo member investment firm Valorem to the tune of 23%. D1 was established in Medellín in 2009 (Dinero, 2017).

El Grupo Santo Domingo es el propietario de la cadena de tiendas de descuento D1 en Colombia. La empresa matriz de D1 es la panameña Koba International Grupo, que pertenece en un 23% a la sociedad de inversión Valorem, parte del Grupo Santo Domingo. En 2009, D1 se estableció en Medellín (Dinero, 2017).

Pero D1 no tiene ahora rivales directos en la ciudad porque opera en una estructura minorista de tiendas de descuento. No obstante, está ampliando gradualmente su cuota de mercado. Para mantener su posicionamiento y liderazgo en un futuro próximo, se aconseja que D1 continúe diversificándose y localizándose en zonas clave de la ciudad. (Dinero, 2017).

Diseño metodológico

A continuación, se encuentra la guía de diseño metodológico para la elaboración del presente proyecto en el cual se presenta el enfoque y tipo de investigación que se utilizó, diseño de la investigación, las fases a utilizarse, la planificación, la implementación y la evaluación de la propuesta

Enfoque y tipo de investigación

Según los autores Palella y Martins (2012), la investigación documental se centra exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes; la indagación se realiza sobre un tema en documentos ya sean escritos u orales. Los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia. El proyecto aplicó el tipo de investigación documental porque los datos fueron hechos con base en las indagaciones de las variables objetos de estudio, en textos, artículos y documentos escritos.

Autores como Zorilla (1993) (citado por Acevedo, 2018) afirma que la investigación documental se realiza consultando documentos como periódicos, memorias, anuarios, códigos, constituciones, entre otros.

Diseño de la Investigación

El proyecto emplea un diseño no experimental ya que Montano (2019) ha afirmado que este diseño se lleva a cabo sin manipulación intencionada de las variables de estudio. Los investigadores del proyecto no alterarán ninguna de las variables que están presentes en el estudio. En estos estudios no se expone a los participantes a ninguna condición o estímulo, sino que se les observa en su entorno natural. Dependiendo del tema del estudio, este tipo de

investigación también se conoce como investigación *expost-factorial* porque las variables del estudio se observan y se relacionan entre sí en un entorno natural.

Según Hernández et al. (2003), en este diseño no se manipulan intencionadamente las variables, sino que sólo se observan, y se examina un fenómeno natural en el entorno en el que se produce de forma natural. En esta ocasión, se puede clasificar como un estudio longitudinal o transversal. La investigación también utiliza un diseño transversal porque la información sólo se obtuvo en un momento concreto.

Ante esto, Hernández et al. (2003) definen el diseño actual como un estudio observacional individual que mide una o más características o enfermedades o aquellas que se reconocen como variables en un momento específico. Los datos de estos estudios se recogen en el presente y ocasionalmente tienen en cuenta datos históricos o tendencias históricas.

Fases

El proyecto aplicado tiene tres fases en correspondencia con los objetivos específicos trazados.

Diagnóstico: Se realiza un análisis donde se muestra el estado actual en que se encuentran las tiendas de barrios.

Identificación: Se identificaron las estrategias para enfrentar las competencias para enfrentar la competitividad

- Establecer los lineamientos y estrategias de marketing utilizadas por los tenderos para enfrentar la llegada de los nuevos competidores.

Establecimiento: Se establecerán las estrategias de marketing a utilizarse y poder enfrentar la llegada de las nuevas plataformas.

Planificación de la propuesta de mejora

Realizado el diagnóstico del estado actual de los tenderos haciendo la evaluación y la categorización de las necesidades y conociendo las falencias en cuanto a las estrategias de marketing para aumentar la competitividad frente a los nuevos competidores, por medio del análisis documental, se cualificaron los resultados, para luego conocer los efectos de entrada de los nuevos competidores como son las tiendas Ara y D1 para luego establecer las estrategias de marketing e identificar los lineamientos al sector de las tiendas de barrios, para mejorar su competitividad, ya que estas tiendas se ven afectadas por la incursión de estos nuevos formatos en el mercado que utilizan descuentos duros.; por ello se identifican estrategias de marketing que sirvan a los tenderos desde aspectos contables, administrativos, publicitarios, de descuentos para no perder su posición en el mercado, por tanto estas tiendas tienen como reto ser más grandes y competitivos y tener un buen posicionamiento con el establecimiento de las estrategias y lineamientos de marketing.

Implementación de la propuesta de mejora

El Proyecto será implementado en toda la red de propietarios de tiendas que no quieren ver afectadas sus ganancias, así como el consumo diario de los colombianos que, de una forma u otra, han tenido permanencia durante muchas generaciones. Como resultado, los hogares tendrán acceso a oportunidades de compra inmediata sin tener que recorrer grandes distancias o salir de sus casas a un precio justo.

Evaluación de impacto de la propuesta de mejora

El impacto de la propuesta será evaluación con la aplicación de los lineamientos y las estrategias propuestas para los tenderos, por ello es necesario establecer estrategias y lineamientos de competitividad para llegar con los productos a sus clientes y mejorar su esquema de ventas, fidelidad de sus clientes teniendo un fuerte crecimiento

Análisis de resultados

Se presenta a continuación los resultados de la investigación dando respuesta a cada objetivo específico

Diagnóstico del estado actual de los tenderos frente a la llegada de los nuevos competidores

D1 y ARA

Las tiendas de barrio son más frecuentes en los llamados barrios populares de Colombia debido a su importancia social y cultural. Estas tiendas sirven como eje de integración barrial y son frecuentadas por personas que prestan servicios, como amas de casa, empleadas domésticas, niños, adolescentes y ancianos. Estas personas se unieron para crear las tiendas de barrio, que ahora presentan un diseño muy específico que las caracteriza e identifica ampliamente.

Los nuevos competidores D1, el primero de su tipo en Colombia y que ahora hace parte de Valorem del Grupo Santo Domingo; Justo y Bueno (que está fuera del mercado), creado por algunos de los accionistas fundadores de D1 y las tiendas Ara, vinculadas al grupo portugués Jerónimo Martins. Solo en el transcurso de aproximadamente dos años estas tres marcas han invadido el panorama, no solo en las grandes ciudades, sino también en municipios más pequeños, dentro y fuera de las áreas metropolitanas; han tenido un crecimiento acelerado, así como una buena acogida por parte de todas las familias colombianas, esto se debe a los grandes descuentos que ofrecen, las diferentes estrategias que muestran a diario con súper descuentos, ofertas en productos de sus líneas, esto ha afectado directamente a las tiendas de barrios.

Dado que las características de las tiendas de barrio permiten diferenciar a las impactadas por la entrada de nuevos competidores como D1 y ARA, que tienen como base un modelo de

negocio, las tiendas o establecimientos de barrio deben seguir un patrón a los mencionados, como ARA y D1, para poder medir el impacto en todos ellos, ya que tienen una actividad similar y prestan servicios de la misma magnitud a los clientes.

Una de las ventajas de las tiendas locales es que la mayoría de los propietarios ofrecen créditos o préstamos a los consumidores, y los compradores pueden encontrar la mayoría de los artículos de primera necesidad para sus familias. Las tiendas de súper descuento, en cambio, venden artículos cotidianos como comestibles, productos de panadería, licores, artículos de cuidado personal e higiene del hogar. No venden carne ni verduras, sólo tienen un proveedor para cada producto, sólo tienen una puerta por la que entran y salen los clientes, tienen poco personal y no prestan mucha atención a lo que hacen sus rivales.

Su modelo de negocio consiste en vender poco pero a mucha gente. En este sentido, la tienda de barrio ha respondido a sus clientes utilizando empaques diminutos, prácticos y personalizados, así como opciones de pago que el cliente prefiere.

Debido a los elementos estratégicos que existen, como la ubicación, la amabilidad, el crédito que otorgan a sus clientes, la dosificación precisa del producto en una presentación de bajo costo, la cordialidad y el trato individualizado, las tiendas de barrio han podido mantener su fortaleza económica, cultural y comercial en Colombia.

Por otro lado, cabe anotar que las grandes superficies cuentan con mayor capital, mejor mercadeo y ventas, mejores prácticas logísticas, aliados internacionales y bajo nivel de desabastecimiento, factores que sin duda atraen a clientes de estratos económicos más altos pero que también implican la falta de acceso a sectores populares, que compiten entre precio y calidad dando siempre prioridad al primero.

Según las estadísticas gubernamentales, tanto las tasas de desempleo como la inflación han aumentado en los últimos diez años. Como consecuencia, ha aumentado el número de tiendas de barrio, que atraen a clientes que no siempre tienen dinero para comprar en las grandes superficies (Tovar y Mendoza, 2009).

Segundo objetivo: Identificar los lineamientos y estrategias de marketing que le permitan a los tenderos enfrentar la competencia de los nuevos competidores

Gracias a la adaptabilidad de los locales que deciden arrendar, realizando sólo pequeñas reformas y, en ocasiones, levantando una o varias tiendas, estos nuevos rivales están experimentando un rápido crecimiento en las ciudades y, en particular, en las zonas en las que operan a diario. La asociatividad de la tienda surge como un mecanismo de cooperación permanente entre pequeñas y medianas empresas que se enfrentan a un proceso de globalización. Estas empresas cooperan voluntariamente, con la ayuda de otras, y en la persecución de un objetivo común, preservando al mismo tiempo su independencia de gestión y jurídica.

Alternativamente, según Sánchez (2016)

“Las principales razones para que estas empresas se asocien son reducir la incertidumbre y las debilidades y así poder combinar sus capacidades, fortalecer sus posiciones en el mercado laboral, lograr estrategias de abastecimiento de sus tiendas para ofrecer promociones y desarrollar la actividad productiva y comercial de las empresas asociadas, para negocios conjuntos, con el fin de ganar en poder de negociación y lograr escalas más eficientes.” (p., 108).

Las tiendas de barrios que han surgido por el emprendimiento que han tenido las personas junto con sus familiares que en su mayoría no poseen estudios superiores los cuales hacen parte esencial de la realidad de negocios con un riesgo bajo, conllevando esta situación a que sean los preferenciales en el Barrio Betania, estas tiendas se han considerado se han convertido en algo

importante para la dinámica de la economía del Barrio, no se ha evidenciado información estadísticas que permita tener más conocimiento.

Es necesario implementar estrategias de marketing iniciando desde el establecimiento de políticas y estructuras en la distribución de los productos, que les permita tener una mejor organización y visibilidad en su mercancía para su negocio, aprovechando debidamente sus espacios. Dentro de las estrategias propuesta es implementando técnicas en contabilidad y finanzas, ya que con estos conocimientos tienen una orientación en el área para tener más organización y control de las finanzas de sus negocios.

Se hace necesario que los tenderos implementen estrategias de marketing, realizar cambios de estructuras en los negocios, con una buena imagen publicitaria para trasmitir a los clientes confianza y seguridad, que son ejes fundamentales para el buen éxito de todo negocio.

Otra estrategia aumentar las ventas es la implementación del marketing mix para tener una buena participación en el mercado, así como también con la atención al cliente brindándole un buen servicio, que es un gran factor diferenciador y tiene un buen valor agregado para sus negocios.

Se hace necesario tener una buena participación efectiva en programas de capacitación y talleres para tener un continuo mejoramiento y lograr tener el fortalecimiento de sus empresas.

Tercer objetivo: Establecimiento de las estrategias de marketing utilizadas por los tenderos para enfrentar la llegada de los nuevos competidores en la ciudad de Barranquilla

Como define Porto (2008), citado por Villarroel (2011), "una directriz es el programa o plan de acción que rige cualquier institución", es necesario establecer las directrices antes de identificar las estrategias de marketing que permitirán a los supermercados ser más competitivos frente a nuevos rivales. De acuerdo con la definición, se refiere a un conjunto de directrices,

objetivos y requisitos que deben seguirse dentro de un negocio comercial, y es sobre la base de estas directrices que se desarrollan las siguientes estrategias competitivas y a largo plazo para la industria de comestibles.

Lineamiento 1

Capacitación a tenderos para generar otras unidades de negocios

Las estrategias a utilizarse para ello son

- Realizar unas estrategias didácticas donde se expongan temas que hagan énfasis en el campo financiero y contable, que se consideraría una solución para que los propietarios de las tiendas tengan las bases contables y ejecuten sus labores diarias y se proyecten sus ventas a futuro.

- Hacer la identificación de las entidades legales que se dedican a las charlas formativas en temas relacionados con la manipulación de alimentos, emprendimiento empresarial, servicio al cliente, temas administrativos.

Lineamiento 2

Fomentar la cooperación entre los propietarios de las tiendas del barrio para que puedan negociar con éxito con los proveedores y asociarse con ellos en materia de precios, mercancías y publicidad.

Estrategias

- Creación de organizaciones que sean solidarias para tener acceso a entidades financieros para realizar créditos para microempresarias y con ello obtener tasas preferenciales en sus pagos.

- Recibir con la creación de las organizaciones actividades promocionales que los proveedores tengan al comprar volúmenes altos y así poder reducir los costos en las ventas de productos. Esto le permite a los tenderos presentar productos nuevos y poder competir y así mejorar su estrategia de comercialización directa.

Lineamiento 3

Identificar los objetivos propuestos que han sido contemplados por los diferentes tenderos de la ciudad.

Estrategias:

- Realizar estrategias de marketing en las ventas; atender de forma amable, dar domicilio a los clientes, compras por WhatsApp y telefónicas, ofrecer promociones de productos que tengan una baja en el día.

- Proveerse de aquellos productos que tienen una mayor escala para con ello dar precios que sean competitivos a sus clientes

Lineamiento 4

Implementar Estrategias de marketing utilizando las tecnologías y las plataformas digitales

- Hacer una compra de un datafono para aceptar pagos con tarjetas débitos o crédito esto le permita generar mayor comodidad a la clientela

- Implementar en las tiendas la caja registradora para tener un control a sus entradas y salidas para que operen con márgenes de utilidad y poder así sustentar las actividades y compras que realizan a diario.
- Proponer a través del whatsapp en los estados los productos que están en promoción en el día.
- Creación de APP para pedidos virtuales, publicidad de los productos y marcas

Resultados.

Las conclusiones demuestran que las tiendas de barrio tienen muchas ventajas sobre sus nuevos competidores, como la proximidad a los clientes y la experiencia con los mismos, pero que estas ventajas por sí solas no bastan para hacerles la competencia a los Hard Discounters.

Para competir contra esta tremenda revolución de superficies, como Ara y D1, que han crecido hasta ocupar un lugar significativo en el canal minorista, los minoristas de barrio deben modernizarse mediante técnicas de marketing.

Las tiendas de barrio han sido competitivas y a diario se enfrenta a grandes retos con sus competidores, por ello es necesario que sus propietarios se apropien de los lineamientos y estrategias presentadas y realicen un buen trabajo en equipo promoviendo la asociatividad entre ellos para satisfacer de manera oportuna las necesidades de los consumidores finales.

Conclusiones

Por último, está claro que el proyecto de investigación sobre marketing digital es crucial, dado que es la mejor herramienta disponible en estos momentos para maximizar el potencial de las empresas. Además, es importante destacar las empresas dedicadas al desarrollo agrícola y comunitario, ya que de este modo se ayudaría al pueblo en su conjunto. En resumen, es importante señalar que el proyecto de investigación tiene el potencial de difundir conocimientos fundamentales sobre marketing digital para el desarrollo tanto individual como empresarial.

En primer lugar, demuestra que la observación es un paso importante dentro del proyecto, pero que es sólo el primer paso dentro del campo de la investigación, la estadística, la ciencia y el trabajo social nuevas perspectivas de análisis sobre el fenómeno que se está investigando.

Puede concluirse que los avances tecnológicos siguen a las innovaciones realizadas por las empresas en su publicidad. Si antes un anuncio de radio representaba una innovación, ahora se habla de motores de búsqueda, emociones y necesidades humanas. Esto se debe a que el mercado digital ofrece grandes oportunidades a los empresarios para perseguir sus intereses, que en este caso son las ventas y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Recomendaciones

Para la selección de las herramientas digitales, que se basan en la demografía del mercado, hay que realizar un excelente trabajo de campo a fin de recopilar el mayor número posible de datos sobre los planes de marketing y los deseos de los clientes.

Reconocer que Internet ha experimentado un avance global es crucial. Por ello, el contenido que se ofrezca a través de las redes sociales u otros canales de comunicación debe ser original, único y muy atractivo, ya que cada día se crea nueva información diseñada para atraer a los clientes.

Se aconseja el uso de todos los canales de comunicación para la publicidad de la empresa porque es evidente que, independientemente de la antigüedad de un canal de comunicación, también lo utilizan diversos sectores empresariales, algunos de los cuales pueden representar clientes potenciales. Esto permitiría a la empresa llegar a un segmento considerable de la población con el uso de la mayoría de los medios de comunicación.

Referencias bibliográficas

- Acevedo (2018). La gestión documental en Colombia: un análisis lexicométrico del marco jurídico entre los períodos 1913-1989 y 1990-2017. *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(19); 115-132.
- Asociatividad Como Base del Crecimiento del Comercio Minorista de las Tiendas de Barrio en la Localidad Engativá Etapa I, recuperado de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21682/11112278_2017.pdf?sequence=1
- Barón, S., Fermín, S., & Molina, E. (2018). Estrategias de mercadeo basadas en el Marketing Digital orientadas a la captación de nuevos clientes de las PYMES. *Revista de Investigación En Ciencias de La Administración ENFOQUES*, 2(7), 162–163.
- Benitez, J. (2016). Microcentros comerciales: polos de desarrollo barrial. [En línea]. Disponible en <<http://blogs.eltiempo.com/ambiente-urbano/2016/10/12/microcentros-comerciales-polos-de-desarrollo-barrial/>> (Citado el 31 de mayo de 2017).
- Casares y Rebollo (2017). El discount y sus efectos en la economía de mercado <https://docplayer.es/90189183-El-discount-y-sus-efectos-en-la-economia-de-mercado-the-discount-and-its-effects-on-the-market-economy.html>
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. (ed. 6). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

DINERO. El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento. [En línea]. Disponible en

<<http://www.dinero.com/edicion-impresadecarátula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>> (Citado el 2 de febrero de 2017).

EUMED.net. Estrategia de integración vertical. [En línea]. Disponible en:

<<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2f.htm>> (Citado el 3 de junio de 2017).

El Heraldo (2017). Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite contra ‘gigantes’. 2015. [En

línea]. Disponible en <<https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>> (Citado el 21 de abril de 2017).

Felizola, A. T. & S. L. & C. (2020). Estrategias competitivas a implementar por las tiendas de barrios para competir con los Hard Discounters como,ARA,Justo y Bueno y D1 en Santa Marta-Magdalena. In Universidad cooperativa de Colombia (Vol. 53). Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19803/3/2020_estrategias_competitivas_implementar.pdf

FEDESARROLLO. ¿Quiénes somos? [En línea]. Disponible en

<<http://www.fedesarrollo.org.co/nosotros/quienes-somos/>> (Citado el 8 de junio de 2017)

García et al (2002), Miles y Snow (1978). Identificación de grupos estratégicos en el sector

hortofrutícola español. file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-

IdentificacionDeGruposEstrategicosEnElSectorHortof-1424804%20(1).pdf

FENALCO. Misión. [En línea]. Disponible en <<http://www.fenalco.com.co/contenido/373>>

(Citado el 8 de junio de 2017).

- Kotler, P. (2003). Principios de Marketing, Editorial Mc Graw Hill Mexico.
[https://books.google.com.co/books?id=-3j-OkJ4IBYC&pg=PA442&lpg=PA442&dq=Kotler,+P.+\(2003\).+Principios+deMarketing.+M%C3%A9xico:+Mc+Graw+Hill&source=bl&ots=rl7kCfxajZ&sig=ACfU3U1vna4cSwN9WF5H9hbXpm6AMULm_g&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9djf7_XpAhUuc98KHfcpDSYQ6AEwAXoECBMQAQ#v=onepage&q=Kotler%2C%20P.%20\(2003\).%20Principios%20deMarketing.%20M%C3%A9xico%3A%20Mc%20Graw%20Hill&f=false](https://books.google.com.co/books?id=-3j-OkJ4IBYC&pg=PA442&lpg=PA442&dq=Kotler,+P.+(2003).+Principios+deMarketing.+M%C3%A9xico:+Mc+Graw+Hill&source=bl&ots=rl7kCfxajZ&sig=ACfU3U1vna4cSwN9WF5H9hbXpm6AMULm_g&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9djf7_XpAhUuc98KHfcpDSYQ6AEwAXoECBMQAQ#v=onepage&q=Kotler%2C%20P.%20(2003).%20Principios%20deMarketing.%20M%C3%A9xico%3A%20Mc%20Graw%20Hill&f=false)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing 14e. PEARSON EDUCACIÓN México
- Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: BID.
- María. A. (2021). Las tiendas de barrio: el comercio minorista y sus retos en el mercado.
https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2019/06/conciencia_6_articulo_6.pdf
- Montano (2019) Investigación Transversal: Características y Metodología.
<https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología De La Investigación Cuantitativa 3ra Edición. FEDUPEL. Caracas
- Rivera, S. (2018). Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquen debido a los formatos hard discount. In Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53). Recuperado de

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2068/TG00860.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Revista Dinero (2016) El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento.

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>

Porter, 1985, p. 38) Identificación de grupos estratégicos en el sector hortofrutícola español.

<file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet->

[IdentificacionDeGruposEstrategicosEnElSectorHortof-1424804%20\(4\).pdf](#)

Sandra Campos cita a Kotler (2017) Estrategias Competitivas Para El Desarrollo Exportador De

Las Mype Textiles En El Distrito De Villa El Salvador. <https://docplayer.es/130189675->

[Estrategias-competitivas-para-el-desarrollo-exportador-de-las-mype-textiles-en-el-](#)

[distrito-de-villa-el-salvador-2017-presentada-por.html](#)

Sánchez, L. (2018). El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en

el sector comercial en Colombia. 1 - 30. Bogotá, Colombia: Universidad la Salle.

Tovar A., y Mendoza, C. (2019). La importancia de la tienda de Barrio como canal de

distribución aplicado en la localidad la Candelaria. Universidad del Rosario