

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE GRADUADOS**



**Estudio para la evaluación e introducción  
de tiendas de conveniencia online y  
offline en Colombia**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER  
EN DIRECCIÓN DE MARKETING

**PRESENTADA POR**

**Srta María Fernanda Martínez Arango**

**Sr Manuel Ignacio Trujillo Sánchez**

**Sr Miguel Fernando Abuchar Alemán**

**Asesor: Sr Ricardo Alcázar Viacava**

Bogotá, Noviembre de 2014

**ESTUDIO PARA LA EVALUACIÓN E INTRODUCCIÓN DE TIENDAS DE  
CONVENIENCIA ONLINE Y OFFLINE EN COLOMBIA**

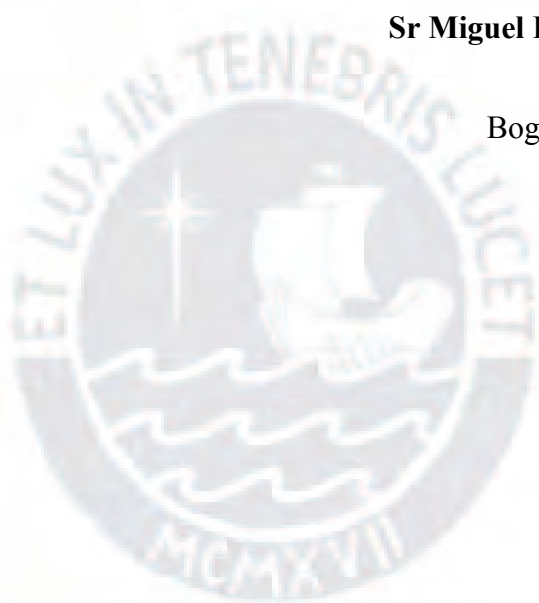
**POR:**

**Srta María Fernanda Martínez Arango**

**Sr Manuel Ignacio Trujillo Sánchez**

**Sr Miguel Fernando Abuchar Alemán**

Bogotá, Noviembre 2014



**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**GRADUATE BUSINESS SCHOOL**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA.</b>	<b>13</b>
<b>1.1 VISIÓN.</b>	<b>14</b>
<b>1.2 MISIÓN.</b>	<b>14</b>
<b>1.3 VALORES.</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Cercanía.</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Disponibilidad</b>	<b>14</b>
<b>1.3.3 Rapidez.</b>	<b>14</b>
<b>1.3.4 Cumplimiento.</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA.</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Análisis P.E.S.T.E.</b>	<b>40</b>
<b>2.1.1 Aspectos políticos.</b>	<b>40</b>

	4
<b>2.1.2 Aspectos económicos.</b>	<b>41</b>
<b>2.1.3 Aspectos sociales.</b>	<b>42</b>
<b>2.1.4 Aspectos tecnológicos.</b>	<b>43</b>
<b>2.1.5 Aspectos ecológicos.</b>	<b>48</b>
<b>2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.</b>	<b>49</b>
<b>2.3 ANÁLISIS FODA.</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Objetivos y metodología de la investigación.</b>	<b>56</b>
<b>3.2 Hallazgos y conclusiones.</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.</b>	<b>61</b>
<b>4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.</b>	<b>61</b>
<b>4.2 OTROS OBJETIVOS.</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS.</b>	<b>64</b>
<b>5.1 ESTRATEGIA GENERAL.</b>	<b>64</b>
<b>5.2 ESTRATEGIA FODA.</b>	<b>64</b>
<b>5.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.</b>	<b>65</b>
<b>5.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.</b>	<b>66</b>

<b>CAPÍTULO VI: MARKETING MIX.</b>	<b>68</b>
<b>6.1 PRODUCTO.</b>	<b>68</b>
<b>6.2 PRECIO.</b>	<b>70</b>
<b>6.3 PLAZA.</b>	<b>74</b>
<b>6.4 PROMOCIÓN.</b>	<b>75</b>
<b>6.5 PERSONAS.</b>	<b>79</b>
<b>6.6 PROCESOS.</b>	<b>80</b>
<b>6.7 EVIDENCIA FÍSICA.</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FINANCIERO.</b>	<b>84</b>
<b>CAPÍTULO VIII: APLICACIÓN MÓVIL Y PÁGINA WEB.</b>	<b>96</b>
<b>CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES.</b>	<b>103</b>
<b>CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES.</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>108</b>

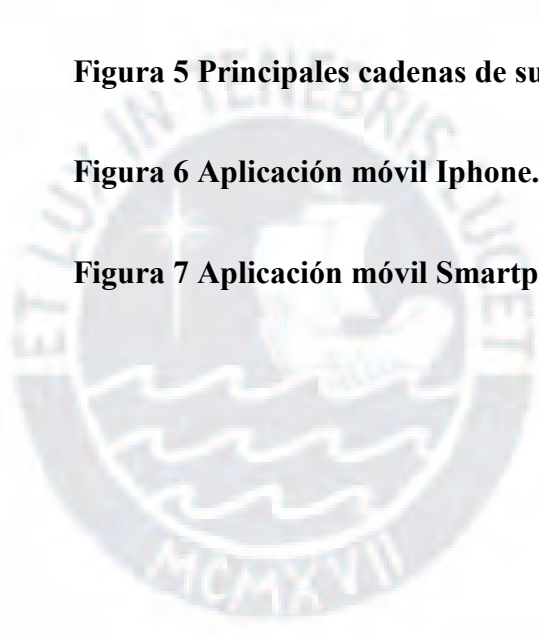
**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1 Participación de mercado en telefonía móvil.</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 2 Pregunta y respuesta encuesta numero 1</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 3 Pregunta y respuesta encuesta numero 2</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 4 Pregunta y respuesta encuesta numero 3</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 5 Pregunta y respuesta encuesta numero 4</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 6 Pregunta y respuesta encuesta numero 5</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 7 Pregunta y respuesta encuesta numero 6</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 8 Pregunta y respuesta encuesta numero 7</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 9 Pregunta y respuesta encuesta numero 8</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 10 Pregunta y respuesta encuesta numero 9</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 11 Pregunta y respuesta encuesta numero 10</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 12 Pregunta y respuesta encuesta numero 11</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 13 Pregunta y respuesta encuesta numero 12</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 14 Pregunta y respuesta encuesta numero 13</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 15 Pregunta y respuesta encuesta numero 14</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 16 Alimentos.</b>	<b>72</b>

<b>Tabla 17 Productos de aseo e higiene personal.</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 18 Alimentos tipo gourmet.</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 19 Montos de inversión en pesos colombianos.</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 20 Montos de inversión en dólares.</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 21 Proyección de estado de resultados en millones de pesos (primer año).</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 22 Proyección de estado de resultados en dólares (primer año).</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 23 Resumen de resultados por año en pesos colombianos.</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 24 Resumen de resultados en dólares.</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 25 Rentabilidad del negocio en pesos colombianos y en dólares.</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 26 Planificación del Proyecto.</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 27 Características dominio y hosting.</b>	<b>102</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 Evolución de los servicios de telecomunicaciones en Colombia.</b>	<b>45</b>
<b>Figura 2 Logo del producto.</b>	<b>68</b>
<b>Figura 3 Colores escogidos para el logo de la empresa.</b>	<b>76</b>
<b>Figura 4 Slogan de TU Express.</b>	<b>77</b>
<b>Figura 5 Principales cadenas de supermercados en Colombia.</b>	<b>88</b>
<b>Figura 6 Aplicación móvil Iphone.</b>	<b>97</b>
<b>Figura 7 Aplicación móvil Smartphone – Android</b>	<b>97</b>





## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio realizado a través de la presente tesis, pretende orientar y sustentar la necesidad de introducir en las principales Ciudades de Colombia, tiendas de conveniencia, con espacios contemplados entre 200 y 300 metros cuadrados, con un énfasis en ventas Online y en cercanía a zonas altamente pobladas de estratos 4,5 y 6.

La finalidad, por la que se ha realizado esta investigación, es para soportar la necesidad que tienen los colombianos que viven en las principales ciudades del país, en tener soluciones de compra de artículos de primera necesidad cerca a sus hogares. Lo anterior soportado en la limitación que hoy en día tienen las personas para visitar un hipermercado, supermercado o formato similar, buscando tener soluciones más cercanas a sus hogares y adicional tener canales alternos de compra, para optimizar sus transacciones, preferiblemente de forma Online desde sus dispositivos móviles.

La investigación fue realizada en las tres principales ciudades de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín), en donde se encuestaron hombres y mujeres, entre los 25 y los 59 años, de estratos socio económicos 4, 5 y 6.

En síntesis, los resultados obtenidos corroboran la necesidad de abrir tiendas de conveniencia en estas principales ciudades, ya que el 34% considera que el tema de cercanía es de gran importancia a la hora de definir donde comprar. Adicionalmente, el 52% de los encuestados considera de suma importancia que el servicio de entrega a domicilio sea ágil y gratuito, un porcentaje del 48%, consideran sumamente importante el horario, por lo que tener disponibilidad de 24 horas al día los 365 días del año es de gran importancia, para el 52% de las personas encuestadas, poder comprar por canales alternos

tipo online es relevante a la hora de efectuar sus compras. Las cifras antes descritas ratifican la necesidad de abrir tiendas de conveniencia en las principales Ciudades de Colombia, con un marcado énfasis en ventas online (91% de los encuestados ha realizado compras online) y ubicaciones en lugares preferentes en zonas de estratos 4, 5, 6, cercanas a los hogares, lo cual permite que el cliente tenga a su disposición el canal web o la tienda física. La recomendación es realizar una primera apertura en la Ciudad de Bogotá, en el Barrio Santa Bárbara y posteriormente, continuar la expansión a 4 puntos adicionales, un punto en la Ciudad de Cali en el Barrio Chipichape y un punto en la Ciudad de Medellín en el Barrio El Poblado.

El negocio analizado de tiendas de conveniencia, presenta viabilidad de incursión en las principales ciudades de Colombia, entendiendo, que la inversión aproximada de lanzamiento y apertura de la primera tienda tendrá un costo aproximado de USD\$1,7MM, con un margen bruto de cerca del 30% y un plazo de retorno de inversión de 6 años para la primera tienda, a medida que se logren las aperturas de las demás tiendas proyectadas, se lograrán mejores volúmenes y negociaciones de escala para mejorar el margen bruto y reducir el tiempo de retorno de la inversión.

## INTRODUCCIÓN

En el paso de los últimos 10 años, los países llamados tercermundistas han logrado captar la atención de las grandes potencias con el fin de incluirlos como objetivos para sus nuevas inversiones; muchas de las cuales se han dado en el Mercado comercial hoy en día llamado "Retail", este Mercado ha logrado expandirse dentro de los mismos países que conforman las nuevas comunidades económicas como lo son la Can y Mercosur, quienes bajo nuevas normas, han logrado crear excelentes lazos comerciales haciendo de la región en Latinoamérica una de las más sólidas en los últimos 5 años, donde países como Chile, Perú y Colombia han tenido un crecimiento estable convirtiéndolos atractivos para grandes compañías.

El Mercado de retail de hoy, tiene muchos jugadores que apoyados por altos conocimientos de penetración de mercados, han creado marcas estables que hoy en el Mercado bursátil tienen excelentes rendimientos. Nuestro estudio de tesis lo vamos a enfocar en como Colombia, se volvió un Mercado atractivo para grandes cadenas de retail, donde ven un Mercado sólido y en crecimiento, donde los consumidores, cada día están más enterados de la revolución que traen la llegada de grandes marcas, las cuales buscan beneficiar a la comunidad en donde se establezcan. En la actualidad existen varios tipos de formato de retail exitoso. Nosotros, basados en lecturas y hechos actuales queremos estudiar las opciones que las nuevas tecnologías están ofreciendo al Mercado del retail en nuestro país, es decir, vamos a enfocar esta tesis al estudio del E-commerce, donde vemos un excelente potencial de crecimiento para los nuevos jugadores que lleguen a nuestro país en el Mercado del retail. Actualmente algunas de las cadenas ya

han empezado a explorar dicho comercio el cual podemos decir se encuentra en un 20% desarrollado.

El retail es un término inglés creado para lograr definir un sector especial que estaba creciendo en el comercio donde empresas especializadas en ventas al por menor o al detalle estaban en expansión reuniendo un alto número de clientes o consumidores, este tipo de venta se estaba dando en muchas de las ciudades principales de países en Europa donde el público podría autoabastecerse adquiriendo productos a precios uniformes.

La historia de los mercados en América latina empieza mucho más tarde y bajo las influencias de empresarios europeos y estadounidenses a mediados del siglo XIX. De acuerdo a estudios planteados en varios países sobre el retail, las etapas que el comercio tuvo marco las pautas de nacimientos de varios formatos comerciales donde se lograron empezar a ofrecer productos y servicios más especializados, donde se empezaron a suplir las necesidades básicas de las personas como lo fue la alimentación y vestuario, sin embargo los mismos empresarios vieron la necesidad de abrir cadenas donde se empezaran a comercializar productos no básicos de la canasta familiar como electrodomésticos, menaje, ferretería, jardinería, remedios, artículos de cuidado personal e incluso hay algunos especializados en accesorios para oficina y automóviles.

## CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

América Latina se ha convertido en la última década en un actor importante en el mercado del retail a nivel mundial, por ello grandes empresas norteamericanas, europeas y asiáticas se han interesado en entrar a dicho mercado que se encuentra en expansión, así mismo actores locales han tenido un crecimiento importante y han incursionado en países de la región implementando sus modelos comerciales exitosos en cada uno de los países donde tienen operación. Debido a la estabilización en gran parte de las economías del continente, los mercados han logrado un crecimiento importante en niveles adquisitivos lo cual permite que cada vez más exista un sector más especializado y con ofertas de productos más interesantes e innovadoras.

En Colombia, las grandes Ciudades, presentan problemas de movilidad, lo que hace que desplazarse sea cada vez más un reto para los retail que necesitan atraer a los compradores a sus tiendas. Bajo este contexto, la lealtad del cliente a la tienda pierde relevancia, siendo el verdadero ganador la ubicación del retail o la facilidad de compra. Entendiendo los hábitos de compra de los colombianos, en las principales Ciudades y basados en que cada día existe más competencia de jugadores nacionales e internacionales, pero el cliente cada día tiene menos tiempo para desplazarse o para observar información publicitaria. Por lo anterior, decidimos enfocar nuestro estudio en la creación de una empresa que quiere llegar al mercado colombiano enfocado en estratos 4, 5 y 6 y centrando su estrategia de venta en tiendas de conveniencia y aplicación disponible para Smartphone, tabletas y iPhone donde pueden hacer sus pedidos las 24 horas del día.

## **1.1 VISIÓN**

Ser la cadena de retail minorista con un amplio reconocimiento de marca con la cual se identifiquen nuestros clientes en las principales ciudades de Colombia por su cercanía, disponibilidad, rapidez y cumplimiento.

## **1.2 MISIÓN**

Brindar un inventario variado con las mejores marcas del mercado a precios competitivos en un ambiente agradable en el cual de gusto comprar y con una organización logística eficiente en los diferentes canales de venta para entregar en forma oportuna en la modalidad Delivery.

## **1.3 VALORES**

### **1.3.1 Cercanía**

Estar cerca de nuestro consumidor final teniendo tiendas que abarquen gran parte de los barrios estratos 4, 5 y 6 identificados como mercado potencial de nuestra empresa.

### **1.3.2 Disponibilidad**

Tener una oferta de productos disponible en cada tienda y garantizar su abastecimiento.

### **1.3.3 Rapidez**

Alistamiento de los productos y distribución inmediata a los domicilios de nuestros clientes.

### **1.3.4 Cumplimiento**

Tener un alistamiento, distribución y stock de los productos demandados por el cliente, cumpliendo así los horarios y tiempos de entrega.

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA

En Latinoamérica el retail ha tenido un alto avance en términos expansionistas como es el caso de Chile, cuyos grandes jugadores han mostrado grandes habilidades al momento de cumplir su objetivo, instalándose en países como Argentina, Perú y Colombia donde han avanzado con gran reconocimiento y rentabilidad aperturas de tiendas en las principales ciudades de dichos países. Igualmente muchos de los grupos empresariales para protegerse de la expansión chilena, han logrado con jugadores europeos altas inyecciones de capital, logrando permanecer como grandes competidores.

En la actualidad existen 3 reglas fundamentales para el retail:

- **La persona o cliente:** es el posible comprador potencial en forma voluntaria de un producto o un servicio que desea para su uso propio o para otra persona, este puede ser una persona, empresa u organización. Normalmente son segmentadas por sexo, edad, lugar de vivienda a la hora de organizar un nicho de mercado. El cliente es el motivo principal por el que se crean, se producen, se comercializan los productos y/o servicios.
- **Los bienes, productos o servicios:** El bien o productos es un elemento que por medio de un proceso ha sido transformado, bautizado y etiquetado con el fin de ser útil a las personas, las cuales lo pueden volver elegible, viable y repetible por medio de su uso. Los productos son tangibles, mientras que los servicios son intangibles e inseparables, es decir que los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo, logrando que el cliente determine el lugar, sitio y tiempo que lo desea obtener.
- **El espacio donde se desarrolla la actividad:** físicamente es un espacio donde se exhibe el producto, el bien y el servicio que se va a comercializar. Cuando

hablamos de productos normalmente los espacios se estudian de acuerdo al nicho de mercado que se va a trabajar con el fin de llegar al cliente final con mayor facilidad. La ubicación de un bien y/o servicio depende del tipo de proyecto que se esté diseñando o pensando ofrecer.

Siguiendo con los componentes del retail, vamos a relacionar los diferentes tipos de tiendas que existen en los mercados los cuales se diferencian por sus productos, distribución, precios y marketing como son tienda departamental, tienda de especialidad, supermercado, tienda de conveniencia, farmacia, tiendas de descuentos, clubes de compra, restaurantes; de todos los encontrados, los siguientes son los que para nuestro estudio tienen más relevancia y mayor crecimiento en nuestro país:

#### **Tienda departamental:**

Su nacimiento se da en Francia en el año de 1852 cuando se da la apertura de la tienda 'Le Bon Marché' (2014) decide abrir un espacio grande donde ofrecían productos con precios fijos, bajos márgenes, encontrando en ella varias secciones que con el paso de los años fue llegando a ser pequeñas islas de diferentes marcas administradas independientemente por los proveedores en forma de arriendo pero controladas bajo un mismo organismo regulador. Uno de los primeros ejemplos que se dieron en América Latina se da en México, donde nace una de las tiendas más emblemáticas "Palacio de Hierro", su historia es similar a sus antecesores, "El Palacio de Hierro abrió sus puertas en 1891 con propósito claro: dotar a México de una tienda de departamentos a la altura de las mejores del mundo, su parte física sería un edificio en el que se instalaría la tienda tendría cinco pisos y una estructura de hierro fundido al estilo de la Torre Eiffel, que



había asombrado al mundo en la reciente Exposición Universal de 1889, y que se usaba en los grandes almacenes parisinos”. (Palacio de Hierro, 2014).

Para finales del XIX, en Latinoamérica existía el comercio del *Regateo*, donde los clientes podrían encontrar los mismos productos a precios diferentes y dependiendo de la habilidad del cliente este podría lograr los mejores precios.

Palacio del Hierro al momento de su apertura cambio este sistema implementando un sistema de precios fijos en todos los artículos que se encontraban a la venta. Con el paso de los años, fueron implementando las formas de atención al cliente implementando el concepto de turnos, logrando implementar el descanso dominical a sus empleados adelantándose a lo que hoy conocemos como el derecho laboral del trabajador.

Las tiendas Palacio de Hierro durante toda su trayectoria ha sido un claro ejemplo de lo que deben tener como reglamento para ser exitosas. Desde el año 1947, sus directivos entendieron la importancia que tenía sobre los clientes el tema de la publicidad, en dicho año introdujeron dibujos a lápiz de los productos que iban a ser comercializados en las tiendas; igualmente empezaron con el diseño de campañas promocionales conocidas hoy en día como “Rebajas”; además entendieron la importancia de la forma escrita y hablada donde utilizaban la prensa y la radio como canales conductores para llegar a los clientes, finalizando 1950 comienzan a utilizar la televisión, van cambiando los dibujos por fotografías para ser más reales frente al cliente. En los ochentas son pioneros en lanzamientos de varias campañas que traemos como ejemplo, ya que hasta nuestros días se siguen usando: "Venta de Blancos y Otros Bellos Colores", "What's Hot", "Tecno Show", "Venta de Realización", "Festival de Belleza y Fragancias", "Venta

para el Hogar", "Yo Quiero a México" y "Venta Prenavideña". (Palacio del Hierro, 2014).

Hoy día, el Palacio de Hierro después de 120 años de apertura, es una de las mayores tiendas que existen en México, donde logro incorporar marcas de alto reconocimiento mundial donde colecciones importantes son comercializadas a un nicho de mercado fiel a estilos de vida sofisticados.

### **Tiendas de especialidad:**

Hablando de un espacio físico, estas tiendas cuentan con espacios amplios, donde una misma línea de productos es comercializada a un segmento específico del mercado, normalmente se tienen varias marcas y dependen de las mismas los precios que se ofrezcan. Este tipo de tiendas es muy usual entre categorías como el hogar, oficina, papelerías, construcción donde se reúnen en el mismo espacio todos los elementos que las conforman logrando así una venta tipo "Clúster".

¿Qué es clúster? Esta palabra se usa para definir la unión de varias empresas que trabajan todos los materiales para la construcción de algún producto, ejemplo claro es el clúster de confecciones que está situado en la ciudad de Medellín, donde se encuentran las empresas que hacen el hilo, los botones, las telas, las marquillas, las empresas confeccionistas y finalmente las empresas que desarrollan la marca para ser comercializada, todas en un mismo espacio geográfico con el fin de abaratar costos y ser más competitivos.

**Supermercados:**

El primer supermercado nació en New York en 1930; este tenía cuatro veces el tamaño de un almacén tradicional de la época, donde uno de sus principales atractivos era el autoservicio un concepto nuevo para esa época. (García, 2005, pág. 30).

Si nos centramos en la parte física, hablamos de un espacio de más de 500 metros cuadrados, donde miles de productos son comercializados en diferentes épocas del año para el consumo de la humanidad. Como toda operación comercial esta tiene un fin básico como el logro de ventas a grandes volúmenes, tal y como se puede vislumbrar en la historia supermercados (2009) “recurriendo a métodos tales como precios atractivos, técnicas de exposición, autoservicio, facilidades convenientes y atractivas de compras, promociones y publicidad, inventarios grandes pero bien regulados con respecto a rotación y adición de líneas diversificadas de mercancías incluyendo artículos no comestibles”.

**Tiendas de conveniencia:**

Este formato de tienda, nacen de una respuesta a los cambios silenciosos a nivel demográfico que se fueron dando en los grandes mercados como Europa, “donde cada vez los hogares son más pequeños. En los países nórdicos, por ejemplo, el 36% de los hogares son unipersonales, mientras en otros países como Francia y Bélgica la legislación es cada vez más reacia a autorizar la apertura de grandes hipermercados”. (Revista Dinero, 2013).

La nueva estrategia de las grandes cadenas en su modelo expansionista, crea un formato que este entre los 200 o 300 metros cuadrados donde se ofrecen una variedad de

productos a nivel de autoservicio el cual está abierto en su mayoría las 24 horas del día. Son tiendas ubicadas estratégicamente en lugares donde el público debe parar a llevar algo que le falta y en su recorrido por la misma hace más compras de carácter impulsivo.

En Colombia, estas tiendas se pueden encontrar en las estaciones de servicio (Gas), cerca de los aeropuertos, centros comerciales, sectores residenciales, sectores empresariales o zonas que se caractericen por el alto tráfico de personas y que no hay una disponibilidad importante de espacio para tener una tienda más grande.

### **Clubes de compra:**

Los clubes de compra, son una nueva tendencia que está arrojando el mercado y ha tenido un aumento importante en países de América Latina gracias a los operadores de tecnología que han ido apareciendo en el mercado, es por esto que para nuestro estudio tienen gran relevancia, pues son canales expertos en el manejo del e-commerce y son hábiles al momento de la realización de campañas de fidelización de clientes.

Pero, ¿qué son los clubes de compra como tal? “Se trata de sitios web que comercializan stocks de grandes marcas. El usuario, excepto en algunas ocasiones, tiene que estar registrado para poder visualizar las ventas existentes. Una vez registrado, te van enviando por correo electrónico las campañas que van saliendo. Estas campañas suelen tener un período de validez de entre 1 a 7 días y el número de artículos que se ofertan suele ser limitado. Este hecho “obliga” al usuario a estar muy atento a las ventas que le interesan, ya que cuanto antes entre en el portal, más posibilidades habrá de que consiga el producto deseado. Existen diferentes categorías de Clubes Privados de Compras Online, se pueden distinguir según los tipos de productos ofertados: moda y

complementos, decoración, viajes, artículos deportivos o perfumería y cosmética, aunque esta lista es cada vez mayor”. (Clubes privados de compras Online, s.f.).

Con la falta de tiempo que se está dando en las grandes ciudades, este formato tiene unas estrategias claras al consumidor: ayudarle a maximizar su tiempo, por lo que con un click puede adquirir una necesidad sin moverse de su oficina u hogar. La estrategia que usan todas estas nuevas empresas va de la mano con las tendencias del consumidor y de las redes sociales.

### **Mercado Colombiano**

Colombia no es ajena a la era del poder de la venta al Detal o al por menor, y en esa misma línea el negocio en Colombia ha tenido ciertos movimientos, en donde se observa a los retail alimenticios más grandes, adquiriendo a los más pequeños, pero que son considerados estratégicos a la hora de crecer y fortalecer su presencia a nivel país.

Hasta hace menos de 10 años, pensando en Colombia, podíamos considerar y entender que las Marcas comerciales individuales, eran las dueñas del poder y la información, pero hoy por hoy, el poder está en la venta al Detal. Son estos grandes retail quienes almacenan, recopilan y mantienen el contacto con los compradores. Este poder que han ido adquiriendo los retail alimenticios, es lo que genera a nivel mundial ese interés , cada vez más atractivo, en ingresar a países, que tienen una estabilidad económica y en donde ven potencial para ingresar adquiriendo algún retail Nacional. En el año 2011, se especuló con el ingreso de Walmart a Colombia, quienes adquirirían un retail Nacional, sin embargo, dicha transacción no se concretó y lo que sí sucedió en 2012, fue la puja por la adquisición de las tiendas Carrefour Colombia, la cual fue

adquirida por el Grupo chileno Cencosud, con presencia en Latinoamérica. No existe información reciente de nuevas transacciones en curso, para el ingreso de súper minoristas a nuestro país en 2014.

Existe una alta concentración de Minoristas en los países más desarrollados y Colombia no es la excepción, sin embargo, aún en Colombia podemos hablar de casi 10 grandes jugadores compartiendo el Share de este negocio. Esta distribución y las tendencias de agruparse, aliarse o ser adquiridos unos a otros, puede hacernos temer a futuro condiciones monopolísticas, si eres pequeño, simplemente los más grandes te adquieren por estrategia.

Ahora bien, entendiendo a los consumidores Colombianos, los Minoristas sí necesitan de las marcas comerciales para atraer tráfico y así mismo demostrar un servicio más completo y más eficiente. Las marcas contribuyen a la percepción de calidad del retail. De acuerdo a la investigación realizada por Shopper Key account Colombia 2012 de ILACAD World Retail, “se han vuelto más exigentes ya que priorizan ante todo la calidad de los productos, que rebasa el precio, el cual quedó en segundo lugar. Los más visitados son los Hipermercados, seguido de los supermercados” (Ilacad, 2014).

Validando este análisis, es importante entonces entender, que las marcas comerciales en Colombia, juegan aún un papel interesante, a diferencia a otros países, donde las marcas propias, han adquirido una gran relevancia.

El retail en Colombia, era visto como un simple canal de distribución, pero no como un socio comercial estratégico, que ayudara a catapultar las ventas, cosa distinta la percepción de hoy, donde el retail, es el socio y no sólo un canal de colocación.

El mundo se ha vuelto cada vez más pequeño, empieza a lucir muy parecido, los retail se expanden por el mundo entero. Por lo tanto, cuando vamos de compras, básicamente las mismas tiendas o muy parecidas con distintos nombres y las mismas promociones están en todos los países.

Entendiendo que las marcas han perdido poder en gran parte del mundo, ¿Cómo deberían defenderse de esta presión que hoy aplican las cadenas de retail a las diferentes empresas productoras? Digamos que en Colombia, aún existe un arraigo a ciertas marcas, algunas locales y otras marcas mundiales, las cuales deben estar presentes en los diferentes retail de nuestro país.

Para los almacenes detallistas de Colombia, hoy es una realidad enfrentarse a compradores informados. Las nuevas condiciones de globalidad, los flujos de información y las comunicaciones, convirtieron a los consumidores pasivos, en compradores informados, tomando sus propias decisiones, comparando, etcétera. Los Colombianos hoy se cuestionan de las movidas que puede hacer a nivel mundial cualquier productor tipo P & G, Nestlé, Parmalat, Coca – Cola, Pepsi o cualquier otro.

Según la revista Fortune (Boyle, 2003) los minoristas más grandes son responsables del 80% de las ventas diarias de alimentos en estados unidos, hace 10 años, era solo del 30%. En Estados Unidos, cuatro minoristas controlan el 75% del mercado.

“Quien sea el dueño del estante es el dueño del mercado” (Thomassen, L., Lincoln, K., & Aconis, A., 2010). Esta frase ya está siendo digerida por los grandes retail mundiales y eso los incentiva a expandirse con mayor rapidez y adicionalmente, les permite poder crear y manejar sus marcas propias.

Los detallistas han optado por crear sus marcas propias, reemplazando en el consumo a marcas comerciales. Las marcas propias se encuentran cercanas al 50% de participación del mercado (Thomassen, L., Lincoln, K., & Aconis, A., 2010) con el aumento de la aceptación de las marcas propias, los detallistas deben preocuparse cada día menos de las marcas comerciales. En Colombia, aún la tarea de las percepciones de calidad es incipiente, pero los retail están enfocados en posicionarla de tal modo que logren coincidir con las percepciones de las marcas comerciales.

La marca en el estante, a la marca desde el estante. Esfuerzos alrededor del estante. Este es el enfoque que asumió en Colombia por ejemplo Cencosud después de adquirir a Carrefour, quienes tienen un esfuerzo adicional en sus puntos de venta, y es allí donde cautivan al comprador.

Vivimos en un mundo donde cada uno busca la próxima venta, la venta al Detal es sumamente crítica, y al final, no importa ni la marca, ni el producto, si no somos capaces de llegar al consumidor. Estamos en la época del minorista. “Quién está a cargo de la marca hoy, El productor o el minorista?” (AC Nielsen, 2005).

A las marcas les gusta creer, que aún son las más informadas y conocedoras del consumidor y se les olvida que la balanza se inclinó a favor de los minoristas. Cada retail en Colombia maneja su propia tarjeta de Lealtad, maneja su propio esquema de acumulación de puntos, para redención de premios, a través de los cuales capturan la información necesaria, para luego monitorear y poder crear sus estrategias comerciales, y si un proveedor, sea cual sea, desea tener acceso a dicha información, debe pagar por ella, así que la balanza se inclinó en favor de los retail.



Los minoristas, cada vez más también están haciéndose cargo de los puntos clave de contacto, en algunos momentos conocen mejor a los clientes, que las marcas comerciales individuales. Con esta data, son capaces de influenciar cómo comprar y en qué comprar. Son tan importantes, que ya los minoristas son quienes definen los precios que se cobran y establecen los niveles de relaciones con cada marca, lo cual se convierte en una frustración para los productores de marcas individuales. En Colombia, hay una guerra muy marcada por los espacios preferentes en los diferentes retail, a la final, ya no es un tema de precios, ahora es un tema de conveniencia a tal punto, que muchos retail, terminan diciéndole al productor, en qué locales pueden tener cierta marca o referencia y en cual no.

Los productores se encuentra atados de manos, frente a las acciones de los Minoristas, cada vez sus márgenes de utilidad se acortan y su única salida seguirá siendo entregar mayor valor a los clientes y buscando caminos y alternativas para poderlos contactar de forma directa. Por eso en Colombia, los concursos y estrategias para captar información que llegue directamente al productor, son el pan de cada día. Estamos saturados y entregando de forma consciente e inconsciente más información personal a *retailers* y productores, para que luego nos aborden con nuestros mismos datos.

Las grandes tiendas de retail aprietan y ajustan cada día más a las marcas comerciales, a tal punto, que si no aceptan las condiciones ofrecidas por el retail, son retirados de los estantes de estos, casos se han visto, por ejemplo con Kelloggs (Jessen, 2005). En Colombia, el retail Éxito, que hace parte del Grupo Casino, hace tres años definió retirar de sus estantes a la marca alimenticia Alpina por no haber llegado a un

mutuo acuerdo, sin embargo, la afectación para Alpina fue una pérdida tan alta de participación, que prefirieron llegar a un “ acuerdo” con este retail.

Hoy por hoy, en los almacenes detallistas se vende de todo, desde una cuna para Bebé, hasta un seguro funerario o la misma tumba. No hay límites, una persona puede comprar literalmente cualquier cosa que quiera para su vida, todo bajo un mismo techo, por lo tanto ¿quién piensa ahora en otro lugar?. Esta no era una situación habitual en Colombia, sin embargo, los retail de hoy, tienen bajo el mismo techo, una amplia oferta de categorías de productos y servicios. Los retail nacionales, aprenden rápido y asumen ofertas de servicios y venta de productos de manera directa, por ejemplo, ya tienen agencias de viajes propias, ventas de seguros, etcétera.

En todas las culturas del mundo, el boom del crecimiento de los centros comerciales y tiendas es imparable, a finales de 2003, las principales Ciudades Chinas contaban con 236 centros comerciales. En 2011, China tendría siete de los más grandes centros comerciales de todo el planeta (Leobowitz, 2004). Según el Diario El Portafolio, para el caso Colombiano, en 2012, se mencionó, que entre 2012 y 2014, en Colombia cada 21 días se inauguraría un nuevo centro comercial.

Para finales de 2012, hubo en Colombia 40 nuevos centros comerciales, más las renovaciones y ampliaciones de los ya existentes (Polania, 2012). Este es un negocio de nichos, que aún no está saturado en Colombia, por el contrario, las ciudades de nivel intermedio, es decir, aquellas que comprenden entre 500.000 y 1.000.000 de habitantes, siguen en ascenso y con alto potencial de inversión. Para el efecto de nuestro estudio, digamos que pueden ser alrededor de 8 ciudades intermedias las que tienen alto potencial

para invertir en centros comerciales y en almacenes detallistas, que actúan como anclas en la mayoría de los casos.

Guillermo Botero, Presidente de la Federación Nacional de Comerciantes, en la Revista M2M, manifestó que en Colombia, hay más de 400 centros comerciales, son núcleos de desarrollo local, afirma (2012). Cada centro comercial, entra en una lucha para posicionarse y crear su propia identidad, allí juegan un papel importante los almacenes detallistas, quienes actúan de formatos ancla para los diferentes centros comerciales. De acuerdo al estudio realizado en 2012, por Fenalco, estudio denominado los consumidores y los centros comerciales, y del cual M2M en su edición 11 de septiembre de 2012 presentó apartes del mismo, resaltando que los consumidores visitan en promedio un centro comercial a la semana, lo visitan en familia y la escogencia de cual visitar se basa en variedad y cantidad de tiendas detallistas presentes y en la proximidad a su sitio de vivienda. Una imagen nítida y poco confusa es el éxito de un centro comercial y de las tiendas detallistas que apuestan al abrir sus miles de metros cuadrados, pero la mayor conclusión obtenida fue que la flexibilidad, supera la fidelidad.

Es por ello, que los compradores de hoy, prefieren las tiendas de conveniencia 24 horas, las de amplio surtido, las de mayor cercanía, las más activas y con mejor relacionamiento, por lo tanto, si un nuevo súper detallista, del tipo de Walmart, desea ingresar a Colombia, no la tendrá fácil si su estrategia es ingresar de cero, ya que los espacios ideales y estratégicos, se encuentran atendidos por otras cadenas detallistas. Esto implica que cualquier ingreso de nuevas cadenas a Colombia requerirá entrar adquiriendo alguna cadena local, o simplemente ingresar en espacios un tanto más alejados de las zonas urbanas y con una menor cantidad de puntos. Ésta es por ejemplo la estrategia que

está siendo utilizada por la cadena Pricemart, quienes ingresaron hace un par de años a Colombia y tienen presencia en unas 4 ciudades intermedias y esperan durante el 2014, ingresar en Bogotá con un local.

Los colombianos asistimos hoy a los centros comerciales y nos enfrentamos a miles de puntos de ventas y de marcas comerciales. Ahora bien, la otra cara de la moneda con las marcas comerciales, muestra que éstas deben afrontar preguntas importantes como por ejemplo, ¿qué beneficios pueden obtener de estos grandes Hipermercados generadores de tráfico?, ¿cómo integrar ventas por volumen, en lugares de ventas al detal?, ¿cómo adaptarse ahora a nuestros nuevos estilos de vida y de compra?, ¿qué provecho pueden sacar en los centros comerciales?

Las nociones tradicionales de lealtad a la marca están siendo desafiadas cada vez más por la conveniencia de los compradores. Están comprando donde sea más fácil.

Que es lo más importante, ¿las marcas comerciales en los estantes o el minorista que los almacena y distribuye y vende? A fin de cuentas, termina ganando la conveniencia en el punto, sin embargo los diferentes formatos de retail están creando y afianzando las marcas propias y orientando a los consumidores Colombianos a consumir marcas blancas, marcas propias del retail, un mercado que crece y se desarrolla en nuestro país. En un informe de AC Nielsen de 2005, se concluyó que “las marcas propias representan el 17% de las ventas totales de los grandes súper mercados del mundo.

¿Qué sucede con las marcas propias? Los minoristas han creado sus marcas propias, las cuales se enfrentan a la lealtad de las marcas comerciales, pero el verdadero

ganador es la conveniencia de la ubicación del minorista. ¿Dejaríamos de visitar un súper mercado, si nuestra marca favorita dejara de ser ofrecida allí?

Las marcas propias son más redituables para los minoristas, adicionalmente, les ayuda a generar diferenciación y lealtad hacia el retail; sin embargo ¿pueden los minoristas verdaderamente crear algo que iguale la imagen de calidad de las marcas comerciales, que tienen años de comunicación y consumo? Se los permitirán los compradores? A lo mejor en Colombia, esta penetración con marcas propias de cada retail va en ascenso, pero aún hay un camino por recorrer y la comunicación hacia el *trade* no será tan fácil.

La selección de la marca sustituyó la conciencia de la marca, es un nuevo enfoque de comunicación, entonces, ¿cómo diferenciarse? ¿Cuál es el mensaje que debe explotar cada retail en Colombia para que los compradores se orienten hacia sus marcas propias y no hacia marcas comerciales?

Cada marca debe encontrar la habilidad para destacarse por encima de la multitud, los medios tradicionales de comunicación, están siendo reemplazados por nuevas oportunidades y canales de comunicación, que deben ser aceptados por los nuevos consumidores. Los compradores tienen menos tiempo para buscar información publicitaria, por lo tanto, los canales tradicionales no están funcionando, ya los grandes retail en Colombia lo que buscan es consolidar sus bases de información, de modo que le puedan llegar a esos compradores con información puntual, con promociones que se acomodan a sus hábitos de consumo, etcétera.

El consumidor Colombiano se está reinventando, algunos porque se encuentran aburridos de las marcas comerciales, hostigados de tanta información, por eso se encuentran hoy dispuestos a realizar una de las siguientes jugadas: unos a subirse a la primera marca aunque sea más costosa y otra parte simplemente bajarse. Lo que vemos en Colombia más o menos va en línea de que, si las empresas productoras, no se reinventan en ese mismo sentido, entendiendo que deben ser el más barato, el más brillante o el más lujoso, de lo contrario, afrontarán un futuro incierto en el mercado de retail en Colombia.

Si nos preguntáramos, ¿Quién moldea a quien, el comprador al minorista o el minorista al comprador? En el pasado, podríamos ratificar que cada minorista moldeaba a sus compradores, pero hoy por hoy, donde el retail tiene su fin último, las marcas comerciales tienen el suyo y el comprador Colombiano, ya informado y preparado, quizá no se acomode ni al primero, ni al segundo, es importante entender entonces, cómo se debe capturar el interés del comprador en nuestro país.

Las marcas comerciales necesitan encontrar nuevas formas de regresar al juego, no pueden permanecer en el tiempo en la forma como se comunicaban en el pasado y deben re pensar que sigue a futuro. Siempre se ha manejado comunicación en masa, para recordarle a los compradores, los argumentos emocionales y racionales, para mantener la preferencia por la marca específica. Ese era un proceso algo simplista, de gastar, gastar y gastar para mantener una participación, apuntándole a un tema masivo, con un alto porcentaje de inversión. Lo que vemos a futuro es que no hay caja que aguante para seguir mercadeando con masas, toca buscar mecanismos de aproximación más especializados. El problema es que ahora que entendieron que no se capta atención en

masa y que se debe direccionar a segmentos más específicos, con mensajes más claros y dirigidos, sucede que ahora quien tiene esa información es el retail, no la marca.

El comprador Colombiano tiene parámetros de conducta de compra muy parecidos a los del resto del mundo, sigue yendo al Minorista y allí es donde define su compra y las marcas que compra, a la final, lo único que llevan más o menos definido, es el monto que va a gastar. Sin embargo, la habilidad de recordación ha caído de forma exponencial y mantener una marca en la mente de los consumidores, basados en pautas publicitarias cada día se dificulta un poco más, eso hace que el retail asuma aún más relevancia en el punto de venta. De acuerdo a estadísticas, lo que tenemos es que las decisiones de compra, se toman en el punto de venta, (Popai, 2014); en Europa el 75% de las decisiones se toman en la tienda y en Estados Unidos es el 70% (Liljenwall, 2004).

Generar conciencia, basados en pautas publicitarias ha ido perdiendo su esencia, sigue siendo válida para informar, algunas para persuadir y otras para recordar, pero es necesario repensar y encontrar caminos más cortos hacia el comprador y al parecer, el retail, en el punto de venta es un jugador muy importante. En Colombia, lo que hemos visto es que las marcas comerciales, se apropian de espacios publicitarios que se encuentran de cercanos al Retail, por ejemplo, las vías que llevan hacia los retail se encuentran invadidas de vallas comerciales, adicionalmente, los centros comerciales, por donde atravesamos para llegar al minorista donde vamos a comprar, se encuentran llenos de publicidad. Lo preocupante es el alto valor comercial que tiene obtener una pauta en estos espacios publicitarios y lo reducida que es la oferta de espacio, por lo tanto, a las marcas comerciales, no les queda de otra, que llegar a acuerdos con los retail, para poder

hacer acciones dentro del punto de venta y nuevamente, quedan a merced de las decisiones estratégicas que tenga cada retail.

Yankelovich manifestó que de acuerdo a American Association of Advertising Agencies “cada vez más, los consumidores se están volviendo en contra de las empresas que suministran un intenso mercadeo masivo” (2004). Además, si hablamos de comerciales por TV, cada día los consumidores adquieren dispositivos a través de los cuales pueden bloquear los comerciales, siendo así selectivos en lo que desean ver y a lo mejor alcanzar a cierto público Colombiano se vuelve más complejo, volviendo nuevamente a quedar en manos de los espacios y acciones que logren negociar con los retail en el propio punto de venta.

Los Colombianos de hoy, sin importar su nivel socio económico, compran más o simplemente visitan más los puntos de venta, y el entorno en el que compran se vuelve cada vez más importante, ahora hay más opciones que nunca, pero menos tiempo para desplazarse o para observar información publicitaria, esto hace que en su estilo de vida, salir de compras, dar una vuelta por el centro comercial, visitar un retail es algo más rutinario y habitual, luego es allí donde se les puede abordar con información. Así que el retail, recobra nuevamente relevancia dentro de este proceso de comunicación con los compradores.

La cuestión ahora es ¿Cuánto es el tiempo con que cuenta un retail para seducir a los compradores? El tiempo es escaso y el mensaje que reciben los colombianos debe ser tan contundente que los invite a visitar el retail, así que en este orden de ideas, en Colombia las marcas necesitan minoristas y los minoristas necesitan marcas para atraer a



los compradores, aún en Colombia no es tan claro cómo interactúan los compradores con ciertas categorías y la penetración de marcas propias, si bien va en ascenso, no es igual en ciertos productos. Por ejemplo, el mercado de lujo se encuentra muy distante de aceptar en Colombia marcas propias. Cada escenario tiene un conjunto de oportunidades y desafíos, esto es algo que deben entender los retail que ingresan al mercado Colombiano y para los jugadores actuales, por ende, el lugar en el que actuamos define nuestra estrategia, y aún hay mucho por hacer en canales alternos, canales virtuales, los canales Web se encuentran ávidos de impulso y en espera de que los retail lo descubran y exploten al máximo.

Los retail se están aprovechando de un tema tan complejo como es desplazarse y han entendido que dada esa dificultad, la mayoría de los compradores no cambiarían de tienda y se desplazarían a otras, si no encuentran en su retail la marca favorita, simplemente buscarían un sustituto que lo haga similar. Esta es una realidad con la que hoy conviven las marcas comerciales y esto los ha llevado en Colombia a tomar decisiones como son más marcas creando sus propias tiendas, para lograr su distribución propia. Eso es crear sus propios escenarios, ejemplo productos del cuidado y hogar como es la marca Familia, Productos Alimenticios Colombina, Productos Alimenticios Alpina, Productos Alimenticios Comapan, Meals, Bavaria, Sab Miller, etcétera, crean sus propias tiendas. Ésta es una forma de tener nuevamente contacto con los propios compradores y allí realizar ventas e informar novedades y promocionar productos nuevos, entre otros. Las ubican en lugares estratégicos, en puntos de alta afluencia y no muy distantes de las grandes cadenas de supermercados.

Las empresas productoras de marcas comerciales, es decir los grandes fabricantes, pueden ver a los supermercados como sus competidores o como sus aliados de negocio. Muy seguramente si una marca no está, estas cadenas encontrarán un sustituto y las ventas se las llevará otro. Se trata de hacer un pacto de negocios y que las estrategias de ambos se ajusten en favor de los dos. En Colombia hay un caso conocido de una diseñadora de modas reconocida, de nombre Silvia Tcherassi, con alto prestigio y con amplia trayectoria en su categoría de negocio, sin embargo, un supermercado de cadena colombiano, le pidió que le creara una marca propia, para su exclusividad de distribución y ésta reconocida diseñadora así lo hizo y hoy sus ventas son un éxito rotundo. Esta diseñadora bien pudo no hacerlo y asumir que un supermercado de cadena no era su enfoque, pero prefirió considerarlos un canal más para incrementar ventas, creando una marca propia que en nada afecta a su reconocida marca de diseñador. El éxito de los negocios futuros será encontrar alternativas.

Las marcas comerciales en Colombia, se están convirtiendo en un minorista importante, entendiendo que asocian a su marca principal todo un potencial de atracción, hacia diferentes líneas y productos adicionales. Están creando experiencias de compra alrededor de su marca comercial, en ese mismo lugar donde los compradores buscan una marca en particular, allí mismo, se le ofrecen más productos, no importa si están o no relacionados con la marca principal, lo importante es que ese minorista logre capturar y hacer sentir a su cliente en una experiencia superior, hay que crear curiosidad, creatividad, y moverse para mantenerse.

Lo importante de estas tiendas propias, es enfocarse en crear deseos y no en resolver necesidades. Una vez ingresan, visitan, prueban y compran, están listas para

continuar a futuro, adquiriendo el producto, en este canal directo o a través de los diferentes retail, que venden en sus estantes la marca comercial.

Para mencionar un ejemplo, en Colombia existe una marca de nombre GEF y Punto Blanco, sus diferentes productos de ropa textil y sus referencias en general se venden en los diferentes retail del país, sin embargo, han creado tiendas propias donde los clientes perciben una experiencia de compra superior. Así como este caso, hay muchos más y los retail que ingresen al país deben convivir con este canal alternativo de contacto que hoy tienen los colombianos con muchas marcas comerciales. Las marcas comerciales se han obsesionado por las ventas que posiblemente dejaban ir teniendo su enfoque mayormente en los retail, la idea de sus tiendas propias es poder acercarse al comprador final y no dejar escapar ventas. Prefieren entonces volverse minoristas, se trata de generar ventas repetitivas, muchas marcas han entendido que un producto no puede estar solo y pasivo sobre el estante, atendido a un mensaje publicitario, que muchas veces ni le llega al consumidor correcto y al tener tiendas propias logran captar la atención y permitir que los compradores visiten, compren y en futuros eventos, cuando visiten retail, busquen nuevamente la marca comercial y no la marca propia del retail.

Los colombianos le compran más al que sabe transmitir sus bondades, creando comunicaciones sencillas que trabajen para captar ventas. En Colombia por ejemplo, el retail Metro, del grupo Cencosud, se ha equivocado demasiado a la hora de transmitir y llegar al consumidor que desean tener en sus tiendas, es allí, donde las marcas comerciales deben construir sobre las fallas de los demás. Hay que crear alternativas dentro de la misma categoría, no se trata de atacar de frente a la competencia, lo ideal entendiendo que el mercado de retail se está moviendo, es rodearlo y captar la atención

del consumidor hacia las tiendas propias, mientras el retail organiza sus mensajes de forma más limpia y al comprador correcto.

Las marcas comerciales en Colombia han entendido que comparten escenarios y canales de ventas y se redefinen preguntándose, donde están actualmente y donde deberían estar, entendiendo esto, pueden validar si alguien más les está quitando ventas o si alguien más está más cerca del comprador final y orientándolo hacia productos de la competencia. Las marcas comerciales han entendido quien jalona sus ventas, qué los hace comprar y qué los hará comprar a futuro, pero si no tuvieran en Colombia sus propias tiendas, quizá habrían perdido una información básica y tendrían que dirigirse de manera directa a los Retail, a comprar esta información y aumentando la dependencia de estos.

Las principales Ciudades de Colombia, cada una tiene su propio escenario de ventas y este depende en realidad, del nivel de competencia y de la cantidad de retail y del tipo de retail presentes en cada una de estas, así que cada marca comercial debe entender quién es su contrincante y analizar bien ese escenario en el que se desarrollará la batalla. La idea es al final obtener ventas y para ello a alguien deben liquidar de forma creativa. Una marca o producto no puede ser ignorado, si lo ignoran hoy, lo reemplazarán mañana, luego hay que trabajar para ser el elegido y quitarle esa venta a los competidores. Adicionalmente, cada retail tratará de ir apropiándose de mayores espacios para vender sus marcas propias e ir enfocando hacia estas mismas la elección de los consumidores.

Cada ciudad en Colombia tiene un estilo de vida diferente, una cultura diferente, una mayor fragmentación de mercados y muchas cosas y lugares para escoger donde

comprar. Riderstrale & Nordstrom en el libro *Karaoke Capitalism*, *Jonas Riderstrale*, expusieron que “la gente está naufragando en un océano de incertidumbre, provocado por excedentes y excesos” (2004). Hoy lo que tenemos son compradores confundidos. Por ejemplo, en Colombia si un consumidor de estrato socio económico cuatro desea mercar, ¿cuál debería ser su mejor elección? ¿El retail más amplio?, ¿el retail más cercano?, ¿el más económico?, ¿el de mejor surtido?, ¿el de siempre?, a la final, sin haber salido de su casa, ya los compradores se ven sometidos a diferentes preguntas que les generan un sin fin de confusiones.

Muchos entendieron que más allá de la segmentación, está la experiencia de compra en el punto, esto es lo que debemos estudiar más a fondo, el cómo interactúan los compradores en el lugar de compra, frente a las marcas comerciales o marcas propias del retail, entender qué tan expuesto se encuentra el comprador a ser orientado en el momento de su decisión.

Conocer al comprador le permite hacer cosas distintas y de la manera correcta, es importante entender cómo consumen nuestros productos, pero es muy relevante entender cómo lo compran, quién realiza la compra y de qué manera puedo influir sobre ese comprador. La estrategia se debe acomodar dependiendo del espacio donde queremos generar las ventas. Entender los hábitos de compra es una necesidad, Lo que cuenta es lo que les interesa comprar. En los hábitos de consumo, los colombianos se redefinen varias veces al día, pueden ir al mismo centro comercial en sus diferentes espacios del día, algunas veces como padres, otras con amigos, otras como directivos de una compañía, etcétera, lo importante para los minoristas es entender en que faceta se encuentra ese comprador que visita su punto de venta.

Las grandes urbes han comprendido que cerca de los consumidores, debe haber un centro comercial. Visitar un centro comercial, es una experiencia de relajación, que hace parte de nuestras vidas, las visitas se hacen en diferentes momentos y diferentes horarios, pero la misma flexibilidad ha permitido que hoy, ofertas que hay en las mañanas, ya no las encuentras en la tarde o que las promociones ya puedan ser direccionadas a ciertos momentos del día. Y para seguir atrayendo más consumidores, los espectáculos rodean las experiencias de vida de los consumidores.

En Colombia, cada semana los supermercados se ingenian atractivos para que los consumidores se enteren de sus novedades, es fácil atraer compradores al punto de venta basados en experiencias innovadoras que crean basados en concursos, en visitas de artistas y cantantes reconocidos, shows en vivo, etcétera. Los compradores son atraídos por estas acciones comerciales en el punto.

El nuevo súper mercado Jumbo en Colombia, ha creado espacios para que los acompañantes del comprador principal, se puedan sentar, les ofrecen masajes relajantes, té, café, bebidas, etcétera, mientras las esposas realizan compras en el súper mercado de forma tranquila, esto lleva a que la compra debe ser divertida, conveniente y sin ningún afán.

Los retail, se están enfocando en hacer ir a los compradores más y más seguido a sus tiendas, de esa forma, aumentan las probabilidades de compra y valor del tiquete, se ingenian descuentos de verduras un día de la semana, descuento de carnes otro día, descuentos en licores y bebidas otro día, entre otros; de esta forma, los invitan a visitar

las tiendas con mayor frecuencia y en el punto de venta se encargan de ofrecerles productos asociados al producto principal de la oferta que los atrajo al punto de venta.

En Colombia, la mayoría de clientes tiene su lista de productos que considera necesita comprar, pero es en el punto donde termina de tomar sus decisiones ya frente al estante, quizá llegan en busca de los productos o marcas que ya han utilizado, pero es allí donde se dejan influenciar. La gente es leal a la experiencia específica, hay que hacer que los clientes vuelvan y vuelvan al súper mercado con mayor frecuencia. Los retail buscan tener nuevos productos cada día en las tiendas. Los retail en Colombia aprendieron a construir y despertar emociones, entendieron que a los compradores Colombianos les encantan los productos estacionales, si es estacional lo compran, sentir comprar lo fresco y lo del momento incita ventas y cuanto más prueban, más compran. Generar curiosidad, hace que el comprador visite los retail. El minorista conecta con el comprador, la tarea de los retail es hacer que sus compradores sientan que su oferta es solo para ellos.

Los retail en Colombia, han entendido que es mejor permitir a sus clientes la personalización, dejarlos participar y opinar ayuda a ganar espacios, la conciencia no garantiza las ventas, la preferencia y la lealtad si lo garantizan y a eso es a lo que le apuntan. Entendieron que pueden construir comunidades y fanáticos alrededor de su marca, se están volviendo parte de una subcultura con aspiraciones, el retail de hoy tiene el conocimiento, tienen claro que las comunicaciones deberán seguir fragmentándose y orientándose al fin último de su estrategia, la marca propia se volverá cada vez más aceptada, todo va en la calidad, la percepción del precio y en el entendimiento de los compradores, con los productos, ya que la marca no es la solución, el producto si lo es y a eso apelan hoy los detallistas al crear sus marcas propias.

## 2.1 ANÁLISIS P.E.S.T.E.

### 2.1.1 Aspectos Políticos

En la actualidad Colombia cuenta con una estabilidad política importante lo cual le da seguridad y confianza a las grandes multinacionales en llegar a invertir en el país. El gobierno colombiano y en especial el ministerio de relaciones exteriores han concretado acuerdos internacionales de cooperación entre naciones y acuerdos de libre comercio, donde apoyan y protegen al inversionista y esto ayuda a que exista mayor interés en la inversión en el país.

Desde el año 2002 con el Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez (años 2002 a 2010) hasta la actualidad con el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos (años 2010 a 2014), Colombia ha mejorado sustancialmente en temas económicos, de seguridad y de relaciones internacionales, haciendo al país foco del desarrollo económico de la región, por su ubicación geográfica lo cual facilita los aspectos logísticos e industriales y por la riqueza natural, cultural y social, que facilita el turismo y el desarrollo del campo en el país.

En la actualidad, el país llega a las elecciones presidenciales, con unos partidos políticos enfocados en el desarrollo de políticas internacionales sostenibles en el largo plazo y desarrollo en aspectos logísticos como puertos, terminales aéreas y carreteras que permitirán hacer más competitivo al país y que sea atractivo para nuevos inversionistas.

En la región (Suramérica) se encuentra una oportunidad para ganar mercados importantes en el exterior y atraer cada vez más inversionistas debido a



que Venezuela, Ecuador, Bolivia y Argentina se encuentran en una incertidumbre política lo cual pone en entredicho la política interna y favorece a otros países de la regional como Perú, Chile y Colombia.

### **2.1.2 Aspectos Económicos**

La economía colombiana después de superar la crisis del narcotráfico entró a ser una economía estable en la región, siendo foco de nuevas apuestas de inversionistas extranjeros en el país, del año 2004 al día de hoy, economías fuertes en su momento como Venezuela, Estados Unidos y países de la unión europea se han enfrentado a grandes crisis económicas, políticas y sociales las cuales han traído un gran interés en invertir en economías estables y con proyecciones de crecimiento. Gracias a la estabilidad política y social el país empezó a ganar interés en el ámbito económico, los gobiernos se han encargado de promover un desarrollo sostenible en donde las industrias tienen más apoyo y donde los gremios económicos han sido integrados en la toma de decisiones lo cual contribuye en conjunto con un buen manejo estatal al desarrollo económico del país.

La llegada de grandes multinacionales e inversionistas, entre los cuales se destacan empresas en el sector retail, Hoteles, call centers, Bancos, Petroleras, marcas de ropa y calzado, entre otras, se han producido gracias al aumento del poder adquisitivo, a la estabilidad en la tasa de cambio y a políticas que han incentivado la inversión a largo plazo en el país. Un claro ejemplo de esto, han sido los hoteles, existe una exención del impuesto de renta por 30 años y

adicional a esto aplica un impuesto preferencial para atraer a más turistas del 10% y no del 16% como es el estándar en la economía nacional.

De acuerdo al portal Marca Colombia (2014), “en los últimos diez años Colombia ha quintuplicado los flujos de la Inversión Extranjera Directa gracias a los beneficios tributarios que ofrece. Debido a los beneficios tributarios, Colombia es hoy el quinto país a nivel mundial en proteger a los inversionistas y el segundo en América Latina, según la firma JP Morgan”.

### **2.1.3 Aspectos Sociales**

En la última década y gracias a los gobiernos de los dos últimos presidentes, el país ha mejorado las condiciones sociales y económicas, en gran parte por el desarrollo y la evolución en temas concernientes a la seguridad en las ciudades y municipios a lo largo del país. Gracias a esto, el país se encuentra en auge en temas de turismo, el cual ha permitido no solamente mejorar la imagen de violencia a la cual el país se vio inmerso en los años 80's y 90's, si no impulsar sectores que estaban opacados por la violencia.

Hoy en día se ve un país diferente, aunque con algunos brotes de desigualdad social y económica característicos de países de la región, hay una gran confianza de todos los sectores económicos en el futuro, gracias a la inversión no solo económica sino social y cultural por la cual se preocupan cada día más empresas públicas y privadas. Como consecuencia de ello encontramos entes internacionales interesados en conocer y analizar ámbitos culturales y sociales, Colombia ha venido desarrollando programas enfocados en la responsabilidad social y en el apoyo a las comunidades menos favorecidas,

consiguiendo así mejorar los indicadores de empleo, de alfabetización y desarrollo social.

#### **2.1.4 Aspectos Tecnológicos**

De acuerdo a varios estudios en el último año del manejo de las tecnologías, hemos visto como las personas han convertido a los dispositivos móviles un aparato inseparable en sus vidas cotidianas, actualmente un gran número de personas usan sus móviles desde el primer momento del día hasta la última hora antes de dormir. La alta demanda de esta nueva tecnología ha hecho que las empresas trabajen en diferentes opciones donde los nuevos medios sean los nuevos conductores de estrategias comerciales como lo es el caso de redes sociales como “Facebook”, “Twitter” donde personas han sido seleccionadas para realizar campañas de juegos, rifas, lanzamientos de diferentes marcas, con el fin de lograr dominar ese nuevo espacio que logra llegar con mayor facilidad al público objetivo. Actualmente los usuarios de los Smartphone, tabletas etc., buscan online y comparan información sobre algún producto o servicio antes de adquirirlo, donde pueden lograr conectarse con personas que nunca han visto quienes los pueden asesorar. De acuerdo a varios artículos relacionados con el marketing online, las empresas están trabajando en ganarse la confianza de los clientes, ya que estos son más inteligentes, exigentes y están mejor informados.

En uno de los artículos estudiados de la página [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com), informan como los clientes de hoy están demandando una mejor experiencia integrada con rapidez en el servicio, es decir “el 89% de los consumidores valora la disponibilidad en tiempo real de su compra como una gran ventaja a la hora

de comprar, de ahí la apuesta por los grandes retailers por intentar predecir los pedidos o recurrir al uso de drones para hacer envío exprés. De acuerdo a este artículo, “Amazon considera que será capaz de enviar el 86% de sus pedidos en menos de 30 minutos gracias a estos nuevos dispositivos móviles” (Grupo Cencosud, s.f.).

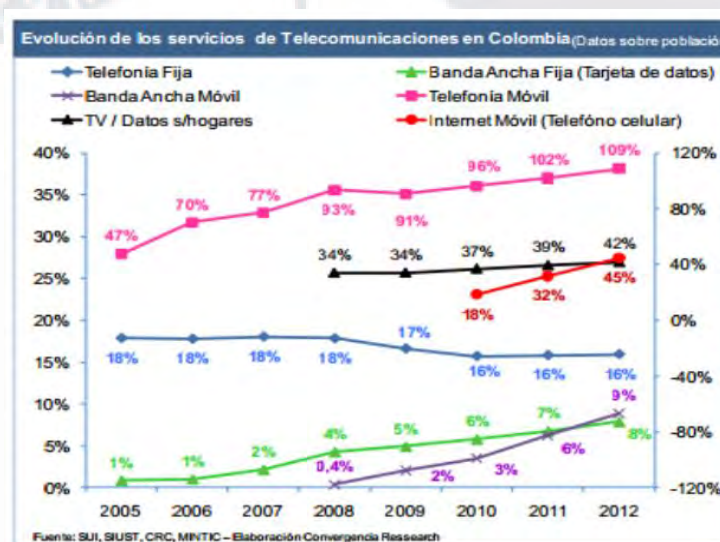
En este mismo estudio, dejan en claro como los teléfonos inteligentes, se han vuelto en forma masiva también un método de quejas y reclamos, donde los niveles aceptación de dichas quejas son realmente consideradas por un 51% de los consumidores quienes con sus comentarios pretenden influir en otros sobre la intención de compra. De acuerdo a esto, la estrategia en nuestro proyecto debe estimar no solo la buena penetración que se haga a través de las redes sino también el buen servicio al cliente que se preste el cual debe tener un nivel alto de respuesta basado en los grandes ejemplos que se ven a diario en las redes sociales.

De acuerdo al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC`s), aún existe un número de habitantes que considera que el servicio de internet no es necesario o útil, siendo la falta de aplicaciones móviles una de las razones para no obtener el uso del internet. Sin embargo, Colombia está catalogada en Latinoamérica como el país número uno para el desarrollo de las aplicaciones móviles, de acuerdo al “foro de líderes de gobierno que organiza Microsoft en Washington, Estados Unidos, donde el Ministerio de las TIC`s firmó un acuerdo de colaboración con Microsoft para fomentar el desarrollo de la industria local de aplicaciones” (Estudio de Prochile,

2012), donde se tendrá la intención de trabajar en conjunto para fortalecer la industria nacional de aplicaciones para Smartphone, tabletas, etcétera.

Igualmente, en el mismo estudio vemos como “el país actualmente cuenta con más de cuatro millones de suscriptores de banda ancha” (Prochile, 2012), y en cuanto a teléfonos móviles la cifra en el 2013 es más del doble que hace 8 años, es decir actualmente las empresas cuentan con más de 46 millones de usuarios (proporción de 100,2 abonados por cada 100 habitantes), conectados con las distintas empresas de celulares, siendo “Claro” la líder en el mercado con un 66.49% de abonados, seguida de “Movistar” que tiene el 21.56% y “Tigo” con un 11.65%. De acuerdo a estos informes, los departamentos con mayor número de usuarios están concentrados en Bogotá con un 13.29%, Antioquia con un 9.82%, Risaralda con un 8.51%, Santander con un 8.19% y Quindío con un 6.79%. (Estudio de Prochile, 2012). Ver figura 1 y tabla 1:

**Figura 1. Evolución de los servicios de Telecomunicaciones en Colombia.**



Fuente: Estudio de Prochile, 2012.

**Tabla 1. Participación de mercado en telefonía móvil.**

Tabla 1-1 Participación de mercado en telefonía móvil

Telefonía Móvil. Cuarto trimestre de 2011			
Operador	% de Suscriptores	% Minutos de ocupación en servicios de voz	% de Ingresos netos
Claro	62.4	77.57	63.8
Movistar	24.7	17.24	23.1
Tigo	12.4	5.17	12.9
UFF	0.5	0.03	0.3

Fuente: Informe trimestral de las MINTIC-Elaboración GEE-SIC.

Fuente: Estudio de Prochile, 2012.

Igualmente, la telefonía celular en Colombia ha ido creciendo también en problemas de servicio, presentando fallas en llamadas y en activaciones de los planes de datos; de acuerdo a las respuestas de las empresas prestadoras de la telefonía en Colombia, las fallas se deben principalmente al despliegue de infraestructura y a la instalación de antenas la cual presenta obstáculos de carácter geográfico, debido a la topografía colombiana y, además, de tipo jurídico. “Por ello, no podrá haber buena calidad de servicio de 4G si no hay buen despliegue de infraestructura y este depende de que se permita la instalación de antenas” (Hernández, 2013).

Pero quienes son las 3 empresas de telefonía celular en Colombia:

CLARO. “Es la compañía que más años tiene ofreciendo servicios de telefonía móvil en Colombia. Cuenta con planes prepago y post pago para llamadas y servicio de internet para celulares, también ha lanzado su servicio de televisión digital HD para los usuarios de telefonía móvil, que tengan un plan post pago. Esta compañía de telefonía celular hace parte del grupo América Móvil, cuyo principal accionista es el magnate mexicano Carlos Slim y opera en

18 países del mundo. A mediados de este año, la marca Claro pasa a reemplazar Comcel, y finalmente se ha consolidado con el portafolio de comunicaciones más importantes del país. La compañía Claro como prestadora de servicios móviles genera alrededor de 11.000 empleos directos en el país, con una cobertura móvil del 99%. Los ingresos de esta compañía durante el primer trimestre del 2012 fue de alrededor de \$2.4 billones de pesos y superaron en 14.7% los obtenidos en 2011”. (Estudio de Prochile, 2012).

MOVISTAR. “Empresa reconocida a nivel mundial, cuenta además con la tecnología más avanzada para telefonía móvil y un buen servicio de prepago y post pago. Una de las diferencias más importantes de Movistar frente a sus competidores es que ofrece mejores promociones al usuario colombiano. Brinda servicios de Internet, televisión digital abierta, mensajería, novedades Movistar. Esta compañía española ingreso por primera vez en Colombia en el año 2004 con la marca Bellsouth. En la actualidad se ha posicionado como la segunda empresa más grande en telefonía móvil en Colombia con más de 9 millones de abonados, tiene operaciones en más de 15 países en el mundo. En el año 2012, Colombia Telecomunicaciones (Telecom) se fusionó con Telefónica Móviles Colombia para la creación de Movistar, es decir, que de ahora en adelante el nuevo operador tiene una composición de 30 % del Estado colombiano y un 70% para la empresa española, esta participación del gobierno podría elevarse a un 33 % para el año 2015” (Estudio de Prochile, 2012).

TIGO. “Esta compañía ofrece servicios de telefonía móvil e Internet. Tiene una gran variedad de equipos y planes tarifarios que se adecuan a las

condiciones económicas de los colombianos<sup>13</sup>. Esta empresa de telefonía móvil fue lanzada en el año 2006, luego que Millicom International Cellular S.A (Luxemburgo) comprara el 51 % de la marca Colombia Móvil Ola por un valor de alrededor de \$ 1.14 billones de pesos, mientras que UNE y la ETB tienen el 49%. Tigo fue la primera compañía en Colombia en lanzar la tecnología 3.5 G, en la actualidad se ha consolidado como la tercera empresa de telefonía celular más grande del país con un número de 6.3 millones de clientes de voz móvil, mientras que es el segundo en cuanto a servicios de datos con cerca de 707.081 usuarios. A finales de 2012, el grupo Millicom pagó alrededor de \$ 93.000 millones de pesos a la Nación por la renovación de su licencia hasta el año 2023". (Estudio de Prochile, 2012).

### **2.1.5 Aspectos Ecológicos**

Desde hace un par de décadas el gobierno colombiano se ha interesado en crear entes de control para cuidar y medir el impacto de las empresas en su labor y producción. Frente a esto y gracias a la importancia que existe hoy en día en el mundo, el país busca que empresas socialmente responsables independientemente su fin lleguen a invertir en el país. Colombia cuenta con el ministerio de medio ambiente, el cual se encarga de orientar y regular mediante políticas de impacto ambiental la labor de las empresas, frente a esto existen sanciones que van desde multas económicas hasta cierre temporal o definitivo del establecimiento de comercio.

Adicional al Ministerio del Medio Ambiente, el país cuenta con el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, más conocido



como INVIMA por sus siglas, el cual se encarga de “proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria” (INVIMA, 2014). Este ente aparte de vigilar medicamentos tiene una política exigente frente al cumplimiento de estándares mínimos de salubridad y limpieza en el proceso de elaboración de un producto, lo cual hace que el consumidor final encuentre en el mercado productos de calidad, así mismo, todos los alimentos importados al país deben conseguir la aprobación de este ente para poder ser comercializados en el país.

Este punto puede traducirse en una barrera al momento de la llegada de un importador de alimentos al país, pero garantiza que el país tenga un comercio con productos saludables que no van a tener ningún impacto en la salud de los posibles consumidores.

## **2.2 Análisis de la competencia**

Como anteriormente lo explicamos, estos nuevos formatos de tiendas, ubicados estratégicamente en 200 o 300 metros cuadrados, están en crecimiento de acuerdo a los datos recopilados por “Fenalco”, el cual nos informa que “Los formatos de tiendas exprés ocuparán una parte importante dentro de la estrategia de expansión de las grandes cadenas del comercio local durante el 2014 y el 2015” (Portafolio, 2013).

Para hablar de los grupos que actualmente manejan en su mayoría las tiendas de conveniencia en Colombia, podemos empezar por uno de los grupos más grandes que lideran el mercado, que es el grupo Éxito, el cual empezó con este formato en el 2010.

**GRUPO ÉXITO:** Es el grupo empresarial líder del comercio al detal contando con 427 establecimientos comerciales manejados a través de conceptos como multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio, con marcas ampliamente reconocidas en el país como Éxito, Carulla y Surtimax. Este grupo cuenta con más de 36.000 personas empleadas bajo estos esquemas. Como lo mencionamos anteriormente, el socio mayoritario es el “Grupo Casino” francés, quien con el apoyo económico ha hecho que el grupo Éxito haya hecho adquisiciones en otros países como en Uruguay comprando la mayoría de las acciones de las tiendas Disco, Devoto y Geant principales cadenas de mercado de dicho país (Grupo Éxito, 2014).

Uno de sus principales objetivos para el crecimiento que han tenido es el buen manejo del servicio, la calidad de los productos que ofrecen y la satisfacción que dan con el apoyo continuo el gran número de consumidores de todas sus cadenas.

Uno de sus mayores objetivos como cadenas de abastecimiento de productos de primera necesidad en el territorio colombiano, los llevo a la apertura de pequeñas tiendas con el mismo nombre de Éxito y Carulla pero con el slogan “Express”, formato con el cual se han ubicado en los barrios de las principales ciudades del país con el fin de estar más cerca de los consumidores. En la actualidad tiene 74 tiendas en este formato las cuales tuvieron un crecimiento altamente significativo en el 2013 cuando se abrieron más de 30 de las 74 tiendas que existen hoy en el 2014 en el territorio colombiano.

Siguiendo con los otros grupos empresariales en Colombia, tenemos un grupo mexicano “Femsa” que tiene 36 tiendas ubicadas solo en la ciudad de Bogotá, con miras a expandirse en ciudades como Medellín y Cali con su formato “Oxxo”

**GRUPO FEMSA:** Grupo empresarial mexicano conocido como el principal embotellador de gaseosas de la marca “Coca Cola” para Latinoamérica, el cual tiene un negocio de tiendas por conveniencia donde poseen 11.000 tiendas de conveniencia en México y Bogotá. La llegada a nuestro país se da en el año 2009 con la apertura de 5 tiendas donde debieron que aprender de las costumbres que los diferenciaban con México a pesar de ser exitosos en su formato.

De acuerdo a lo que sus directivos enuncian en varios artículos, encontramos que “El concepto comercial de OXXO está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciéndoles una serie de conveniencias como cercanía, horario de 24 horas en muchos de los casos, fácil acceso, rapidez y comodidad de compra, así como la facilidad de pagar los recibos de servicios domésticos en las tiendas” (Femsa, 2014); logrando así diversificar su portafolio el cual no solo se centró en la venta de productos de primera necesidad. El ideal de las tiendas “Oxxo” para el 2014 es seguir su expansión respetando el formato actual que tienen en Bogotá, donde sus locales no serán mayores de 150 metros cuadrados.

Siguiendo las marcas que se encuentran establecidas en Colombia y que ya son exitosas tenemos a la cadenas “Jumbo” del grupo empresarial “Cencosud” de Chile, el cual inicio operaciones gracias a la compra exitosa que hizo de la cadena francesa “Carrefour” que llevaba varios años establecida en Colombia en el 2012, con la adquisición de esta operación, adquirió no solo las tiendas de grandes superficies, sino también los formatos “Express” los cuales fueron creados en Francia como uno de los mejores conceptos de ventas debido a los pequeños espacios que se dan en dichas ciudades.

**GRUPO CENCOSUD:** Es uno de los grupos más grandes de retail que hay en estos momentos en Latinoamérica, cuenta con operaciones en países como Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, contando con más de 100 mil empleados. Su portafolio de negocios se extiende en varios formatos como supermercados, tiendas de hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y bancos, donde ha logrado con marcas como Paris, Jumbo y Metro ser ampliamente reconocidas por los consumidores de los países donde actualmente tiene sus operaciones. En Colombia, lleva un año organizando las operaciones de las más 70 tiendas que adquirió, trabajándolas en los formatos de marcas Jumbo y Metro, donde “mantendrá los mismo estándares de Calidad, Servicio de Excelencia y Tiendas de primer nivel, ofreciendo mayor variedad, con una calidad superior y siempre guiados por una visión vanguardista de crecimiento permanente” (Grupo Cencosud, 2014).

Una de las nuevas metas que tienen para Colombia, es el mantenimiento de las tiendas formato “Express” que ya estaban establecidas en diferentes puntos del país, para lo cual desea incorporar el formato de la marca “Metro” los cuales espera crecerlos en los lugares alejados de los hipermercados donde respetara el metraje hasta los 300 metros cuadrados.

La pregunta ahora es, ¿están preparados los retail y las grandes cadenas de Supermercados Colombianos, para asumir el reto del mercado digital?

El tema va mucho más allá de abrir y confeccionar una página web, de seguro existen buenos desarrolladores de páginas en Colombia, pero el soporte transaccional que esto conlleva, debe ser tan robusto que el cliente no note una deficiencia en su atención y

servicio y por el contrario sí encuentre más atractivo y más relevante a la hora definir por cual canal va a realizar sus compras, por el canal virtual o por el canal presencial.

“Antes de incurrir en inversiones futuras, para crear una página web transaccional para Supermercados en Colombia, es importante analizar cómo está la penetración web en el país y cuales categorías tienen buenas participaciones por este canal. El más reciente estudio de Havas Media Group en Colombia sobre la incursión de los supermercados en la era digital, concluye que la influencia digital y la creación de plataformas móviles han hecho que muchos de los usuarios cambien sus hábitos de compra, de ir a un supermercado a conseguir los productos y recibir ofertas desde la comodidad del hogar. Esto ha obligado a las marcas de la categoría de grandes superficies a adaptarse a las nuevas formas de consumo, si quieren aprovechar un comercio electrónico que en Colombia creció 40% en el 2013, llegando a 3.000 millones de dólares en transacciones. (Marketing 2 marketing, 2014)”.

### 2.3 ANÁLISIS FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un canal de cercanía a los clientes.</li> <li>• Tener un canal de entrega rápido, que garantiza la pronta entrega de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una marca nueva en el país.</li> <li>• No tener un reconocimiento.</li> <li>• Salarios bajos y baja especialización del personal que puede representar una alta</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la disponibilidad de los productos.</li> <li>• Tener un servicio de domicilios gratis.</li> <li>• Contar con varios canales a disposición del cliente para facilitar la compra (aplicación móvil, página web, teléfono y tienda física).</li> <li>• Estar posicionados en estratos de alto poder adquisitivo.</li> <li>• Negociación con proveedores nacionales.</li> <li>• Personal altamente capacitado.</li> </ul>	<p>rotación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con locales propios.</li> <li>• Soporte tecnológico en el funcionamiento de la aplicación y página web tercerizado.</li> <li>• Tener una baja cobertura en las ciudades al ser una tienda enfocada a estratos altos.</li> <li>• Demora en la importación de productos.</li> <li>• Limitación de oferta de productos al público objetivo, por tamaño de las tiendas.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado se encuentra en crecimiento por problemas de movilidad en las ciudades.</li> <li>• Publicación de políticas de domicilios claras y de fácil acceso.</li> <li>• Servicio a domicilio 24 horas con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de servicio prestado al cliente por parte de la competencia.</li> <li>• Apertura de nuevas tiendas de la competencia en zonas objetivo.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Altos impuestos en el país.</li> </ul>

<p>entregas garantizadas en menos de 1 hora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer una atención personalizada en la toma de los pedidos a domicilio.</li> <li>• Existe una baja calidad de las frutas y verduras en las entregas a domicilio.</li> <li>• El mercado relaciona la cantidad de productos con el tiempo de entrega, entre más productos, más largo el tiempo de entrega.</li> <li>• La competencia tiene una limitación en la entrega de domicilios los domingos y festivos.</li> <li>• El tiempo de entrega está limitado a la autorización de pago en medios electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos complejos de apertura de empresas como inversionista extranjero.</li> <li>• Problemas logísticos de proveedores en el mercado.</li> <li>• Escasez de productos y/o aumento de precios, como consecuencia del efecto climático.</li> <li>• Aumento de marcas blancas en la competencia con precios más bajos.</li> <li>• Alto poder de negociación de los Supermercados con proveedores.</li> </ul>
---	--

### **CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 Objetivos y metodología de la investigación**

De acuerdo a lo planteado en la hipótesis inicial, el objetivo de esta encuesta cuantitativa es entender la aceptación del modelo de servicio que se va a prestar a los clientes y enfocarlo hacia los aspectos más importantes y relevantes para los clientes.

Se encuestaron 90 personas mayores de edad en estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 ubicados en la ciudad de Bogotá donde la compañía pretende abrir sus primeras tiendas y se hicieron las siguientes preguntas:

**Tabla 2. Encuesta.**

1. En su hogar cuales de los siguientes formatos es el más usado al momento de realizar las compras de productos perecederos?		
Respuestas	#	%
Supermercados	60	67%
Hipermercados	20	22%
Tiendas de conveniencia	5	6%
Tiendas de barrio	5	6%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3. Encuesta.**

2. Cuales son las razones que lo hace escoger el sitio donde realiza sus compras?		
Respuestas	#	%
Cercanía	31	34%
Costumbre	17	19%
Precio	16	18%
Oferta	13	14%
Servicio	10	11%
Rapidez	3	3%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. Encuesta.**

3. Si le presentaran la posibilidad de comprar sus mismos productos a través de un canal alternativo (domicilios online), la probabilidad de que lo use es?		
Respuestas	#	%
Muy probable	47	52%
Moderadamente probable	22	24%
Ligeramente probable	19	21%
Para nada probable	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Tabla 5. Encuesta.**

4. Que tipo de categorías de producto estaría usted dispuesto a comprar en un canal alternativo (domicilios online)?		
Respuestas	#	%
Productos alimenticios	45	50%
Electrodomesticos	18	20%
Aseo	16	18%
Accesorios y utensilios de hogar	9	10%
Ninguno de los anteriores	2	2%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6. Encuesta.**

5. Ha realizado compras en algún tipo de mercado online?		
Respuestas	#	%
Si	82	91%
No	8	9%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7. Encuesta.**

6. Que destaca de esta experiencia?		
Respuestas	#	%
Disponibilidad de los productos.	37	41%
Demora en el domicilio	29	32%
Agilidad en la entrega.	14	16%
Haber recibido productos en mal estado.	10	11%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8. Encuesta.**

7. Por qué hace o haría compras sin salir de su casa?		
Falta de tiempo de ir a un súpermercado.	56	62%
Precio de los productos.	15	17%
Descuentos.	13	14%
Disponibilidad de los productos.	6	7%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9. Encuesta.**

8. Qué aspectos tiene usted en cuenta al momento de hacer una compra por internet?		
Respuestas	#	%
Precios de los productos.	26	29%
Servicio de entrega 24 hrs.	25	28%
Rapidez en la entrega.	20	22%
Disponibilidad de los productos.	19	21%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10. Encuesta.**

9. De los siguientes valores agregados cual influiría en hacer una compra por internet.?		
Respuestas	#	%
Entrega a domicilio gratis	47	52%
Precio de los productos.	30	33%
Tarjeta de descuentos.	10	11%
Programa de acumulación de puntos.	3	3%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11. Encuesta.**

10. Que lo motivaría a realizar un pedido a través de un canal on line de compra?		
Respuestas	#	%
Horario extendido de atención	43	48%
En caso de que falten cosas puntuales.	26	29%
Una urgencia	13	14%
Evento en casa	8	9%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12. Encuesta.**

11. Con que frecuencia usted realiza compras de mercado a domicilio?		
Respuestas	#	%
Eventualmente	42	47%
Una vez por semana	33	37%
Nunca	10	11%
Diario	5	6%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13. Encuesta.**

12. Que medio de pago prefiere para pagar en sus domicilios?		
Respuestas	#	%
Tarjeta credito	37	41%
Tarjeta debito	28	31%
Efectivo	25	28%
Total general	90	100%

**Tabla 14. Encuesta.**

13. En que rango de edad se encuentra?		
Respuestas	#	%
18 a 24	1	1%
25 a 30	21	23%
31 a 40	46	51%
40 a 50	19	21%
50 en adelante	3	3%
Total general	90	100%

**Tabla 15. Encuesta.**

14. Genero		
Respuestas	#	%
Femenino	51	57%
Masculino	39	43%
Total general	90	100%

### 3.2 Hallazgos y Conclusiones

De acuerdo a la encuesta realizada a hombres (43% y mujeres (57%) entre 25 y 59 años (94%), encontramos que existe una tendencia marcada en la compra en supermercados con una preferencia del 67% de los encuestados, lo cuales prefieren o escogen el sitio de compra basado en la cercanía (el 34%), adicionalmente si este segmento de población tuviese la opción de comprar por online el 52% estaría dispuesto a hacerlo con una tendencia de compra de producto alimenticios (el 50%).

El 91% de los encuestados ha realizado mercado (alimentos) a través de internet y destacan de esta experiencia la disponibilidad de productos (41%) y la demora en la

entrega del domicilio (32%) en la respectiva dirección. Así mismo destacan que preferiría hacer las compras sin salir de su casa debido a la falta de tiempo de ir a un supermercado (62%). En cuanto a los aspectos que tienen en cuenta para hacer una compra por internet, no hay una tendencia marcada entre precios de los productos, servicio de entrega 24 horas, rapidez en la entrega y disponibilidad de los productos, sin embargo, el 52% de los encuestados valora más la entrega a domicilio gratis que otros valores agregados como precio de los productos (33%), tarjeta de descuentos (11%) y programa de acumulación de puntos (3%).

Respecto a la motivación que trae a los encuestados a comprar a través de un canal online el 48% prefiere que este tenga horario extendido y tiene una tendencia marcada a comprar eventualmente 47% y una vez por semana 37%, adicionalmente las encuestas marcan una tendencia en los medios de pago electrónicos con un 72% (tarjeta crédito 41% y Tarjeta debito 31%).

## CAPITULO 4. OBJETIVOS

Ingresar al Mercado colombiano, logrando una distribución de productos de consumo masivo de canasta familiar, a través de tiendas de conveniencia en Bogotá (donde se abrirá la primera tienda), Medellín y Cali, ubicadas en estratos socio económicos 4, 5, 6, las cuales van a tener una línea telefónica de domicilios, un portal web y una aplicación para dispositivos móviles (tabletas, Smartphone y iPhone) que les ayude a los clientes a realizar sus compras de manera rápida y fácil.

Se espera tener un nivel de ventas de 10.000 millones de pesos colombianos (5.000 miles de dólares) en el primer año, soportados en la estrategia de entrada al mercado mediante un modelo de cercanía y con un servicio diferenciado, el cual de acuerdo a la investigación de mercados realizada tendrá un alto impacto en los consumidores finales.

Para el segundo año de estar constituida la empresa y en operaciones en el país y de acuerdo a las proyecciones planteadas se abrirán dos tiendas adicionales en la ciudad de Bogotá y para el tercer año se espera abrir una tienda en Medellín y una Cali.

### 4.1 Objetivos de Marketing

- Captar la atención de los consumidores (aproximadamente un 40%) mediante los principales medios de comunicación de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, transmitiendo los beneficios de este nuevo modelo de negocio y los servicios con los que va a contar el consumidor final al utilizar y adquirir los productos a través de los diferentes canales.
- Posicionar a la nueva tienda de conveniencia como innovadora en sus servicios mediante anuncios en periódicos como El Tiempo, El Colombiano y El País los

cuales circulan en las ciudades arriba mencionadas, en redes sociales y en algunos buscadores web. Los anuncios estarán enfocados en la descripción del servicio, en las herramientas que el cliente tendrá a su disposición para hacer las compras y en el modo de uso de estas. Mediante esta forma de marketing se busca garantizar que un 30% de los visitantes de la página web y la aplicación móvil lleguen a realizar compras al momento de ingresar a las aplicaciones en sus primeras visitas.

- Atraer los posibles nuevos clientes que se encuentren ubicados cerca de la tienda mediante flyers, los cuales se repartirán en casas y edificaciones, y estos describirán los servicios y beneficios que tendrían los consumidores al utilizar los canales de compra. Con lo anterior se busca garantizar que mínimo el 20% de los flyers entregados en las diferentes edificaciones, se logre que las personas que las habitan visiten la tienda o ingresen a cualquiera de los canales a disposición, este control se hará con un código que ira en cada flyer el cual tendrá un premio al momento de redimirlo en las tiendas o en las aplicaciones.

#### **4.2 Otros objetivos**

- Buscar las mejores ubicaciones físicas (locales) para las tiendas que se abrirán a partir del segundo año en Bogotá, Medellín y Cali, las cuales deben estar situadas dentro de los 5 principales barrios de influencia de cada ciudad.
- Identificar facilidades de entrega y distribución de los productos, entre la localización de las tiendas y los consumidores finales, en busca de optimizar el proceso de suministro de las órdenes y el acceso ágil y cómodo a las tiendas.

- Comprender los hábitos de alimentación y costumbres de compra de los consumidores Colombianos y sus sistemas actuales de abastecimiento.
- Transmitir al consumidor final los beneficios higiénicos y de conservación alimentaria que obtiene en los productos, al adquirirlos en un lugar cercano, fresco y preferente.



## CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS

### 5.1 Estrategia general

La estrategia de los productos o líneas de productos de la red de ventas de la tiendas de conveniencia, debe enfocarse en vender mejor, con un buen nivel de servicios que nos den un buen margen y rentabilidad para seguir dando un excelente servicio tanto en las tiendas físicas como en el servicio online. Entendiendo que nuestro objetivo es tener espacios físicos de 300 metros cuadrados, los productos que manejaremos serán los de alta rotación y recordación amplia de marca, lo cual muy seguramente implicará dejar de lado la oferta de ciertas categorías de productos cuya rotación es inferior a la deseada para nuestras tiendas; igualmente nuestro objetivo está marcado con la cercanía al consumidor y del entorno, lo cual nos permite validar ventas de los competidores principales. No tratamos de vencer a la competencia, queremos es un espacio de mercado no aprovechado como el online, donde la aplicación sea completamente amigable y clara con el producto que el cliente recibe en las puertas de sus casas.

En la actualidad las tiendas de conveniencia manejan categorías como: Alimentación (aquí se incluyen abarrotes, carnes, licores, panadería etc.), Droguería, Higiene (aquí van los productos de aseo personal y de hogar) y otros (aquí van pilas, revistas, tarjetas teléfono etc.), donde se pueden llegar a trabajar aproximadamente un promedio de 2500 skus contando con más de tres marcas en la misma categoría del producto. (Diario El Economista, 2013).

### 5.2 Estrategia FODA

De acuerdo al análisis que se ha hecho de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado colombiano, con el fin de llegar a ser un canal diferente y con un amplio manejo del servicio, hemos enfocado



objetivos claros que se adapten a local físico donde se ofrezcan los mejores productos y marcas reconocidas, una aplicación amigable donde el consumidor final tenga la facilidad, claridad y comodidad desde su casa para realizar el pedido y tercero que las personas que están entregando los productos estén bien presentadas y sean igualmente amigables con el consumidor final. Con todo lo anterior, queremos trabajar estrategias enfocadas al nivel del servicio donde actualmente la competencia ha demostrado tener mayor debilidad.

### **5.3 Estrategia de segmentación**

La empresa tiene como estrategia abrir 5 tiendas de 300 metros cuadrados en 3 años, estas tiendas estarán ubicadas en las tres principales ciudades de Colombia (tres en Bogotá, una en Medellín y una Cali), en barrios de estratos 4, 5 y 6 caracterizados por tener población entre los 25 y 50. Este segmento de clientes en su mayoría, cuentan con ingresos importantes (se encuentran laboralmente activos) y con un nivel de vida caracterizado por la falta de tiempo e inmersos en los problemas de movilidad y tránsito de las ciudades.

Una vez seleccionadas las ciudades, los estratos a los que va dirigido el servicio y el rango de edad de clientes que son foco de nuestra oferta, se tiene proyectado que el 15% de ellos utilizará el canal web como su opción de compra, el 15% utilizará la aplicación móvil, el 20% realizará los pedidos por teléfono y el 50% realizará sus compras en cada una de las tiendas, lo cual garantizará tráfico en la tienda y el número de transacciones promedio para cumplir con la proyección financiera. Para los siguientes años se deben fortalecer los canales online que son el foco de nuestra oferta de valor y esto solo se va a conseguir demostrando y generando confianza en el servicio ofrecido.

#### 5.4 Estrategia de posicionamiento

Los canales alternos (aplicación móvil, página web y teléfono) juegan parte fundamental del desarrollo de la estrategia a mediano plazo de TU Express, ya que en principio se va a tener una mayor afluencia de los compradores en las tiendas físicas, mientras que los clientes les van adquiriendo confianza a dichos canales alternos. El éxito de tener unos canales alternos que cumplan con los tiempos de entrega adecuados, que entreguen productos en excelentes condiciones como si el cliente mismo los hubiera escogido en la tienda física, va a garantizar que el vos a vos de unos clientes satisfechos promocióne el cumplimiento de un servicio de excelente calidad como una verdadera opción para pedir artículos de primera necesidad. De este modo también podrán llegar a realizar el mercado de la semana o del mes sin salir de casa y sin gastar tiempo que muchos de los clientes potenciales no tienen para ir a una tienda física.

Adicional a los anterior se realizará una estrategia de promoción *Push* con el fin de lograr una cooperación voluntaria entre los fabricantes y las tiendas distribuidoras, buscando empujar a través de la orientación personalizada del producto hacia el consumidor, tomando como base el despertar visual y los atractivos emocionales, que permitan una percepción de confianza del consumidor con la tienda y nos permita acceso directo al consumidor en el punto de venta y en sus hogares, atendiendo sus requerimientos desde la web, apoyados en la alta Tecnificación de los hogares Colombianos. Esta estrategia de empuje y cercanía permite cambiar actitudes e intenciones si se le proporciona información adicional y relevante al consumidor.

Igualmente, tenemos las estrategias *Pull* donde se concentra los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final. Lo que se busca es crear en el consumidor

actitudes positivas hacia la marca de nuestras tiendas y hacia los productos que allí se vendan, la marca es aspirada o jalada por el consumidor final. Los productos que se vendan en las tiendas se deben adaptar tan bien a las preferencias y necesidades del consumidor, que se venden por sí solos, que los pidan, que el consumidor sienta que al tomar decisiones de compra en la tienda minimizan el riesgo y crean una identidad única, que asocien con calidad.

Los consumidores de las ciudades colombianas se encuentran saturados, les es más difícil diferenciar las marcas y decidir en estantes recargados, por lo que nuestra estrategia será hacerlos sentir que nuestras tiendas son lugares no de competencia de visibilidad, si no, de poca complejidad, de mucha facilidad, simplicidad, comodidad, buscamos capturar nueva demanda de usuarios que han dejado de visitar retail simplemente porque se sienten agobiados y absorbidos, o simplemente porque desplazarse no les parece funcional, ni atractivo.

## CAPÍTULO 6. MARKETING MIX

### 6.1 Producto

TU Express, enmarca el nombre de la tienda el cual transmite la relación y cercanía de la marca con el cliente, los servicios que este tiene a su disposición y la facilidad que va a tener con los diferentes canales (web, aplicación móvil, teléfono y tienda física) para comprar productos de primera calidad en la proximidad de su hogar u oficina, con un servicio de atención diferenciado y una entrega a domicilio ágil y rápida que permitirá el cumplimiento de la oferta de valor al cliente.

**Figura 2. Logo del producto.**



La tienda va a ofrecer un servicio basado en la disponibilidad de productos alimenticios y de aseo (hogar y personal) de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional de primera calidad, así mismo el cliente mediante los servicios ofrecidos, podrá realizar fácilmente sus compras a través de los diferentes canales como tiendas físicas (puntos de venta) ubicadas en barrios de estratos 4, 5 y 6, teléfono único de domicilios en cada ciudad, aplicación móvil para tabletas, Smartphone y iPhone, página web, con una atención las 24 horas del día, los 7 días a la semana y un servicio ágil en la entrega del domicilio una vez que el cliente registre su pedido en cualquiera de los

canales anteriormente mencionados, bajo estas cuatro premisas se enfoca la promesa de servicio.

El cliente contará con la garantía de calidad de los productos que adquiera en Tu Express, lo cual implica un trabajo arduo en la entrega y selección de productos de primera calidad (con fechas de vencimiento a un plazo razonable) que garanticen la satisfacción del cliente y que en caso que no esté a gusto con su compra, tendrá la devolución de la totalidad del dinero o el cambio de los productos los mismos o por otros productos de la tienda.

La Tienda de conveniencia ofrecerá un portafolio de productos que son habituales en la canasta familiar, dichos productos se pueden presentar en categorías como:

- **Alimentación:** frutas, bebidas (naturales y gaseosas), aceites, harinas, lácteos, pastas, salsas, aderezos, verduras, panadería y sus derivados, quesos, productos congelados, cárnicos, snacks, dulces, helados, etc.
- **Aseo:** detergentes, jabones, papel higiénico, pañuelos, servilletas, limpiadores, suavizantes de ropa, desengrasantes y productos que son usados frecuentemente en el aseo de la casa.
- **Higiene personal:** productos para limpieza rostro, cremas, productos para afeitarse, productos para el cuidado dental, desodorantes, shampoo y sus derivados para el cuidado del cabello, etc.

- **Licores y otros:** bebidas alcohólicas como vinos, cervezas, tragos destilados como whisky, vodka, ginebras etc., bebidas energizantes, revistas y periódicos, cigarrillos.

El consumidor podrá encontrar productos de marcas de grandes compañías que se especializan en varios productos de la canasta familiar como Nestlé, Alpina, Zenu, Koller, Fruco, Maggi, Doria, Colanta, Alquería, Arroz Diana, Arroz Roa, Noel, Bimbo, Ramo, Familia, Colanta, productos Coca Cola etc. que son marcas enfocadas en productos de la alimentación básica, igualmente marcas de aseo e higiene como Pantene, Colgate, Blancox, Fab, Axion, Ariel, Gillette, Nivea, Nosotras, Kotex, etc; algunas marcas importadas de delicatessen especialmente en galletería, pastas, cereales, té, mermeladas, dulces, quesos, embutidos, vinos, cervezas, productos vegetarianos y light; en general una selección de productos gourmet, los cuales jugaran un papel diferenciador frente a las actuales cadenas express que hay en el mercado.

## **6.2 Precio**

Actualmente el mercado colombiano ofrece un gran portafolio de productos para la canasta familiar, los cuales de acuerdo a sus marcas, empaque e ingredientes se han ido posicionando en la mente del consumidor. Con el fin de lograr el nivel estratégico entre precio, producto y calidad, la empresa desarrollara un proyecto de negociación donde las principales marcas que sean consideradas como líderes, se garantizará un nivel de compras con una periodicidad establecida, lo cual permitirá al proveedor sostener el precio de los productos y a TU Express tener unos precios competitivos frente a los competidores.

En cuanto a los precios de productos como frutas y verduras, se harán basados en los precios comerciales que rigen en el país, estandarizados en la calidad de las mismas.

Al tener una red de tiendas y una alta rotación de productos, la empresa va a tener un poder de negociación importante frente a los proveedores nacionales e internacionales, lo cual permitirá ofrecer productos con precios competitivos y como garantía del servicio, domicilio gratuito en los sectores de cobertura de cada una de las tiendas (alto valor percibido por el mercado objetivo - ver resultados pregunta # 9 de la encuesta), para esto dispondrá de un equipo capacitado y con las herramientas necesarias para cumplir los tiempos de las entregas.

Si bien es cierto que la tienda debe ofrecer productos con precios competitivos, no vamos a tener los precios más bajos del mercado, debido a que vamos a garantizar un servicio enfocado en las necesidades de los clientes de estratos altos, enfocado en la rapidez, en la cercanía, en la disponibilidad y en el cumplimiento que son los valores que se enmarcan en la calidad tanto de los productos como del servicio que prestará TU Express a sus clientes.

El siguiente es un listado (ver tablas 16, 17 y 18) de algunos de los productos que se tendrán en las tiendas de marcas renombradas y que han sido consumidos de generación en generación como también productos gourmet de los cuales un 40% serán productos importados de marcas reconocidas que trabajan productos alimenticios innovadores teniendo en cuenta las nuevas tendencias alimenticias que los consumidores están manejando, como lo son aceites especiales, bebidas no lácteas especiales, galleterías, harinas y pastas sin gluten, dulces endulzados naturalmente, productos vegetarianos reconocidos, productos de aseo personal ecológicos etc.

Tabla 16. Alimentos.

ALIMENTOS				
DESCRIPCION	CONTENIDO	MARCA	PRECIO COP	PRECIO USD
Mayonesa	400 grms	FRUCO	\$5,290	USD 2.65
Salsa de tomate	400 grms	FRUCO	\$4,390	USD 2.20
Caldo de gallina	154 grms	MAGGI	\$2,890	USD 1.45
azucar refinada	2.5 kg	MANUELITA	\$4,990	USD 2.50
Cereal Fitness	850 grms		\$14,590	USD 7.30
Chocolate en polvo	500 grms	MILO	\$11,490	USD 5.75
margarina	500 grms	RAMA	\$7,490	USD 3.75
margarina	500 grms	GOURMET	\$6,350	USD 3.18
atun X 3 Unds	140 grms	VAN CAMPS	\$6,490	USD 3.25
harina de trigo	500 grms	HAZ DE OROS	\$1,290	USD 0.65
arepa de queso	450 grms	DON MAIZ	\$5,990	USD 3.00
leche entera	1 litro	ALPINA	\$2,690	USD 1.35
leche deslactosada	1 litro	ALPINA	\$2,790	USD 1.40
jugo de naranja	1 litro	COUNTRY HILL	\$3,390	USD 1.70
Queso blanco	500 grms	COLANTA	\$7,090	USD 3.55
huevos AAA	20 unds	ALGECIRAS	\$9,590	USD 4.80
huevos AA	15 unds	ALGECIRAS	\$5,990	USD 3.00
yogurt	6 unds	ACTIVIA	\$5,990	USD 3.00
yogurt con cereales	6 unds	ALPINA	\$9,390	USD 4.70



Tabla 17. Productos de aseo e higiene personal.

ASEO E HIGIENE PERSONAL				
DESCRIPCION	CONTENIDO	MARCA	PRECIO COP	PRECIO USD
detergente liquido	1.9 litros	ARIEL	\$12,700	USD 6.35
detergente liquido	2 litros	FAB	\$16,900	USD 8.45
detergente en polvo	2.35 kg	ARIEL	\$13,390	USD 6.70
detergente en polvo	2.35 kg	RINDEX	\$9,100	USD 4.55
lavaplatos liquido	750 ml	AXION	\$6,990	USD 3.50
toallas acolchadas	3 unds	FAMILIA	\$5,990	USD 3.00
servilletas x 100 unids	3 paquetes	FAMILIA	\$4,100	USD 2.05
jabon barra ropa	3 unds	VARELA	\$3,990	USD 2.00
jabon barra ropa	2 unds	FAB	\$2,300	USD 1.15
blanqueador	1.8 litros	YES	\$4,750	USD 2.38
blanqueador	1 litro	JGB	\$3,900	USD 1.95
papel higienico triple hoja	12 rollos	SUAVE	\$17,700	USD 8.85
papel higienico triple hoja	12 rollos	FAMILIA	\$15,800	USD 7.90
protectores diarios	180 unds	KOTEX	\$10,250	USD 5.13
protectores diarios	200 unds	CAREFREE	\$11,150	USD 5.58
toallas femeninas	30 unds	KOTEX	\$8,690	USD 4.35
jabon ducha 130 grms	3 unds	PROTEX	\$4,850	USD 2.43
jabon ducha 130 grms	3 unds	PALMOLIVE	\$4,200	USD 2.10
desodorante hombre	1 und	GILLETE	\$8,200	USD 4.10
desodorante hombre	1 und	SPEED STICK	\$10,200	USD 5.10
desodorante hombre	1 und	LADY SPEED STICK	\$10,200	USD 5.10
Cuchillas afeitar	3 unds	GILLETE	\$12,300	USD 6.15
cepillos de dientes	3 unds	ORAL B	\$5,500	USD 2.75
cepillos de dientes	2 unds	COLGATE	\$11,300	USD 5.65
crema de dientes	100 cm3	ORAL B	\$6,400	USD 3.20
crema de dientes	3 Unds 75cm3	COLGATE	\$10,800	USD 5.40
shampoo	400 cm3	PANTENE	\$7,900	USD 3.95
shampoo	400 cm3	HEAD & SHOULDERS	\$8,900	USD 4.45
shampoo hombre	220 cm3	EGO	\$6,200	USD 3.10
shampoo + acondicionador	400 cm3	ELVIVE LOREAL	\$17,500	USD 8.75

**Tabla 18. Alimentos tipo gourmet.**

<b>GOURMET ALIMENTOS</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>MARCA</b>	<b>PRECIO COP</b>	<b>PRECIO USD</b>
mix de madurados	125 grms	VILASECA	\$15,150	USD 7.58
salchicha de ternera	3 unds	VILASECA	\$8,690	USD 4.35
queso crema	400 grms	COLANTA	\$4,690	USD 2.35
aceite de oliva	1 Litro	OLIVETO	\$21,800	USD 10.90
Café especial	400 grms	JUAN VALDEZ	\$12,600	USD 6.30
Café granulado	500 grms	OMMA	\$6,295	USD 3.15
leche de Soya	400 grms	SOY PLUS	\$9,600	USD 4.80
bebida de soya	800 ml	NATURES HART	\$6,200	USD 3.10
bebida de arroz	800 ml	NATURES HART	\$6,200	USD 3.10
bebida de almendraz	800 ml	NATURES HART	\$6,200	USD 3.10
TE	20 unds	TWINNINGS	\$5,100	USD 2.55
cervezas	6 unds	MILLER	\$16,200	USD 8.10
cervezas	6 unds	REDS	\$8,000	USD 4.00

### 6.3 Plaza

Como lo hemos mencionado a lo largo del desarrollo del proyecto, se tendrán instalaciones cómodas tanto para la empresa como para el cliente, que estén entre los 300 metros cuadrados donde se ubicaran todos los productos que se van a ofrecer que cumplan los requisitos de la canasta familiar.

El montaje de la primera tienda, se realizará en uno de los principales barrios de la ciudad de Bogotá, ubicado en el Norte, llamado Santa Bárbara, este barrio comprende las calles 105 hasta la 119 con carreras 5 a la 20, actualmente este sector abarca estratos sociales 5 y 6 principalmente, este sector ha ido creciendo en edificaciones, aumentando así su nivel de población, pues hace 30 años era uno de los principales sectores de construcción de casas donde habitaban grandes familias de la ciudad, hoy en día su población ha ido en aumento en parejas jóvenes, solteros o familias de 2 hijos. En este sector hoy en día se encuentran desarrollados centros comerciales, almacenes tipo

boutiques, consultorios médicos, clínicas, restaurantes, hoteles y oficinas de compañías nacionales e internacionales.

La proyección luego de la apertura de la primera tienda es seguir con dos nuevos locales los cuales estarán ubicados en otros sectores donde también existen similares características en la población, una estaría ubicada más al sur de la ciudad, comprendiendo las calles 85 y 69 con carreras 7 y 13, y la tercera hacia las calles 120 y 140 entre carreras 7 y 21 respectivamente.

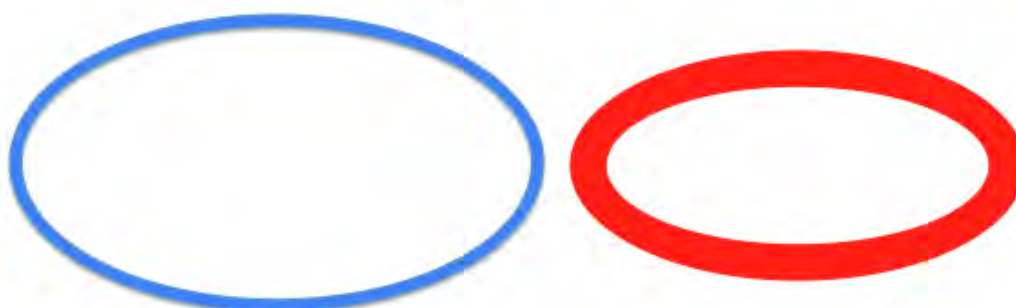
De acuerdo a la proyección de crecimiento que se vaya logrando y luego de lograr el posicionamiento en la ciudad de Bogotá, se proyecta realizar dos nuevas aperturas en las ciudades de Cali y Medellín respectivamente, ciudades que hoy cuentan con una población en un 30% menor a la Capital de Colombia, ambas ciudades ocupan el segundo y tercer lugar en importancia, el ideal de las ubicaciones de las tiendas en dichas ciudades serían en los barrios de estrato 5 y 6 respectivamente, en Medellín sería ubicada la primera tienda en el sector del poblado en el barrio patio bonito, el cual está ubicado entre las avenidas principales como el poblado y las vegas, y en Cali se ubicaría en el sur, en el barrio Ciudad Jardín, cumpliendo con el segmento y perfil de cliente al cual va dirigido el servicio ofrecido por TU Express.

#### **6.4 Promoción**

La mezcla promocional es la principal actividad de comunicación que se debe manejar al momento del lanzamiento de la tienda por conveniencia “**TU Express**”: los colores del logo son escogidos de acuerdo al atractivo que deseamos transmitir, pues según estudios los colores que se trabajen afectarán las tomas de decisiones y recordación. Nuestro logo se diseñó con dos colores principales (ver figura 2): el rojo el

cual tiene una alta visibilidad y es reconocido como un color estimulante y con un alto nivel de energía percibido por las personas; el azul es un color altamente poderoso, es de alta recordación por las personas pues ofrece tranquilidad y sugiere responsabilidad e inspira confianza.

**Figura 3. Colores escogidos para el logo de la empresa.**



El departamento de visual y mercadeo estará enfocado en garantizar la homogeneidad al momento de lograr la ambientación de las tiendas, la página web y la aplicación móvil. Igualmente, se diseñará un manual de visual donde se definan la distribución de los productos en los lineales con el fin de crear como lo mencionamos anteriormente una estimulación visual para las ventas de los productos básicos y los gourmet que se estarán ofreciendo.

Las tiendas trabajarán un slogan: **“TU Express, somos tu amigo y tu vecino”** (ver figura 3), con esto se va a transmitir la cercanía que le va a generar Tu Express al cliente, con el fin de que este vea la tienda como el servicio que va a estar disponible para hacer un mercado cerca de su casa o pedir algo eventual que haga falta en su casa. Este slogan ira impreso en todas las publicaciones que se trabajarán en los periódicos, página web, aplicación móvil y *flyers* que se diseñarán en los meses en que se planifiquen las

campañas comerciales para lograr un incremento en visitas a la tienda física como a las aplicaciones.

**Figura 4. Slogan de TU Express.**



Semestralmente, se planeará el cronograma de campañas semanales, que estarán enfocadas en temas que atraigan a los clientes a la tienda y ayuden a aumentar la facturación de acuerdo a lo proyectado en el análisis financiero para cumplir las metas de ventas y rentabilidad del proyecto. Estas campañas se trabajaran de la siguiente manera:

**Día del asado y barbacoa:** Se organizará con expertos en carnes un lugar especial en la tienda, con el fin de enseñarles a los clientes conocimientos sobre cortes y asados y se ofrecerán productos de la categoría con descuentos especiales.

**Día de la mascota:** Se organizarán con veterinarios y expertos en mascotas de veterinarias cercanas a la tienda y con ayuda de los proveedores de los alimentos, charlas sobre educación, cuidado y alimentación de animales como perros y gatos, los cuales son fieles compañeros de un porcentaje alto de los consumidores que viven en el sector y que pueden requerir información adicional sobre el cuidado de sus mascotas.

**Día del diabético y la comida Orgánica y natural:** de acuerdo a las nuevas formas de vida de los consumidores los cuales son deportivamente más activos y les

gusta cuidar su alimentación, se harán eventos con expertos medicina naturista, de modo que los visitantes, adquieran conocimientos en general, reciban recomendaciones alimenticias, etcétera.

**Día de las bebidas con Alcohol:** con ayuda de las marcas comercializadoras de las marcas de licores nacionales e importados, se ideará con ayuda de expertos *sommeliers* y *Bar Tenders*, demostraciones de las mejores formas de consumirlos, mezclarlos, acompañarlos, etcétera. En sus hogares y este día puedan adquirir los diferentes productos con descuentos especiales.

Igualmente, se diseñarán y se trabajarán varias herramientas con el fin de posicionar la tienda en el mercado colombiano, poder fidelizar a los clientes actuales y capturar los nuevos consumidores, se trabajarán ofertas por un tiempo especial, se diseñaran regalos coleccionables trabajados con los proveedores de las marcas, igualmente con los proveedores se trabajarán descuentos especiales en productos de la línea de la canasta básica y gourmet en fechas especiales como madres, padres, vacaciones, aniversarios y navidades; para las aplicaciones móviles se manejarán cupones de descuento, para la fidelización de los clientes y lograr que estos se sientan unidos a las tiendas, se les enviara correos a los clientes de las promociones y descuentos u obsequios que obtendrán en las fechas de cumpleaños, se les harán llegar los catálogos por temporada, los cuales también llevaran los catálogos de puntos (Los puntos se adicionaran a los clientes a través de un código especial) y las invitaciones a los eventos mencionados anteriormente.

Para la penetración en los medios digitales se trabajará con ayuda de las personas de visual y mercadeo estrategias publicitarias en las principales redes sociales

más conocidas y usadas por las personas de estratos 4, 5 y 6 como Adwords (google), twitter, Instagram y Facebook, donde se programaran el anuncio de links, fotos, banners con la imagen de la marca TU Express, comunicando las ofertas especiales trabajadas con las marcas de los proveedores de los productos y los beneficios que el cliente podrá obtener al realizar las compras.

### **6.5 Personas**

El manejo de recursos humanos, será un proceso elaborado por los directivos de TU Express quienes a través del comité de personal elaboraran los respectivos perfiles de las personas que deberán manejar las tiendas. Para este control, se trabajara con una empresa especializada en la contratación de personal (operativo y administrativo), quienes saben cuáles son los objetivos principales y el nivel de servicio que la empresa prestara, cumpliendo así los requisitos planteados por la administración. Todo el personal que estará laborando en las tiendas y en el servicio de domicilio deberán llevar un uniforme limpio, el cual llevara el logo de la empresa, cumpliendo con los respectivos lineamientos de utilización de la marca.

De igual forma, todo el personal será capacitado dentro de las dos semanas de inducción iniciales donde se hará énfasis en el buen manejo del servicio (cumplimiento de la oferta de valor al cliente), manejo de los productos, estándares de calidad, procesos internos, políticas de la empresa, entre otros factores que aseguren el buen comportamiento y manejo frente al cliente. Adicional a la capacitación interna, se incluirán capacitaciones de las marcas, sobre los beneficios, ventajas y manejo de cada uno de los productos, estas capacitaciones serán negociadas con los proveedores que estarán vendiendo sus productos en nuestras tiendas.

Igualmente se hará un marketing interno, donde todos los empleados puedan estar comunicados con la filosofía de la empresa, sus valores y los beneficios que esta les brindara. Cada una de las tiendas, tendrá dos personas altamente capacitadas en la parte administrativa las cuáles serán las encargadas de gestionar y dirigir a los empleados para que estos lleguen a cumplir las principales funciones y ellos deberán cumplir con las metas establecidas en ventas mensuales y presentar los informes adecuados a la administración principal de la compañía.

Una de las claves de éxito del manejo del personal, será el manejo de los turnos en cada uno de los horarios establecidos (cada turno será de 8 horas cumpliendo la reglamentación laboral colombiana), estos se organizaran de acuerdo al flujo de pedidos que se tenga en cada una de las tiendas, enfocándose en tener más disponibilidad de personal en las horas más concurridas.

## **6.6 Procesos**

Nuestras operaciones serán combinadas con el servicio de nuestro personal tanto en las tiendas como las personas que serán las encargadas de entregar en los hogares los pedidos realizados por la página web, teléfono y aplicaciones. El personal encargado de procesar y dar las órdenes de los pedidos estará las horas que sean necesarias para cumplir los estándares de horario y entrega a tiempo; este personal será establecido por turnos con el fin de no tener personas cansadas que puedan dañar el servicio con alguna situación.

Igualmente, para el manejo de la plataforma online se contarán con empresas externas expertas en manejo de sistemas, las cuales estarán al tanto de las diferentes situaciones que se puedan presentar en la parte informática (con soporte 365 días al año



las 24 horas del día), y como se mencionó en nuestras investigaciones, Colombia tiene plataformas y desarrollos a nivel de informática con alto reconocimiento con excelentes manejos en temas virtuales, lo que nos ayudara en el futuro con la fidelización y el CRM de los consumidores para prestar un servicio cada vez mejor y más personalizado.

En cuanto al manejo de los proveedores, se llevarán reuniones mensuales donde se evalúen la calidad de los productos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y donde se revisen los compromisos adquiridos para cada uno de los productos a vender, con el fin de no disminuir los niveles de alta calidad en los productos, y por ende lograr así el cumplimiento de los estándares diseñados en la política de la empresa. Todos los productos se manejaran con un código de barras único, que permitirá conocer el momento de la recepción en las tiendas y así mismo su salida en venta, con lo cual nos permitirá solucionar con rapidez cualquier reclamo que se presente de un cliente. Como sabemos todos los productos traen sus fechas de caducidad, esto nos ayudara igualmente a revisar los productos que lleven algún tiempo en tiendas con el fin de procesar el cambio respectivo al proveedor para evitar la insatisfacción de algún consumidor.

El sistema de manejo de inventarios, alertara al responsable de compras de las tiendas para realizar los pedidos con tiempos y garantizar tanto el pedido al proveedor como la entrega de los productos, estos tiempos de las alertas variaran de acuerdo a la ubicación geográfica del proveedor y los días estimados de entrega, como se ha comentado la disponibilidad de los productos hace parte de la oferta de servicio que le ofrecemos a nuestros clientes.

## 6.7 Evidencia física

Como se ha mencionado en el proyecto, las tiendas de conveniencia serán buscadas físicamente en lugares estratégicos de los barrios donde están ubicados los estratos económicos 4, 5 y 6, dichos lugares deberán tener las mismas cualidades físicas en cuanto a estructura, colorido, ambiente, metraje, decoración, olor, música y estándares de servicio con el fin de lograr una homogeneidad e identidad de la marca, lo anterior basados en la importancia que tiene hoy en día la percepción que tienen los consumidores donde juegan la parte visual, olfativa, táctil y de sonido; las cuales al momento de conquistar se vuelven primordiales para la penetración de mercados.

El ideal de las tiendas es el buen manejo de la distribución física, donde los colores, la iluminación, estanterías, refrigeradores, góndolas y las cajas registradoras estén alineadas a la estrategia publicitaria y el marketing que se desarrolle para atraer a los consumidores. Es muy común encontrar hoy en los supermercados en la entrada de los clientes las estanterías donde están exhibidos los productos de la panadería, pues el olor que este genera despierta el apetito de los compradores; igualmente las frutas y verduras, deben tener una iluminación mayor que permita dar un ambiente de calidad e higiene ayudándose por el colorido de los mismos productos.



**Fotografía tomada de Internet.**

Siguiendo con la distribución física de la tienda, los artículos de primera necesidad deben estar localizados lejos de la entrada, con el fin de crear tráfico dentro de la tienda por los consumidores, lo cual generara que en la compra habitual lleven un porcentaje adicional de productos en su compra, igualmente las mejores marcas, marcas gourmet y marcas importadas estarán ubicados en las estanterías entre la mitad arriba donde están de frente a los ojos del consumidor, algunos artículos pequeños y llamativos serán exhibidos al lado de las cajas registradoras con el fin de generar aquellas compras de impulso. Adicionalmente con los proveedores se trabajara de la mano para organizar una implementación gradual y concisa de las promociones de los diferentes productos, los cuales mediante su exhibición deben transmitir las políticas establecidas de servicio hechas por la compañía.

En cuanto a los canales alternos, se implementara campañas donde la gente pueda encontrar la información inicial para encontrar la página web y puedan bajar la aplicación móvil tanto a sus celulares como tabletas, el ideal es al momento de realizar las primeras compras en la tienda física, los clientes reciban en las cajas al momento de realizar el pago una publicidad donde encuentren la dirección de la página y la aplicación móvil, igualmente en la entrada de las tiendas encontrar un exhibidor con dicha información.

## CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FINANCIERO

Con el fin de organizar la propuesta que hemos estado trabajando, debemos conocer financieramente los costos que tienen los montajes en Colombia. Empezando por la planta física, el local que se rentará tendrá las siguientes características:

- Ubicación cercana de áreas residenciales, escolares y ejecutivas.
- Con áreas propias o cercanas para el estacionamiento.
- Fácil acceso para descargue de los productos por parte de proveedores.
- Servicios sanitarios para clientes y empleados por separado.

Igualmente, debemos tener en cuenta el equipamiento de los locales comerciales, los cuales van a tener en su estructura física estanterías, anaqueles, exhibidores, equipo de refrigeración y congeladores, caja registradora, básculas, rebanadoras de embutidos, canastas, carretillas de supermercado, extinguidores, mostrador, circuito de cámaras de seguridad, así mismo contará con lockers y una cocina para sus empleados, esta tendrá horno, cafetera, utensilios de cocina, etc. En cuanto a los equipos de refrigeración, congeladores, máquinas de café, serán pedidas en concesión a los proveedores.

Para el manejo de la página web, se tendrá además un cuarto donde estará un equipamiento de oficina, el cual va a tener dos computadores, sillas, mesa, impresora e insumos de papelería para el descargue de los pedidos que se van a recibir por la página web, la aplicación móvil y por teléfono.

En cuanto al personal que se va a tener para la tienda, se definirá con la ayuda de la empresa de terceros (outsourcing), quienes contrataran personal con las siguientes funciones:

- Encargado de ventas y mercadeo
- Gerente de tienda y supervisión del personal
- Personal encargado de la caja
- Personal encargado de pedidos online
- Personal de limpieza
- Ayudantes
- Personal de domicilios

Igualmente, se trabajará la constitución de la empresa, la cual tendrá los requisitos para su legalización y registro los cuales se cumplirán de acuerdo a las leyes colombianas. Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: patente de nombre de la empresa, registro tributario, licencia sanitaria, licencia municipal, registro mercantil, requisitos para la contratación de personal, gastos notariales estos son llamados gastos de constitución los cuales se deben tener en cuenta el primer año contable.

Para el funcionamiento del primer año, se tendrán en cuenta los valores de los primeros tres meses con el fin de lograr cubrir los costos fijos, este fondo tendrá en cuenta el costo del alquiler, los salarios del personal, seguridad social, servicios como agua, luz, internet, gas, publicidad, marketing, apertura y mantenimiento de la aplicación y página web, stock de seguridad de productos y compra directa de algunas marcas que no den crédito al momento de la apertura del negocio, igualmente Colombia está presentando una alta cotización en cuanto al tema inmobiliario, por lo que para la apertura de la tienda, se buscarán locales comerciales en arriendo por 10 años como mínimo.

La inversión será dividida en capital propio de la compañía (65%) y el valor restante (35%) se financiará con entidades bancarias que se encuentren en Colombia, las cuales hoy en día ofrecen tasas altamente competitivas las cuales se adaptan al modelo de negocio planteado. A continuación se describe la inversión sobre la cual se trabaja para la apertura de la primera tienda en la ciudad de Bogotá (Tabla 19 y 20 ver páginas siguientes).

**Tabla 19. Montos de inversión en pesos colombianos.**

Monto requerido para la Inversion (Miles de Pesos)		Monto	Total
	Activos fijos		
		\$ 300	
	Equipo	\$ 120	
	Muebles y Accesorios	\$ 50	
	Vehiculos	\$ 5	
	Otros Activos Fijos	\$ 30	
	Total Activos Fijos		\$ 505
	Capital de Operacion		
	Salarios pre-apertura	\$ 768	
	Seguros Prepagados	\$ 30	
	Inventario	\$ 150	
	Honorarios contables y legales	\$ 75	
	Depositos de renta	\$ 60	
	Suministros	\$ 20	
	Publicidad y Promocion	\$ 540	
	Licencias	\$ 300	
	Otros costos iniciales de apertu	\$ 742	
	Capital de trabajo	\$ 250	
	Total de Capital de Operacion		\$ 2.935
	Total Requerido de Inversion		\$ 3.440
	Fuentes de Financiacion	Cantidad	Total
	Capital Propio inversionistas	65%	\$ 2.236
	Credito financiero	35%	\$ 1.204
	<b>Total fuentes de Financiacion</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.440</b>

Cifras en COP\$MM y USD.

**Tabla 20. Montos de inversión en dólares.**

Monto requerido para la Inversion (Miles de USD)		Monto	Total
	Activos fijos		
		USD 150	
	Equipo	USD 60	
	Muebles y Accesorios	USD 25	
	Vehiculos	USD 3	
	Otros Activos Fijos	USD 15	
	Total Activos Fijos		USD 253
	Capital de Operacion		
	Salarios pre-apertura	USD 384	
	Seguros Prepagados	USD 15	
	Inventario	USD 75	
	Honorarios contables y legales	USD 38	
	Depositos de renta	USD 30	
	Suministros	USD 10	
	Publicidad y Promocion	USD 270	
	Licencias	USD 150	
	Otros costos iniciales de apertu	USD 371	
	Capital de trabajo	USD 125	
	Total de Capital de Operacion		USD 1.468
	Total Requerido de Inversion		USD 1.720
	Fuentes de Financiacion	Cantidad	Total
	Capital Propio inversionistas	65%	USD 1.118
	Credito financiero	35%	USD 602
	<b>Total fuentes de Financiacion</b>	<b>100%</b>	<b>USD 1.720</b>

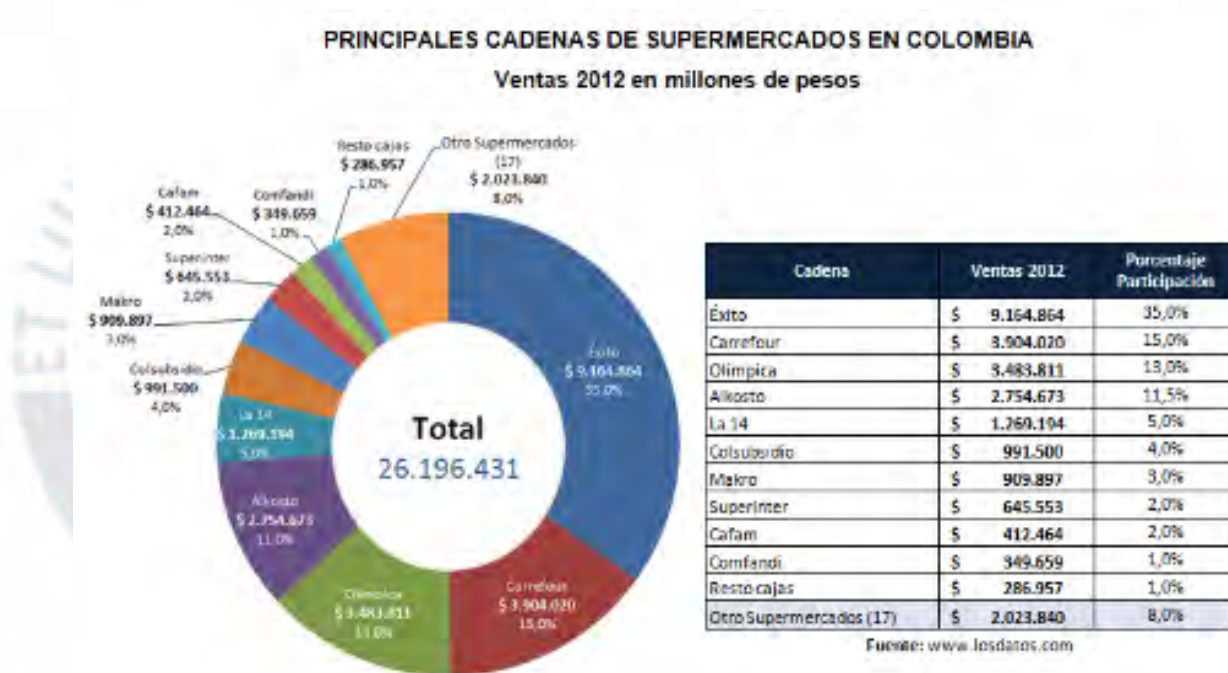
Cifras en COP\$MM y USD

Se van a calcular los incrementos de las ventas para los primeros 5 años de la siguiente manera:

- Segundo año: 10%
- Tercer año: 15%
- Cuarto año: 20%

Estas ventas están referenciadas de acuerdo a informes de la Andi en Colombia, (Andi, es la asociación nacional de empresarios de Colombia) quien organiza las cifras de ventas de supermercados en Colombia en los últimos años, tomando como ejemplo las cajas de compensación las cuales actualmente manejan tiendas de conveniencia para atender a sus afiliados (Andi, 2014).

**Figura 5. Principales cadenas de supermercados en Colombia.**



**Fuente: www.losdatos.com**

El montaje de la primera tienda, se realizará en uno de los principales barrios de la ciudad de Bogotá, ubicado en el Norte, llamado Santa Bárbara, el cual abarca estratos sociales 5 y 6 principalmente. El siguiente es el balance proyectado en cifras del primer año teniendo en cuenta los 12 meses del año, donde se asumen unas ventas estimadas de \$10.000 millones de pesos colombianos (COP), para el cierre del primer año, con picos de ventas en meses como abril, mayo, octubre, noviembre y diciembre, donde al final del año podremos ver una ganancia notoria como resultado de la implementación de la



estrategia comercial. Luego del inicio de la primera tienda, se realizaran la apertura de dos tiendas más con el fin de lograr abarcar los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, las dos nuevas tiendas estarán ubicadas de la siguiente manera: una más al sur entre las calles 85 y 69 con carreras 7 y 13, y la tercera hacia la calles 120 y 140 entre carreras 7 y 21 respectivamente.

Las ventas de la primera tienda están basadas en el número de transacciones que se deben realizar al suponer ventas finales del año de COP \$10.000 millones, para esto se proyectó un promedio de COP \$30.000 por transacción y un promedio de 0.70 transacciones por minuto, donde el margen promedio será del 35% a obtener por transacción. Actualmente los mercados o tiendas de retail en Colombia trabajan un margen bruto del 31%, el cual fluctúa de acuerdo al producto o marca que se venda, es decir hay productos con márgenes menores hasta de un 20% y productos con márgenes altos hasta del 60%.

En el siguiente cuadro, se muestran las ventas proyectadas por mes de acuerdo al calendario de temporadas comerciales que se maneja en Colombia, en este existen picos de ventas en los meses de abril, mayo, septiembre, noviembre y diciembre, dejando el resto de meses con ventas estables (ver Tablas 21 y 22).

**Tabla 21. Proyección de estado de resultados en millones de pesos (primer año).**

Proyección del Estado de Resultados del Primer Año (Millones de Pesos)														
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	
<b>Ingresos</b>														
Producto/Servicio A	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 800	\$ 700	\$ 800	\$ 1.500	\$ 10.000	
<b>Total Ingresos</b>	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 800	\$ 700	\$ 800	\$ 1.500	\$ 10.000	
<b>Costos de Ventas</b>														
Producto/Servicio A	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 650	\$ 650	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 520	\$ 455	\$ 520	\$ 975	\$ 6.500	
<b>total Costos de ventas</b>	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 650	\$ 650	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 520	\$ 455	\$ 520	\$ 975	\$ 6.500	
<b>Margen Bruto</b>	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 350	\$ 350	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 280	\$ 245	\$ 280	\$ 525	\$ 3.500	
<b>Salarios</b>														
Empleados Full time	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 180	
Pago de impuestos y beneficios	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 96	
<b>Total Salarios</b>	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 276	
<b>Gastos fijos del Negocio</b>														
Publicidad	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 360	
Vehiculos	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 12	
Tasas o Intereses banco	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 6,0	
Varios	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 48	
Seguros	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 24	
Gastos de Oficina y Suministro	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 60	
Gastos de envío y entrega	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 6	
Renta (Arendamientos)	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 240	
Ventas y Marketing	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 180	
Otros Impuestos	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 60	
Servicios telefonicos y Comunica	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 60	
servicios Publicos	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 180	
<b>Total de Gastos fijos</b>	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 1.236	
<b>Otros Gastos</b>														
Gastos de amortizacion	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 840	
Depreciacion	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 84	
Intereses	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 169	
Impuestos	\$ 32	\$ 32	\$ 32	\$ 67	\$ 67	\$ 32	\$ 32	\$ 32	\$ 44	\$ 33	\$ 44	\$ 125	\$ 572	
<b>Total Otros Gastos</b>	\$ 125	\$ 124	\$ 124	\$ 159	\$ 159	\$ 124	\$ 124	\$ 124	\$ 135	\$ 123	\$ 135	\$ 216	\$ 1.672	
<b>Ingresos Netos</b>	<b>-\$ 5,33</b>	<b>-\$ 5,22</b>	<b>-\$ 5,10</b>	<b>\$ 65,36</b>	<b>\$ 65,48</b>	<b>-\$ 4,75</b>	<b>-\$ 4,63</b>	<b>-\$ 4,50</b>	<b>\$ 19,07</b>	<b>-\$ 4,25</b>	<b>\$ 19,32</b>	<b>\$ 183,60</b>	<b>\$ 319,05</b>	

**Tabla 22. Proyección de estado de resultados en dólares (primer año).**

Proyección del Estado de Resultados del Primer Año (Miles de USD)														
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Ingresos</b>														
	Producto/Servicio A	USD 350	USD 350	USD 350	USD 500	USD 500	USD 350	USD 350	USD 350	USD 400	USD 350	USD 400	USD 750	USD 5.000
<b>Total Ingresos</b>		USD 350	USD 350	USD 350	USD 500	USD 500	USD 350	USD 350	USD 350	USD 400	USD 350	USD 400	USD 750	USD 5.000
<b>Costos de Ventas</b>														
	Producto/Servicio A	USD 228	USD 228	USD 228	USD 325	USD 325	USD 228	USD 228	USD 228	USD 260	USD 228	USD 260	USD 488	USD 3.250
<b>total Costos de ventas</b>		USD 228	USD 228	USD 228	USD 325	USD 325	USD 228	USD 228	USD 228	USD 260	USD 228	USD 260	USD 488	USD 3.250
<b>Margen Bruto</b>		USD 123	USD 123	USD 123	USD 175	USD 175	USD 123	USD 123	USD 123	USD 140	USD 123	USD 140	USD 263	USD 1.750
<b>Salarios</b>														
	Empleados Full time	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 90
	Pago de impuestos y beneficios	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 47
<b>Total Salarios</b>		USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 11	USD 137
<b>Gastos fijos del Negocio</b>														
	Publicidad	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 15	USD 180
	Vehiculos	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 0,5	USD 6
	Tasas o Intereses banco	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 3
	Varios	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 2	USD 24
	Seguros	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 12
	Gastos de Oficina y Suministro	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 30
	Gastos de envío y entrega	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,25	USD 3
	Renta (Arrendamientos)	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 10	USD 120
	Ventas y Marketing	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 90
	Otros Impuestos	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 30
	Servicios telefonicos y Comunica	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 3	USD 30
	servicios Publicos	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 8	USD 90
<b>Total de Gastos fijos</b>		USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 52	USD 54	USD 618
<b>Otros Gastos</b>														
	Gastos de amortizacion	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 35	USD 423
	Depreciacion	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 4	USD 42
	Intereses	USD 8	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 7	USD 84
	Impuestos	USD 16	USD 16	USD 16	USD 33	USD 33	USD 16	USD 16	USD 16	USD 22	USD 16	USD 22	USD 63	USD 287
<b>Total Otros Gastos</b>		USD 62	USD 62	USD 62	USD 79	USD 79	USD 62	USD 62	USD 62	USD 68	USD 62	USD 67	USD 108	USD 836
<b>Ingresos Nefos</b>		-USD 3	-USD 3	-USD 3	USD 33	USD 33	-USD 2	-USD 2	-USD 2	USD 10	USD 2	USD 10	USD 92	USD 160

Proyección de los siguientes dos años de la primera tienda (ver tablas 23 y 24 en páginas siguientes):

**Tabla 23. Resumen de resultados por año en pesos colombianos.**

Resumen resultados por año (Millones de Pesos)							
		Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
<b>Ingresos</b>							
	Producto/Servicio A	\$ 10.000		\$ 11.500		\$ 13.800	
<b>Total Ingresos</b>		\$ 10.000	100%	\$ 11.500	100%	\$ 13.800	100%
<b>Costos de Ventas</b>							
	Producto/Servicio A	\$ 6.500		\$ 7.475		\$ 8.970	
<b>total Costos de ventas</b>		\$ 6.500	65%	\$ 7.475	65%	\$ 8.970	65%
<b>Margen Bruto</b>		\$ 3.500	35%	\$ 4.025	35%	\$ 4.830	35%
<b>Salarios</b>							
	Empleados Full time	\$ 180		\$ 185		\$ 191	
	Pago de impuestos y beneficios	\$ 93		\$ 93		\$ 93	
<b>Total Salarios</b>		\$ 273	3%	\$ 279	2%	\$ 284	2%
<b>Gastos fijos del Negocio</b>							
	Publicidad	\$ 360		\$ 374		\$ 389	
	Vehiculos	\$ 12		\$ 12		\$ 13	
	Tasas o Intereses banco	\$ 6		\$ 6		\$ 6	
	Varios	\$ 48		\$ 50		\$ 52	
	Seguros	\$ 24		\$ 25		\$ 26	
	Gastos de Oficina y Suministro	\$ 60		\$ 62		\$ 65	
	Gastos de envío y entrega	\$ 6		\$ 6		\$ 6	
	Renta (Arrendamientos)	\$ 240		\$ 250		\$ 260	
	Ventas y Marketing	\$ 180		\$ 187		\$ 195	
	Otros Impuestos	\$ 60		\$ 62		\$ 65	
	Servicios telefonicos y Comunicacion	\$ 60		\$ 62		\$ 65	
	servicios Publicos	\$ 180		\$ 187		\$ 195	
<b>Total de Gastos fijos</b>		\$ 1.236	12%	\$ 1.285	11%	\$ 1.337	10%
<b>Total de Ingresos (EBITDA)</b>		\$ 1.991	20%	\$ 2.461	21%	\$ 3.209	23%
<b>Otros Gastos</b>							
	Gastos de amortizacion	\$ 845		\$ 845		\$ 845	
	Depreciacion	\$ 85		\$ 85		\$ 85	
	Intereses	\$ 169		\$ 141		\$ 108	
	Impuestos	\$ 573		\$ 738		\$ 995	
<b>Total Otros Gastos</b>		\$ 1.672	17%	\$ 1.808	16%	\$ 2.033	15%
<b>Ingresos Netos</b>		\$ 319	3%	\$ 653	6%	\$ 1.176	9%

Tabla 24. Resumen de resultados en dólares.

Resumen resultados por año (Miles de USD)							
		Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
<b>Ingresos</b>							
	Producto/Servicio A	USD 5.000		USD 5.750		USD 6.900	
	<b>Total Ingresos</b>	USD 5.000	100%	USD 5.750	100%	USD 6.900	100%
	<b>Costos de Ventas</b>						
	Producto/Servicio A	USD 3.250		USD 3.738		USD 4.485	
	<b>total Costos de ventas</b>	USD 3.250	65%	USD 3.738	65%	USD 4.485	65%
	<b>Margen Bruto</b>	USD 1.750	35%	USD 2.013	35%	USD 2.415	35%
	<b>Salarios</b>						
	Empleados Full time	USD 90		USD 93		USD 95	
	Pago de impuestos y beneficios	USD 47		USD 47		USD 47	
	<b>Total Salarios</b>	USD 137	3%	USD 139	2%	USD 142	2%
	<b>Gastos fijos del Negocio</b>						
	Publicidad	USD 180		USD 187		USD 195	
	Vehiculos	USD 6		USD 6		USD 6	
	Tasas o Intereses banco	USD 3		USD 3		USD 3	
	Varios	USD 24		USD 25		USD 26	
	Seguros	USD 12		USD 12		USD 13	
	Gastos de Oficina y Suministro	USD 30		USD 31		USD 32	
	Gastos de envio y entrega	USD 3		USD 3		USD 3	
	Renta (Arrendamientos)	USD 120		USD 125		USD 130	
	Ventas y Marketing	USD 90		USD 94		USD 97	
	Otros Impuestos	USD 30		USD 31		USD 32	
	Servicios telefonicos y Comunicacion	USD 30		USD 31		USD 32	
	servicios Publicos	USD 90		USD 94		USD 97	
	<b>Total de Gastos fijos</b>	USD 618	12%	USD 643	11%	USD 668	10%
	<b>Total de Ingresos (EBITDA)</b>	USD 995	20%	USD 1.231	21%	USD 1.605	23%
	<b>Otros Gastos</b>						
	Gastos de amortizacion	USD 423		USD 423		USD 423	
	Depreciacion	USD 42		USD 42		USD 42	
	Intereses	USD 84		USD 70		USD 54	
	Impuestos	USD 287		USD 369		USD 498	
	<b>Total Otros Gastos</b>	USD 836	17%	USD 904	16%	USD 1.017	15%
	<b>Ingresos Netos</b>	<b>USD 160</b>	<b>3%</b>	<b>USD 326</b>	<b>6%</b>	<b>USD 588</b>	<b>9%</b>

Análisis de rentabilidad del negocio (ver tabla 25):

**Tabla 25. Rentabilidad del negocio: en pesos colombianos y en dólares.**

Millones de pesos colombianos			Miles de dólares		
Año	Flujos de efectivo	Valor Presente	Año	Flujos de efectivo	Valor Presente
0	-\$ 3,400	(\$ 3,400.00)	0	-USD 1,700	-USD 1,700
1	\$ 850	\$ 766	1	USD 425	USD 383
2	\$ 850	\$ 690	2	USD 425	USD 345
3	\$ 850	\$ 622	3	USD 425	USD 311
4	\$ 850	\$ 560	4	USD 425	USD 280
5	\$ 850	\$ 504	5	USD 425	USD 252
6	\$ 850	\$ 454	6	USD 425	USD 227
	<b>VAN</b>	<b>\$ 196</b>		<b>VAN</b>	<b>USD 98</b>
	<b>TIR</b>	<b>13%</b>		<b>TIR</b>	<b>13%</b>
	<b>Tasa de oportunidad</b>	<b>11%</b>		<b>Tasa de oportunidad</b>	<b>11%</b>

Evaluando la rentabilidad del proyecto y teniendo en cuenta los flujos del Valor Actual Neto (VAN) en los 6 años que se espera recuperar la inversión en el proyecto de las tiendas de conveniencia, podemos ver que la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, lo cual nos indica que el proyecto es viable para su ejecución.

El sistema de montaje del proyecto se estima en días de acuerdo a la adecuación de la parte física de los supermercados y toda la implementación mencionada, su planificación será de la siguiente manera (ver Tabla 26 – página siguiente):

Tabla 26. Planificación del proyecto.

Nombre de la tarea	Duración en días presupuestada
<b>Actividades lanzamiento de supermercados</b>	443 días
<b>GESTION DEL PROYECTO</b>	435 días
<b>CAMPAÑA PUBLICITARIA</b>	426 días
estudios de mercado	30 días
contratacion de medios para campaña	15 días
campaña por prensa, television y web	30 días
<b>CONTRATACIONES</b>	105 días
Personal mercadeo y ventas	15 días
personal administrativo, contable y juridico	15 días
personal sistemas	15 días
otras contrataciones	10 días
<b>PLATAFORMA WEB</b>	30 días
adquisicion paquete de dominio para sitio web por un año	2 días
adquisicion paquete de hosting para sitio web por un año	2 días
adquisicion paquete de pagos On Line del sitio web por un año	5 días
adquisicion diseño y soporte del sitio web por un año	25 días
<b>SUPERMERCADOS</b>	435 días
<b>Tramites</b>	56 días
obtencion de licencias y permisos especiales	15 días
obtencion de licencia de actividad	12 días
obtencion de licencia de obras	15 días
obtencion de permisos laborales	7 días
contratacion de seguros	7 días
<b>Adecuacion de local</b>	325 días
construccion local	250 días
contratacion e instalacion de suministro electrico	25 días
contratacion e instalacion de suministro de agua	7 días
contratacion e instalacion de servicio de seguridad	15 días
contratacion e instalacion de telefonia e internet	7 días
contratacion e instalacion servicio de gas	5 días
adquisicion e instalacion de mobiliario	30 días
adquisicion e instalacion de equipamiento informatico, redes y software	45 días
adquisicion e instalacion de redes de comunicaciones	30 días
adquisicion de material de oficina	15 días
contratacion de servicio de limpieza de las instalaciones	5 días
fin de adecuacion del local	0 días
<b>Traslados de nuevo local</b>	22 días
traslado de mercancia para la venta al local comercial	15 días
contratacion e implementacion de merchandising	7 días
<b>Inauguracion supermercado</b>	17 días
contratacion evento de lanzamiento supermercado	10 días
lanzamiento supermercado y su pagina web y aplicacion	0 días
<b>Cierre</b>	8 días
comunicacion de objetivos realizados a los interesados	1 día
informe de lecciones aprendidas	1 día
aprobacion del cierre del proyecto	1 día

## CAPÍTULO 8. APLICACIÓN MÓVIL Y PÁGINA WEB.

No importa el tamaño del Retail, llámese Hipermercado, Supermercado o tienda de conveniencia, todos necesitan y deben tener un sitio Web. Lo que se busca es la presencia las 24 horas, los 7 días de la semana, los 365 días del año, lo cual permite que aún fuera del horario de trabajo, la empresa siga produciendo y creciendo. La importancia de crear una página Web y una herramienta APP es poder suministrar cualquier información que pudiera necesitar el cliente, la página es un elemento de contacto, es la cara de la empresa. Con esta implementación basada en un diseño adecuado, conseguiremos una navegación correcta y sencilla, el objetivo es que los visitantes puedan permanecer más tiempo y visitar y transar más a menudo.

El asistente de compras digital, será una ayuda para que los clientes puedan realizar un listado fácil de los productos que quieren tener en sus casas, con un solo click desde sus teléfonos o tabletas.

Que lograremos con esta aplicación con el usuario:

- Permitirle crear varias listas de compras donde el usuario adecue sus necesidades.
- La aplicación dejara incluir alguna promoción que se tenga al momento de hacer el pedido, es decir si el usuario tiene un cupón, redención de puntos, este automáticamente se aplicara al producto a comprar.
- El ideal de los consumidores, es poder estar asociados con una tarjeta de fidelización, este debe ser incluida al momento de realizar la compra, lo cual le permitirá seguir con sus puntos desde la comodidad de su casa.



- Todas las secciones estarán ampliamente descritas en la aplicación, por lo que el cliente se sentirá ampliamente cómodo al momento de usar la aplicación.
  - La aplicación estará gratis para tabletas, iPhone y Smartphone para su uso. No necesariamente debe estar afiliado al programa de fidelización con la empresa.
- (Figuras 6 y 7).

**Figura 6. Aplicación móvil Iphone.**



**Figura 7. Aplicación móvil Smartphone – Android.**



Esta aplicación fue desarrollada para tiendas Supermaxi en Ecuador; las fotos fueron tomadas de Internet de su aplicación, que sirve de ejemplo para nuestra empresa.

No necesitamos una Página Web muy sofisticada, pero sí que transmita una imagen profesional, con información clara y actualizada de nuestros productos y servicios, que nos permita lograr nuestros objetivos y, sobre todo, que nos permita el contacto y comunicación con nuestros clientes actuales y potenciales.

Nuestra página se dirige a esa generación instantánea, esa que prefiere ver un sitio web que nos muestre fotos y comentarios, que sea una fuente infinita y actualizada de información sobre nuestra empresa, a través de la cual podremos lanzar campañas publicitarias efectivas y capturar en la audiencia con los mensajes correctos y ventas efectivas.

A continuación detallamos el costo de implementación de la App móvil y de la página web.

Diseño y programación del sitio web Incluye:

- 50 Formularios.(Links)
- 15 banners rotativos.
- 5 Animaciones JQuery, Canvas o GSAP.
- Versión para dispositivos móviles.
- Hasta 50 imágenes por página.
- Galerías hasta 100 imágenes.
- Inclusión de archivos adjuntos (pdf, doc, xls).
- Formulario de Registro al Boletín de Suscriptores.

- Formulario de contacto sincronizando con la cuenta de correo electrónico.
- Acceso desde cualquier dispositivo móvil, Iphone, Smartphone, Blackberry, tabletas PC.
- Acceso desde cualquier consola de videojuegos.
- Acceso desde SmarTV o televisores 3D.
- Indexación (palabras clave para ser encontrado en motores de búsqueda como Google).
- Promoción en Google.
- Vídeos.
- CMS (Administrador de contenidos).
- Adaptación de la imagen corporativa de la empresa.
- Escaneo, edición y retoque digital de Imágenes.
- Mapa de sitio.
- Control de visitas.
- Motor de búsqueda interno.
- Base de datos.
- Filtros de búsqueda por categoría.

Valor Diseño y programación del sitio web: USD 4.250

Modulo e-commerce (para venta o pedido en línea)

Incluye:

- Catálogo electrónico de productos.
- Carrito de compras.

- Registro de usuarios.
- Módulo de ventas y pedidos.
- Cálculo de costos de envío.
- Manejo de inventario.
- Implementación de pasarela de pago.

### Características especiales

- Administración de la tienda: Acceso fácil a la administración y gestión de productos, pedidos, clientes, y configuración de la tienda online.
- Catálogo electrónico de productos: Herramienta que permite la visualización de los productos o servicios de manera agradable, rápida y amigable. A continuación las características con las que contará el catálogo electrónico de productos:
  - Segmentación por categorías ilimitadas: Permite la creación y administración de categorías y subcategorías para segmentar productos y servicios de tal forma que resulta fácil para los visitantes encontrar la información que necesitan.
  - Vista previa: Característica que permite a los visitantes de nuestro sitio web visualizar todos los productos que pertenecen a una categoría de forma rápida y fácil de navegar. La vista previa de los productos o servicios podrá estar conformada de variables como imagen del producto, título, descripción corta, valor, etc.
- Vista detallada: Característica que permite a los visitantes conocer la información detallada de un producto o servicio con tan solo ingresar al “Ver mas” del producto de su interés. La vista detallada podrá estar conformada de

variables como galería de imágenes, descripción detallada, precio, documentos adjuntos, etc.

- El catálogo: Incluye el cargue inicial de productos conformados de 1 imagen, 1 descripción corta, 1 descripción detallada, precio y un archivo adjunto por producto.
- Cesta de compras: La cesta de compras permitirá la gestión rápida y sencilla de los productos que el cliente quiere comprar. Dicha cesta se desarrolla de manera que quede amigable, funcional y modificable en el momento de la compra.
- Administración de usuarios: El CMS le permite almacenar datos de usuarios registrados. Al quedar registrado le permitirá conocer en qué estado se encuentra su pedido, su historial de compras y realizar sus futuras compras de forma rápida. Puede asignar sus usuarios a diferentes grupos de clientes con el fin de generarles un descuento porcentual en toda la tienda.
- Módulos de ventas y pedidos: Permite realizar consultas sobre las ventas y pedidos. Una vez que un cliente confirme una orden de pedido, el administrador del sitio web recibirá distintas notificaciones vía e-mail del estado de la misma. Una vez se confirme el pago podrá proceder al despacho del producto.

Valor Modulo e-commerce (para venta ó pedido en línea): USD 1.600

El dominio es el nombre que los identifica en Internet, por ejemplo:

www.tiendaexpress.com. Si adquiere un Nombre de Dominio, obtiene la exclusiva para usar dicha dirección en todo el mundo. Puede adquirir un dominio para publicar su sitio web ó manejar las cuentas corporativas.

El hosting es el servicio en donde se guardan todos los archivos del sitio web y el que le permite tener la página Web al aire en Internet. Todos nuestros planes incluyen cuentas de correo ilimitadas. (Tabla 27 – ver página siguiente).

**Tabla 27. Características del dominio y del hosting.**

CARACTERISTICAS	
Capacidad en disco	5gb
Trafico mensual	40gb
Cuentas de correo	Ilimitadas
Subdominios	Ilimitados
Auto respondedores	Si
Estadísticas gráficas	Si
Panel de control	Si

Valor Dominio y Hosting: USD 500.

Otros

- Módulo de autoadministración
- Mantenimiento 7x24x365 por un año

Valor otros: USD 2.000

**VALOR TOTAL: USD 8.350**

## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.

1. Tras realizar el análisis para desarrollar una solución tecnológica e implementar el modelo de tiendas de conveniencia, con el objetivo de alcanzar una mayor optimización en la venta de los retail, es posible concluir que la utilización de tecnologías, nos brinda facilidades de forma segura y poco costosa, que nos permiten concretar ventas y disminuir las ineficiencias detectadas en las grandes ciudades colombianas, donde un alto porcentaje (34%) de consumidores menciona que prefiere realizar sus compras en sitios cercanos a sus hogares; es por esto que dos de las grandes cadenas de retail se han dado en la tarea de tener tiendas en formatos pequeños para llegar a clientes nuevos.

2. Igualmente, encontramos que hay un factor esencial al momento que el consumidor desea adquirir un producto: El Precio, de acuerdo al artículo publicado en el diario la república (5 de abril), “El precio no lo es todo”, en los mercados de hoy vemos como los precios son fijados de acuerdo a la zona donde se ubican las tiendas; es decir que los productos son comercializados de acuerdo al segmento elegido.

3. La mejora de la economía ha proporcionado una nueva distribución en el gasto de los hogares, el factor que condiciona la compra en mayor medida es la relación calidad – precio y la cercanía al hogar. Colombia no es ajena a la tendencia que existe en Latinoamérica sobre Centros Comerciales, si nos apoyamos en datos de Ace Colombia - Asociación de centros comerciales- en 2013 se abrieron 20 nuevos centros comerciales y para 2014 serán 46, lo cual coloca a Colombia como “la niña bonita” del retail latinoamericano.

4. El crecimiento del comercio online, el posicionamiento de las redes sociales como herramientas para interactuar con los públicos estratégicos, el avance y mejoramiento de los servicios de Internet han hecho que las empresas en Colombia comprendan la importancia de hacer parte de este desarrollo. Es claro anotar que los nuevos consumidores se sienten a gusto con las nuevas experiencias que el mercado les está brindando, donde logran conseguir productos de calidad sin salir de la comodidad de sus hogares u oficinas.

5. Es importante que las personas que trabajan en nuestras tiendas de conveniencia estén ampliamente conectadas con la administración de la marca, logrando así transmitir al cliente confianza al momento de realizar las compras.

6. El negocio analizado de tiendas de conveniencia, presenta viabilidad de incursión en las principales ciudades de Colombia, entendiendo, que la inversión aproximada de lanzamiento y apertura de la primera tienda tendrá un costo aproximado de USD\$1.7MM, con un margen bruto de cerca del 30% y un plazo de retorno de inversión de 6 años para la primera tienda, a medida que se logren las aperturas de las demás tiendas proyectadas, se lograrán mejores volúmenes y negociaciones de escala para mejorar el margen bruto y reducir el tiempo de retorno de la inversión.

7. Es importante tener en cuenta que existen barreras al momento de buscar espacios físicos para arriendo que brinden espacios suficientes para el montaje de la tienda, por lo cual exige un estudio de la zona y una negociación a largo plazo (10 años mínimo) del arriendo para garantizar el posicionamiento, el retorno de la inversión y la recordación de la marca entre el público objetivo.



8. En cuanto a la rentabilidad del modelo de negocio, es importante tener en cuenta que se debe generar tráfico tanto en la página web como en las tiendas físicas para que sea más atractivo a terceros que quieran subarrendar espacios, o que quieran tener una mayor visibilidad al estar en los corners de las tiendas. Adicionalmente a lo anterior se deben incluir dentro de la oferta, productos de marcas propias de alta calidad con un precio inferior al de productos de similares características de marcas reconocidas, con lo cual se garantizará un margen de rentabilidad más alto.

9. Por último de acuerdo a nuestro estudio es importante tener en cuenta que en las principales ciudades del país existen problemas de movilidad lo cual hace que el servicio de compra por medio de la aplicación móvil, página web o vía telefónica sea más atractivo para el consumidor final, así mismo, los argumentos presentados en la investigación nos permiten concluir que los consumidores tienen una alta inclinación a preferir el servicio y cercanía, sin importar un posible sobre precio que vayan a pagar por encima de lo ofrecido en un supermercado o hipermercado. Por lo anterior el modelo de negocio presentado cubre una necesidad latente que se presenta hoy en día en las principales ciudades del país.



## CAPÍTULO 10. RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a los resultados encontrados en el estudio para la evaluación e introducción de tiendas de conveniencia online y offline en Colombia, los canales online deben estar soportados en herramientas y aplicaciones tecnológicas, que a su vez tengan el soporte requerido para permitir cumplir con las promesas de servicio comunicadas al cliente, al ser este uno de los principales argumentos de venta del modelo, debe funcionar a la perfección.
2. En cuanto a las instalaciones físicas se debe tener en cuenta que los productos siempre deben estar exhibidos en forma limpia, ordenada y con su respectivo etiquetado, respetando las normas establecidas por el gobierno de Colombia, con el fin de lograr un servicio al cliente diferenciador en los horarios previamente establecidos por la empresa.
3. De acuerdo a las encuestas trabajadas con la población de Colombia, el éxito y perduración de las tiendas de conveniencia entre los consumidores, está enfocada a la buena imagen que la empresa trabaje para hacer parte de la comunidad integrando en sus campañas acontecimientos locales, desarrollar actividades (tipo concurso) donde los clientes puedan interactuar y sentirse parte de la misma, así mismo planes de fidelización que permitan al cliente tener la tienda como su principal opción de compra.
4. Se deben buscar con anticipación las mejores ubicaciones físicas, al proyectar el plan de expansión después del segundo año, parte del éxito del proyecto será la ubicación estratégica de las tiendas en los barrios más importantes de cada ciudad, lo cual implica tener los respectivos estudios de mercado de cada uno de los sectores previstos para asegurar la mejor ubicación de las tiendas físicas.

5. Por último, se deben contratar empleados talentosos, es decir personas que sean honestas, trabajadoras, comprometidas con la empresa y con amplia actitud hacia el cliente, pues ellos serán los que interactuarán directamente con los clientes en las tiendas, por teléfono y domicilio y serán los encargados de lograr un porcentaje muy alto del presupuesto de las ventas y cumplir con la promesa de servicio a los clientes.



## CAPÍTULO 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ace Colombia. (2014). Asociación de centros comerciales de Colombia.

Recuperado de: [http://www.acecolombia.org/ace\\_wordpress](http://www.acecolombia.org/ace_wordpress)

AC Nielsen. (2005). The power of private label 2005. Recuperado de:

[http://se.nielsen.com/trends/documents/ThePowerofPrivateLabel2005\\_A4.pdf](http://se.nielsen.com/trends/documents/ThePowerofPrivateLabel2005_A4.pdf)

Alvares, Marcos. (2013). Cuadro de mando del retail. Barcelona, España: Profit

Editorial.

Andi. (2014). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado de:

<http://www.andi.com.co>

AFI. Líderes en consultoría financiera y económica independiente. Recuperado

de: <http://www.afi.es/webAfi/comun/default.asp>

Boyle, M. (2013). Asesinos de marca. Revista Fortune Artículo periodístico.

Recuperado de: <http://www.derevistas.com/contenido/nota/770/asesinos-de-marca>

Clubes privados de compras Online. S.f. Recuperado de:

<http://www.comocomprarporinternet.com/clubes-privados-de-compras-online>

Diario El Economista. (2013). Tiendas de conveniencia copan mercado detallista.

Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/05/06/tiendas-conveniencia-copan-mercado-detallista>

El consumidor actual es más inteligente, exigente y siempre conectado. (2014).

Puro Marketing. Artículo periodístico. Recuperado de:

[http://www.puromarketing.com/12/19734/consumidor-actual-inteligente-exigente-siempre-conectado.html?utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=twitter](http://www.puromarketing.com/12/19734/consumidor-actual-inteligente-exigente-siempre-conectado.html?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter)

El precio no lo es todo a la hora de escoger en dónde se debe hacer mercado.

(2014). La República. Artículo periodístico. Recuperado de:

[http://www.larepublica.co/el-precio-no-lo-es-todo-la-hora-de-escoger-en-d%C3%B3nde-se-debe-hacer-mercado\\_107671](http://www.larepublica.co/el-precio-no-lo-es-todo-la-hora-de-escoger-en-d%C3%B3nde-se-debe-hacer-mercado_107671)

Femsa. (2014). Recuperado de: <http://www.femsa.com/es/business/comercio/>

Grupo Cencosud, Chile. (2014). Recuperado de:

<https://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/supermercados/>

García, E. (2011), Una aproximación del retail moderno (pág. 30), Cali, Colombia: Universidad del Pacífico.

Grupo éxito. (2014). Recuperado de:

<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-grupo-exito>

Grupo la favorita. Ecuador. (2014). Recuperado de:

<http://www.supermaxi.com/portal/es/web/supermaxi/app-movil>

Grupo Palacio de Hierro. (2014). Recuperado de:

<http://soytotalmentepalacio.com.mx/conoce/historia>

Hammond, R. (2012). Smart retail: Practical Winning Ideas and Strategies from the Most Successful Retailers in the World. New Jersey, New York: Pearson Education INC.

Hernández, S. (2013). El País. Empresas de telefonía móvil en Colombia con más usuarios, pero con menos señal. Artículo periodístico. Recuperado de:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/empresas-telefonía-movil-colombia-con-usuarios-pero-con-menos-senal>.

Historia supermercados. (2009). Recuperado de:

<http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>

Ilacad world Retail. (2014). Recuperado de:

<http://www.ilacadworldretail.com/home.aspx?IDSubseccion=48>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. (2014).

Misión del INVIMA. Recuperado de:

[https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=69](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=69)

Jaivia@eltiempo.com. (2013). Portafolio. Tiendas express ocuparán la inversión del comercio 2014. Artículo periodístico. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/negocios/tiendas-express-ocuparan-la-inversion-del-comercio>

Lara, Luis y Mas, Jorge. (2012). Porque unas tiendas venden y otras no: claves del éxito en retail (10ª edición). Barcelona, España: Libros de cabecera.

Le Bon Marche. (2014). Recuperado de: <http://www.lebonmarche.com/en.html>

Lewis, Robert., & Dart, Michael. (2010). The new rules of retail. (5ta edición).

New York, NY: Palgrave Macmillan.

Liljenwall, Robert. (2014). The Power of Point-of-Purchase Advertising:

Marketing At Retail. Washington, USA: POPAI.

Los consumidores y los centros comerciales. (2012, 11 de septiembre). Revista marketing 2 marketing. Edición 15.

Marca Colombia. (2014). Beneficios tributarios para inversionistas en Colombia.

Artículo periodístico. Recuperado de: <http://www.colombia.co/inversion/informacion-para-inversionistas/beneficios-tributarios-para-inversionistas-en-colombia.html>

Martin, J.W. (2010). *Secrets of retail*. Estados Unidos: Createspace.

Oficina comercial de Prochile Bogotá. (2012). Prochile. Estudio de mercado servicio aplicaciones para telefonía móvil en Colombia. Recuperado de:  
[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_01\\_08\\_13134752.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_01_08_13134752.pdf)

The Nielsen Company. (2008). *Shopper trends*. Recuperado de:  
[http://www.acnielsen.no/products/documents/ShopperTrendsL3\\_Nielsen.pdf](http://www.acnielsen.no/products/documents/ShopperTrendsL3_Nielsen.pdf)

POP AI. (2014). The global association for marketing at retail. Recuperado de:  
<http://www.popai.com/>

Revista Dinero. (2013). La revolución de las tiendas de conveniencia. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/contenido/966>

Ridderstrale, J., & Nordstrom, K. (2004). *Karaoke capitalism: management para la humanidad*. Estados Unidos: Pearson-Prentice Hall.

Salen, H. (1999). *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Thomassen, L., Lincoln, K., & Aconis, A. (2010). *Retail, la supervivencia de las marcas en una época de dominado por los minoristas*. Bogotá, Colombia: Editorial Panamericana.

Yankelovich. (2004). *Marketers Must Change How They Appeal to Consumers If They Want To Capitalize on Promise of New Media, According to Study*; Yankelovich Unveils New Marketing Receptivity Study at ARF Conference. Recuperado de:  
<http://www.nmoa.org/articles/dmnews/YankelovichSurvey.htm>