

**EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS
MINIMERCADOS Y/O SUPERETE EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

SHIRLEY TATIANA BAQUERO ALONSO

IRANA PAMELA HEREDIA RODRÍGUEZ

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y PUBLICIDAD**

BOGOTÁ, D.C.

2016

Tabla de Contenido

Formulación Del Problema	4
Objetivos de la investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos Específicos	4
Metodología	5
Introducción	6
Capítulo 1, Conceptualizar a los minimercados como canales de distribución con los diferentes procesos asociados al mercadeo	8
Generalidades sobre el comercio	8
Tipología de establecimientos	9
Comercio Minorista	12
Supermercados en Colombia	14
Minimercados en Bogotá	14
Cooratiendas.....	14
Mercados Zapatoca.....	15
Surtimax	15
Tiendas D1	15
Justo & Buenos.....	16
Capítulo 2, Revisar los cambios relevantes que han presentado los minimercados en Bogotá durante los últimos 10 años para establecer su evolución histórica.....	18
Capítulo 3, Generar los instrumentos adecuados para recopilar y describir los modelos de gestión de cadena de suministro de los minimercados en Bogotá.....	27
Capítulo 4, Analizar la información que permita representar el Marketing Mix que implementan los minimercados de la ciudad de Bogotá para su gestión comercial y establecer su promoción de ventas.....	32
Conclusiones	53
Recomendaciones	57
Anexos	61
Encuesta modelos de gestión de cadena de suministro	61
Lista de Chequeo.....	64
Bibliografía	67

Contenido de Tablas

Tabla 1 Estructura Metodológica.....	5
Tabla 2 Concepto de comercio minorista	12
Tabla 3 Evolución histórica de los minimercados	18
Tabla 4 Concepto de canal de distribución.....	29
Tabla 5 Modelo de cadena de Suministro.....	30
Tabla 6 Marketing Mix Precio.....	34
Tabla 7 Marketing Mix Plaza	37
Tabla 8 Marketing mix Producto	41
Tabla 9 Marketing mix promoción	45
Tabla 10 Adicional.....	49

Contenido de figuras

Figuras 1: Resultado Cadena de Suministro minimercados Bogotá, Fuente: Elaboración propia, con base en Encuesta de cadena de suministros	30
Figuras 2: Cadena de suministro tradicional Fuente: (logística, 2016).....	61
Figuras 3 Cadena de suministro compartida Fuente: (Xpo Logistics, s.f).....	62
Figuras 4 Cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor Fuente: (management, s.f)	63
Figuras 5 Cadena de suministro Sincronizada Fuente: (Noguera, 2015).....	64

Formulación Del Problema

¿De la gestión comercial de los minimercados, se puede manejar una transferencia de buenas prácticas hacia el canal tradicional?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar las buenas prácticas comerciales, los modelos de gestión de cadena de suministro y el marketing mix de los minimercados para proponer acciones que permitan el desarrollo, permanencia y mejora del canal tradicional en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

1. Conceptualizar a los minimercados como canales de distribución con los diferentes procesos asociados al mercadeo.
2. Revisar los cambios relevantes que han presentado los minimercados en Bogotá durante los últimos 10 años para establecer su evolución histórica.
3. Generar los instrumentos adecuados para recopilar y describir los modelos de gestión de cadena de suministro de los minimercados en Bogotá.
4. Analizar la información que permita representar el Marketing Mix que implementan los minimercados de la ciudad de Bogotá para su gestión comercial y establecer su promoción de ventas.

Metodología

Tabla 1 Estructura Metodológica

INVESTIGACIÓN	CONCEPTO	CAPÍTULO	HERRAMIENTAS
Cuantitativa	Los objetivos de esta investigación es encontrar (cuántos son), se basa en métodos estadísticos, porcentuales, análisis y procesamiento de hechos observables siendo preciso y representativo utilizando técnicas extensivas.	1	Revisión documental fuentes secundarias
		2	Revisión documental fuentes secundarias
Cualitativa	Se centra en analizar el (por qué) son técnicas intensivas, estructurales y basados en métodos de observación directa. Lo cualitativo es relevante y significativo pero sin cuantificar y sin estimar su representatividad en principio. Los objetivos de esta investigación es proporcionar un conocimiento y una comprensión profunda de las necesidades, motivaciones, actitudes, deseos y comportamientos del consumidor, determinando los sistemas de valor, los atributos, la imagen, los significados conscientes o subconscientes que se asocian a un producto y que determina la percepción del objeto.	3	Encuesta
		4	Lista de chequeo

Fuente: Elaboración propia, con base en Investigación de Mercados (Pujals, 2001)

Introducción

La presente investigación tiene como finalidad la transferencia de información y conocimiento a las tiendas de barrio de la ciudad de Bogotá, se analizarán las buenas prácticas comerciales, los modelos de gestión de cadena de suministro y el marketing mix de los minimercados para proponer acciones que permitan el desarrollo, permanencia y mejora del canal tradicional en la ciudad de Bogotá.

Los datos del capítulo 1 y 2 de la presente tesis se obtuvieron con un método cualitativo con revisión documental y fuentes secundaria, se conceptualizaron varios términos teniendo en cuenta la evolución histórica para interpretarlos de manera práctica y educativa como el comercio, tipologías de establecimientos, comercio minorista, supermercados en Colombia, minimercados en la ciudad de Bogotá explícitamente Cooratiendas, Zapatoca, Surtimax, tiendas D1 y justo & bueno, a su vez se investigó los cambios relevantes que ha presentado cada uno de estos minimercados en los últimos 10 años para establecer su evolución histórica y aporte socioeconómico para Bogotá.

En el capítulo 3 se utilizó un método cuantitativo con técnica de encuesta para determinar qué modelo de gestión de cadena de suministro de los minimercados en Bogotá es el más utilizado, esta información fue suministrada por el administrador de un Cooratiendas, Zapatoca, Surtimax, Tiendas D1 y Justo & Bueno, demostrando que el método más utilizado es la cadena de suministro tradicional.

En el capítulo 4, se implementó un método cualitativo con técnica de observación por medio de una lista de chequeo, basado en el marketing mix, se realizó una visita a tres puntos de venta de Cooratiendas, dos Surtimax, dos Tiendas D1, dos Zapatoca y dos Justo & Bueno en

Bogotá, esta observación permitiendo identificar diversas estrategias y la gestión comercial que pueden ser muy útiles en la transferencia de información para el canal tradicional de la ciudad de Bogotá.

Capítulo 1, Conceptualizar a los minimercados como canales de distribución con los diferentes procesos asociados al mercadeo

El desarrollo de este capítulo se abordó basado con fuentes secundarias ya existentes, por medio de documentos, revistas, periódicos, bases de datos, estadísticas, información digital, organizaciones públicas y privadas que exponen la información sin ningún costo para adquirirla (Pujals,2001).

El objetivo de este primer capítulo, es la conceptualización de las diversas tipologías de establecimientos comerciales que surgieron alrededor del mundo y que sirvieron de guía para la creación de los minimercados o superetes que se conocen en la ciudad de Bogotá.

Generalidades sobre el comercio

Para iniciar y tener una conceptualización general, es necesario tener clara la definición de comercio, la cual es una actividad socioeconómica que se refiere a la transacción que implica la adquisición y el traspaso de bienes y/o servicios sea para su uso, su venta o transformación, permitiendo recuperar la inversión inicial y lograr una ganancia.

El trueque es la primera actividad comercial que desarrolló el hombre y se remonta a finales del neolítico. Cuando se hizo uso de los excedentes de las cosechas se empezaron a intercambiar con otros objetos que otras comunidades fabricaban, como por ejemplo armas, ánforas o azadas; el ideal era que en el intercambio no se presentaran diferencias y fuera un proceso equitativo (Pérez, 2013).

El trueque, el cual es el intercambio de un artículo por otro, y el propio desarrollo de la actividad hizo que surgieran las ferias para facilitar la concurrencia de los productores para la realización del intercambio. Poco después, por el interés y la excelente acogida se empieza a crear la función comercial y en ella aparece el comercio al detalle, que asegura la salida ágil y

bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes (Humpbrey & Hugb-Jones, 1998).

Los establecimientos comerciales son espacios físicos donde se ofrecen bienes y/o servicios para su venta o compra al público. Pueden poseer características similares unos entre otros ya sea por su ubicación, diseño, surtido e interacción con el cliente, todo centrado en lograr una venta positiva.

Tipología de establecimientos

Los grandes almacenes se remontan al año 1852 en Francia cuando se instaló la Maison Du Bon Marché en la calle Sevres de París; este gran almacén se caracterizó por un amplio surtido y la división por departamentos (es encontrar muchas tiendas reunidas en una más grande), personas encargadas del asesoramiento al cliente, cajas de pago ubicadas en toda la tienda. Su filosofía revolucionó la época, compitió con los establecimientos tradicionales con una política de precios bajos, dejó a la gente entrar y salir libremente y marcó los precios de los productos. Además, se podían cambiar o devolver productos sin penalización.

Los almacenes populares según la ANGED (La Asociación Nacional de Grandes Almacenes de Distribución), se consideran establecimientos de gran superficie que ofrece un portafolio básico de alimentación, aseo personal, vestido y hogar, con surtidos limitados en referencias y precios bajos, menos personal y con áreas de venta inferior a los 4.000 m² por lo general. Estos almacenes populares se originaron en Estados Unidos en 1879 por F.W WoolWorth donde ofrecía productos a precio único. En Europa, los pioneros fueron Marks & Spencer en Gran Bretaña y Thietz en Alemania. En Francia se introducen en 1927 como subsidiarios de los grandes almacenes (Parra Guerra, Lhermie, Romero, & Peris, 2008).

En 1915 el señor Clarence Saunders en Estados Unidos revolucionó el comercio, abriendo las puertas del primer Cash And Carry, y luego en 1916 el primer autoservicio Piggly-Wiggly que aún se encuentra en algunos Estados Americanos; rápidamente se expandieron y a finales de los años 20 se contaron un aproximado de más 2.600 establecimientos (Cliquet, Perrigot, & Gil Saura, 2006). En estos establecimientos era normal ver la gente servirse por sí sola los productos, ya no era necesario una persona encargada del pedido, tomaban lo que necesitaban de las estanterías y tenían el tiempo de comparar y comprar la mejor opción que tenían (Chong, 2007).

Luego, el señor Michael Cullen creó en 1930 el primer supermercado a las afueras de Nueva York. La tienda con productos alimenticios conocida como supermercado, apareció a finales de los años 20 en la costa de Estados Unidos, logrando conquistar terreno en la costa Este en la etapa más crítica de la depresión de los 30; las tiendas se alojaban modestamente en locales humildes y pequeños de algunas zonas. Su mayor atractivo era el precio de los productos exhibidos, ofrecían un amplio surtido de productos alimenticios, pasado el tiempo empezaron a incluir carne fresca, productos agrícolas, horneados y lácteos. El supermercado tenía departamento de abarrotes, de auto-servicio; amplios pasillos y excelente distribución masiva de mercancía, marcas privadas, precios atractivos y, por lo general, amplio espacio para estacionar los vehículos. Normalmente, el supermercado tiene áreas de 400-1500 m² (Mercado, 2004).

Tiempo después se empezó hablar de los establecimientos de descuento duro; en 1948 los hermanos Karl y Teo Albrecht de Alemania crearon Aldi. Estos se caracterizan por tener una superficie de venta entre 300 y 1200 m², aunque la medida oscila entre 600 y 700 m²; normalmente se localizan como tiendas de proximidad o tiendas de atracción en zonas cercanas a grandes superficies, manejan un surtido limitado de máximo de 1.000 referencias con gran

importancia de las marcas blancas, política de precios bajos, control sistemático de costos y oferta de marcas propias (Dinero, 2016) (Lladró & García, s.f).

A comienzos de 1963 con una iniciativa de las familias Defforey, Badin y Fournier deciden abrir una superficie de venta de 2.500 m² en Saint Geneviève des Bois, en la periferia del sur de París (Cliquet, Perrigot, & Gil Saura, 2006). Abren el hipermercado que comparte muchas características del método de venta de los supermercados. Se diferencian por poseer un tamaño superior a 2.500 m², su inmenso surtido como alimentos, productos de aseo, electrodomésticos y ropa son un delirio para el consumidor; se localizaban en las afueras de las ciudades, en zonas bien comunicadas y con amplios estacionamientos. La facilidad para llegar en automóvil es un factor fundamental para el éxito que tenían en su época (Pérez, 2013).

Las superficies especializadas, que se originaron en Estados Unidos donde se les conoce popularmente por Category Killers (asesinos de categoría), ya que cuando se situaban cerca de una superficie generalista esta abandonaba la categoría de productos ofrecida por la superficie especializada. Suelen ubicarse en la periferia de las ciudades, incluso auténticos parques comerciales. Estas superficies manejan el sector textil, ferretería, hogar, ocio etc (Parra Guerro, Lhermie, Romero, & Peris, 2008).

Las tiendas de conveniencia se originan en México en 1976, la primera de ellas fue 7-Eleven. Su nombre se originó por tener un horario de 7:00 am a 11:00 pm, tienen áreas menores a 500 m², con un horario superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Cuentan con un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, productos de estanco, alimentación, bazar, etc. Por los amplios horarios y la diversidad de productos, los precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

Normalmente, la ubicación es en el centro de las ciudades, aunque también se localizan junto a estaciones de servicio o tiendas situadas en los aeropuertos (Indili, 2013)

Comercio Minorista

También llamado comercio al por menor, comercio detallista, comercio al menos o simplemente al detal. Consiste en la compra y venta de mercancía cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

Tabla 2 *Concepto de comercio minorista*

Autor	Año	Concepto	Aporte
Papadopoulos, N., William Zikmund y Michael D'Amico.	1988	El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales	Venta de Productos
Couch, David	1989	Comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final	Estrategias de Marketing
Crane, F., Stephen Grant y W. Hartley.	1997	En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar.	Canales de distribución.
Lewison	1997	El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final.	Venta de bienes y/o Servicios.

Fuente: Elaboración propia, con base en (García, Hui Yuan, & Duffus Miranda, 2008)

Cabe resaltar que los minimercados o superetes que denomina Fenalco, son establecimientos comerciales pertenecientes al canal minorista, los cuales representan un punto medio entre la tienda de barrio y el supermercado. Cuentan con un portafolio de productos básicos los cuales generalmente son de alta rotación, en promedio tienen 5 empleados y cuentan con espacios entre los 50 y 400 metros cuadrados, con atención mixta de autoservicio y mostrador, que cuenta con al menos una caja registradora y que comercializa todo tipo de productos al detal tales como alimentos, aseo hogar, aseo personal, medicamentos, licores, entre otros. Los superetes se fortalecen por su cercanía y los precios bajos (Nieto, s.f)

Los minimercados son negocios de autoservicio que ofrecen a la venta productos de consumo masivo, especialmente la canasta familiar, tiene la ventaja de ser cómodos para los consumidores, ya que al ser más cercanos, los clientes tienen la facilidad de escoger entre un producto y otro, de comparar precio y seleccionar la marca o referencia que más les gusta, esto les permite encontrar productos que no encuentran en un tienda tradicional (González & López Polanco, 2013)

Son establecimientos de venta al detal con áreas inferiores a los 500 m² en su mayoría, utilizan tecnología con poca innovación y poca inversión, ofrecen un portafolio limitado basado por la canasta familiar, variedad de referencias y marcas pero con mayor relevancia por las marcas propias de cada establecimiento; el autoservicio es la orientación principal, permitiendo comparación de precios, cantidades y selección libre dependiendo del poder adquisitivo del momento, facilidad de pago dependiente del punto ya sea en efectivo y con tarjetas. Se busca beneficiar al consumidor ofreciendo economía, pues la venta en el mini mercado se fundamenta en la compra de productos a bajos precios y fácil localización del establecimiento. Su ordenada exhibición permite una rápida selección y compra, al ser un autoservicio es fundamental una

ordenada decisión de las categorías que faciliten la compra de los consumidores, para lo cual se utilizan cuadrantes, categorías, secciones o divisiones que permite tener claro dónde están las frutas, verduras, granos, abarrotes, pasabocas, aseo, carnes, lácteos y demás (García S. , 2016)

Supermercados en Colombia

En julio de 1953 se abrió el primer supermercado en Colombia, después que en América Latina (México en 1948). Se trató de Carulla. Hoy esta marca, que incluye una red de más de 76 supermercados en todo el país, hace parte desde agosto de 2006 de los activos del Grupo Éxito, el primero por facturación del sector de hipermercados del país (Dinero, 2014)

El primer gran creador del formato de supermercado en el país fue el señor José Carulla Vidal, quien brindó a los clientes calidad en los productos que vendía “El Escudo Catalán”, nombre con el que bautizó originariamente su negocio. En corto tiempo se convirtió en el lugar favorito de familias bogotanas para las cuales la novedad del negocio y el servicio al cliente resultaron tan atractivos que cuatro años más tarde “El Escudo Catalán” no daba abasto y su propietario tuvo que abrir una sucursal, que posteriormente se convirtió en supermercados Carulla (Nullvalue, 2005).

Minimercados en Bogotá

Cooratiendas

Los señores Miguel Ramos y José Domingo Riveros, en el año de 1971, emprendió el rumbo para llegar a consolidar Cooratiendas, una cadena de detallistas que desde entonces ha velado y protegido los intereses de los comerciantes al detal. Cooratiendas se ha caracterizado por vender productos a precios económicos, ofrecer establecimientos aseados. Poseer una impecable imagen servicial con la comunidad (SuperTiendas, 2013).

Mercados Zapatoca

Con 10 puntos de venta, de ellos ocho en el sur de Bogotá, uno en Mosquera y uno en Facatativá, son un referente en el centro del país. Nació hace 33 años como un negocio familiar y en la última década se consolidó con locales que ofrecen hasta 16.000 productos. En los áreas de exhibición, entre 1.200 y 3.000 m², venden alimentos, productos de aseo personal y hogar, droguería, escolares, textiles y electrodomésticos, siendo productos de calidad, precios bajos y variedad de referencias. Actualmente genera cerca de 1.000 empleados (Dinero, 2014).

Surtimax

En 2008 se crean las bodegas Surtimax una marca del Grupo Éxito, con más de 155 almacenes en Colombia y en la que trabajan más de 2.500 empleados. Ofrece economía y estrategias de ahorro permanente.

Están ubicados en las principales ciudades del país como Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Manizales, Medellín y Villavicencio. Ofrece días de descuento beneficiando al consumidor, por ejemplo, los martes con el 30% descuento en frutas y verduras, los Jueves de 1.000 con más de 300 productos a solo \$1.000, los Sábados con el 30% de descuento de marca propia y 20% descuento carnes rojas, realizando el pago con Tarjeta Éxito.

También ofrecen La Caja Regalona, donde entregan más de mil millones de pesos en el año. El cliente debe tener inscrita la cedula y al momento de pagar la debe mencionar para ganar el valor de la compra (Surtimax, s.f.)

Tiendas D1

Esta empresa nació en Medellín en 2009. Luego pasó su sede a Itagüí (también en Antioquia), y en el 2012 llegó a Cajicá (Cundinamarca). En 2013 se instaló en un parque industrial de Tocancipá, aprovechando ventajas tributarias.

D1 se caracteriza por ofrecer precios bajos y marcas nacionales y extranjeras. Su oferta de productos es, básicamente, artículos de primera necesidad (algunos de estos son marcas propias), es decir, producidos por terceros para la cadena. También se encuentran las marcas tradicionales que se ven en los grandes hipermercados.

Su estructura de negocio, basada en locales sin lujo alguno y sin publicidad en medios, les permite ahorrar costos para ofrecer precios bajos. Además, solo tienen unos pocos proveedores por producto. Tampoco les piden aportes para publicidad (Negocios, 2014).

Justo & Buenos

No es un formato de descuento duro, tampoco una gran superficie y su intención no es competir con el canal tradicional. Es un formato que busca establecer lazos de vecindad con los consumidores, beneficiar el interés de los consumidores por encontrar productos de calidad a precios justos y, sobre todo, cerca de los hogares.

Justo & Bueno es una marca de la empresa Mercaderías S.A.S., proyectan abrir 58 puntos de venta en la ciudad de Bogotá y 10 más en la ciudad de Bucaramanga antes de que termine el primer trimestre. Los locales cuentan en promedio con 500 m² más grandes que Tiendas D1, contarán con un portafolio mayor de 600 productos. Cada punto generará un promedio de ocho empleos; por eso, contará con más de 500 puestos de trabajo en el primer semestre del año. La comunicación con los consumidores se logrará a través de volantes donde se informaran las promociones y descuentos que ofrecen y las direcciones de los establecimientos actuales.

Este formato, conceptualiza una historia que se enfoca en generar un vínculo afectivo con el consumidor a partir de la decoración que evoca el arte popular y las tiendas de antaño. Cada punto será pintado por un artista popular y tendrá detalles que permitan a los clientes sentirse a gusto y en confianza. Aunque el surtido es más amplio, la meta es que los precios sean muy

atractivos. Además, tendrá una mayor participación de marcas reconocidas y las marcas propias participarán con menos de 40% del surtido (Dinero, 2016) .

Los minimercados o superetes, se han vuelto una opción para los bogotanos que buscan calidad y buenos precios, ya que con las estrategias que implementan están logrando capturar la atención del consumidor y ser los aliados perfectos para los clientes de la ciudad de Bogotá y alrededores. Los minimercados alcanzaron una participación de 23%, seguidos por el canal tradicional con un 21%, grandes cadenas (Éxito, Olímpica, Jumbo, Metro, entre otras) con el 18% e independientes (D1, Surtimax, Cooratiendas y Zapatoca) con el 14%”, aunque se debe tener en cuenta que los minimercados decayeron un 3%, mientras que el canal tradicional (tiendas de barrio) lo hizo en un 5%. (Dinero, 2016).

Los clientes siempre están en busca de nuevas cosas que ofrece el mercado, por eso la importancia que el canal tradicional esté actualizado y a la vanguardia para ofrecer productos y servicio de calidad.

Capítulo 2, Revisar los cambios relevantes que han presentado los minimercados en Bogotá durante los últimos 10 años para establecer su evolución histórica

Este capítulo fue desarrollado netamente con fuentes secundarias, las cuales se recolectaron sobre información ya escrita y publicada por organizaciones públicas y privadas que suministran la información para manejo público en pro de las investigaciones.

Se tuvo en cuenta 5 minimercados de la ciudad de Bogotá Zapatoaca, Cooratiendas, Surtimax, Tiendas D1 y Justo & Bueno, se revisaron los últimos 10 años de cada minimercado teniendo en cuenta la fecha de creación y los cambios relevantes, esto con el fin de ver que tanto han evolucionado y el impacto que han generado en el mercado retail.

Tabla 3 *Evolución histórica de los minimercados*

MINIMERCADOS					
AÑO					
1973				<ul style="list-style-type: none"> Nace el formato Cooratiendas 	
1990					<ul style="list-style-type: none"> Nace el formato Zapatoaca
2006				<ul style="list-style-type: none"> Entró en funcionamiento Entienda, el operador logístico de la cooperativa Cooratiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Inauguración de 3 puntos de venta como estrategia de distribución. Llegada de Marca propia Zapatoaca
2007				<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa realizó una inversión de \$38 millones en el desarrollo del sistema de gestión de calidad. Ventas anuales 417.688.136 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de 420 empleados

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados





MINIMERCADOS					
AÑO					
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Nace el formato de Descuento SURTIMAX. • Ofrece alternativa de crédito que incluye la Tarjeta EXITO. • Apertura en Bogotá de Bodega Surtimax barrio Claret. • Finalizo el año con 14 puntos de venta de Bodegas Surtimax, ubicados principalmente en Bogotá. 			<ul style="list-style-type: none"> • Llegada del nuevo presidente Miguel Robles • Ventas anuales 886.269.155 millones. • Cooratiendas cuenta con 350 puntos de venta en Bogotá y 100 en los pueblos vecinos. • Generan 90 empleos directos y cerca de 5.000 indirectos. • Actualmente manejan un portafolio de 8.500 referencias en todos los tamaños para surtir las tiendas. • Cooratiendas invirtió cerca de \$3.700 millones en transporte y almacenamiento de mercancías para el funcionamiento de la operación logística. • Siguen avanzando en los programas de capacitación a través del Sena en áreas como informática y servicio al cliente. 	

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados






MINIMERCADOS					
AÑO					
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenes Éxito S.A. anuncia el inicio del programa de unificación de las marcas Bodega y Bodeguita Surtimax en Medellín • Presencia en Colombia con 47 puntos de venta • Se fortalece el formato Bodega Surtimax con la conversión de almacenes que antes eran Merquefácil y Q Precios. • Se crean los jueves de \$1.000 • Nivel de satisfacción Bodega Surtimax 4.07 Bodeguita Surtimax 4.20 • 150 referencias con la marca Surtimax 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituida en marzo de 2009 y se dedica a operar las tiendas de descuento D1 en toda Colombia. • La primera tienda D1 fue abierta en Medellín en el 2009 • Implementa garantía D1, si no está satisfecho con la calidad del producto, lo devuelve y se le reintegra el dinero. 			<ul style="list-style-type: none"> • Educación continuada para tenderos en Bogotá

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados






MINIMERCADOS					
AÑO					
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura en Bogotá de Bodega Surtimax barrio Santa Cecilia • Habilitan las cajas registradoras como corresponsales no bancarios en alianza con el Grupo Aval. • Bodega y Bodeguita Surtimax cuenta con 54 Almacenes, y ventas de 4.1%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzaron ventas por \$12.000 millones 		<ul style="list-style-type: none"> • Cooratiendas es líder en Bogotá, entrega productos más económicos a sus clientes bajo su propia marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de 6 puntos de venta en la capital de Colombia
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de 22 Surtimax en poblaciones como Sopó, Tocancipá, Cajicá (Cundinamarca), El Carmen de Viboral y Marinilla (Antioquia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Venden a Valorem por US\$11,2 millones cerca de 20% de la compañía. • Logran ventas por \$45.000 millones 		<ul style="list-style-type: none"> • Todos los supermercados de Cooratiendas vendieron cerca de \$1,2 billones. 	

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados






MINIMERCADOS					
AÑO					
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Se completa 119 almacenes en Colombia, con presencia en Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cundinamarca y Valle del Cauca, logrando ventas de un 9%. • Genera empleo a más de 1.800 personas en el país. • El número de clientes se ha incrementado en un 22% . • Las ventas incrementaron un 31%. • Inauguraron 13 almacenes Surtimax, de los cuales 7 aperturas se realizaron en Cundinamarca (Matatigres, Ferias, 20 de Julio, El Divino, Girardot, La Calera y Campanela); 3 en Antioquia (Plaza San Cristóbal, San Pedro y Fredonia); 2 en Atlántico (Malambo y Baranoa); 1 en Bolívar (Basurto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Logran ventas por \$ 155.344 millones de pesos. • D1 perdió 30.490 millones de pesos • Apertura de tienda en Cajica 		<ul style="list-style-type: none"> • Cooratiendas, ha invertido \$13.000 millones para fortalecer sus procesos logísticos. • Estrategias comerciales: la transformación involucra capacitación para los tenderos en materia gerencial, contable e inversiones estratégicas que impulsen la competitividad. • La organización cuenta con una bodega de 6.500 metros cuadrados con racks de 6 pisos. • La cooperativa exige que el dueño del minimercados tenga más de un año de experiencia y pagar \$6'500.000, de los cuales \$500.000 corresponden a gestiones administrativas para ingresar a la organización y el resto harán parte del cupo inicial para proveer el local. 	

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados






MINIMERCADOS					
AÑO					
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Crean "Aliados Surtimax" modelo de negocio sustentado es un acuerdo de colaboración que le da la oportunidad a los propietarios de minimercados colombianos de desarrollar sus negocios de la mano del Grupo Éxito. • Cuentan con 269 supermercados independientes, que ahora son Aliados Surtimax. • Tiendas físicas en Colombia 146 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorem adquirió 5% adicional ante los buenos resultados . • Tiendas D1 registró ventas por 294.844 millones de pesos, con un crecimiento del 89,8 %. • Se ubicó como la cadena de supermercados número 12 más grande del país por nivel de facturación, según www.los datos.com 		<ul style="list-style-type: none"> • Cooratiendas se constituye como el cuarto jugador en el mercado detallista después de Éxito, Carrefour y Olímpica. • En el primer trimestre del año se vio un crecimiento inferior al 3% • Ventas anuales 1,2 billones • Crecimiento del 8% por mes en sus tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general Olga Lucia Castellanos Daza • En el primer trimestre de este año se vio un crecimiento inferior al 3% y en algunos casos se evidenció decrecimiento, especialmente en enero y febrero. • Genera ingresos operacionales por \$206.577 millones
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Aliados Surtimax, cerró el año con más de 700 acuerdos comerciales en el país. • Obtienen una posición de liderazgo en el mercado de descuento con las marcas Súper Inter y Surtimax de un 7% del total del mercado colombiano. • Tiendas físicas en Colombia 154 • Creación de catálogos digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas totales por \$592.000 millones. • Para finales de 2014 ya contaba con cerca de 300 puntos en Antioquia, el Eje Cafetero, Valle y Cundinamarca. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa pertenecen 280 asociados que poseen 400 puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Generador cerca de 1.000 empleados. • El crecimiento en este años decae ingresos netos sobre venta hasta el año 2015 según emis

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados











MINIMERCADOS					
AÑO					
2015	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento de descuento, con las marcas Surtimax y Súper Inter, aumentó sus ventas en un 8.8% . • Aliados Surtimax y Aliados Súper Inter, ya cuenta con 1272 Aliados en 144 municipios. • Apertura de almacén Surtimax en Sucre, Surtimax (Sincelejo). • Entre el 2014 y el 2015 la venta en la categoría de libros en los almacenes Éxito, Carulla y Surtimax se incrementado en un 9,4%. • Nombramiento de la Vicepresidencia de Ventas y Operaciones, Jacky Yanovich Mizrachi, a quien le reportarán las marcas de Retail Éxito, Carulla, Surtimax y Súper Inter • En la capital del departamento de Caldas, la Compañía completa 10 Surtimax 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzaron ventas por \$ 1.16 billones, con un crecimiento del 96,6 %. • 100 aperturas y pasó de 319 a 419 puntos de venta, un avance del 31.3%. • El grupo Santo domingo quedo con un 59% de la propiedad, convirtiéndose en el accionista mayoritario. 		<p>•“El estudio arroja que los minimercados lideraron la participación de canales en Colombia durante 2015 con un share del 23 %, seguidos por el canal tradicional con un 21 %, grandes cadenas (Éxito, Olímpica, Jumbo, Metro, entre otras) con el 18 % e independientes (D1, Surtimax, Cooratiendas y Zapatoca, entre otras) con el 14 %”, explicó Karen Mendoza, experta en retail de Kantar Worldpanel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación minimercados en Share de retailers es del 0,8% Según firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel

Tabla 3 continuación

Evolución histórica de los minimercados

MINIMERCADOS					
AÑO					
2016	<ul style="list-style-type: none"> Participación minimercados en Share de retailers es del 1,5 % Según firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel. En la Costa Caribe se cuenta con 26 almacenes Surtimax. Se implementan bolsas reutilizables de materiales resistentes a bajos precios con imágenes de paisajes y animales de Colombia. El CEDI del Eje Cafetero abastecerá 9 Surtimax. Bancolombia tendrá corresponsales bancarios en los almacenes Surtimax 	<ul style="list-style-type: none"> Participación minimercados en Share de retailers es del 3,1% Según firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel. Tiendas D1 es el líder con más de 450 tiendas, más de 4.500 empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Generador de 500 puestos de trabajo en el primer semestre del año 2016. 33 puntos de venta abiertos en el primer semestre del año Luego de tres meses de operación los supermercados Justo & Bueno ya ganaron la primera disputa contra su competencia D1. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación minimercados en Share de retailers es del 1,5% Según firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel 	

Fuente: Elaboración propia, con base en grupo Éxito, revista Dinero, repositorio Uniminuto, súper tiendas, el espectador, portafolio, el tiempo, tiendas D1, Cooratiendas, portafolio, compensar.

En la evolución de los cambios de los 5 minimercados, se halló puntos de gran importancia para la economía de la ciudad de Bogotá, por ejemplo: la apertura de nuevos puntos generando variedad de opciones de empleo, aportes educativos a los propietarios de los minimercados, en los casos de los aliados Surtimax y el personal de Cooratiendas, cobertura en regiones que necesitan el servicio para poder mercar, alianzas estratégicas que también benefician al consumidor y demás, aportes que son positivos para un fortalecimiento socioeconómico.

Capítulo 3, Generar los instrumentos adecuados para recopilar y describir los modelos de gestión de cadena de suministro de los minimercados en Bogotá.

El desarrollo de este capítulo se trabajó con la herramienta de encuesta, se considera una técnica primaria pero que permite la obtención de información del grupo objetivo, basado en preguntas claves que garanticen la información deseada para su respectivo análisis cuantitativo y que arroje resultado que permitan resolver la incógnita inicial. (Abascal & Grande , 2005)

Dicha encuesta se realizó a un administrador de un punto de venta de Cooratiendas, Zapatoca, Surtimax, Tiendas D1 y Justo & Bueno, explicando los conceptos básicos de cadena de suministro y graficas de apoyo.

Las compañías, los supermercados y minimercados de la ciudad deben cumplir con unos procedimientos para el abastecimiento de los productos que van a ofrecer al consumidor final, obteniendo la satisfacción y la entrega inmediata de diferentes categorías y líneas de productos, cumpliendo la demanda de clientes que cada uno considere para a su vez, tener punto de equilibrio y llegar al éxito en los negocios. Es por esto que la cadena de suministros como proceso logístico se convierte en un punto clave para llegar a dicha satisfacción y entrega de los mismos.

Se argumenta que logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte y control de inventarios) que se repiten muchas veces a lo largo de la caja de flujos, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. (Ballou, 2004, pág. 7)

Teniendo a su vez unas actividades claves para que este proceso sea organizado y completo, tales como: Estándares de servicio al cliente determinando necesidades y

requerimientos del cliente, transporte, rutas y programaciones, manejo de inventarios, almacenamiento, sistemas de salidas y entradas de productos, flujos de información y procedimiento de pedidos, ventas vs inventarios, valores y entregas de productos.


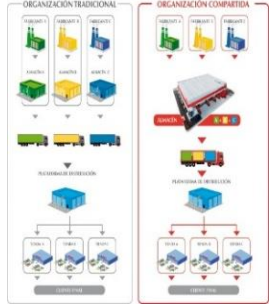

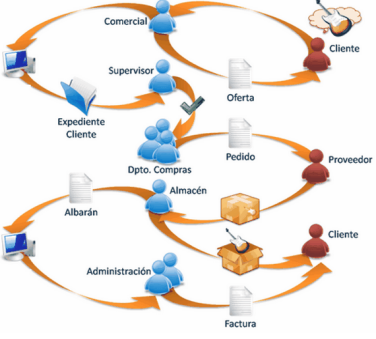
Otra definición que tiene la cadena de suministros es:

La planificación de la cadena de suministro se centra en la coordinación de los procesos con el fin de mejorar la eficiencia de la misma. En particular, consiste en las actividades de modelado, evaluación y toma de decisiones relacionadas con las siguientes áreas de la cadena de suministro:

- Gestión de inventarios y políticas de pedidos.
- Previsión colaborativa.
- Programación/secuenciación de actividades en la cadena de suministro.
- Estrategias de distribución.
- Asignación de capacidad/recursos a instalaciones
- Ubicación / asignación de instalaciones. (ita)

Es por esto que cada uno de los procesos que se realicen en la cadena de suministro de cualquier compañía se debe hacer de la mejor manera para tener datos claros, entregas e inventarios al día y así lograr la mayor satisfacción de clientes en los puntos de venta y tener una logística integral.

Tabla 4 *Concepto de canal de distribución*

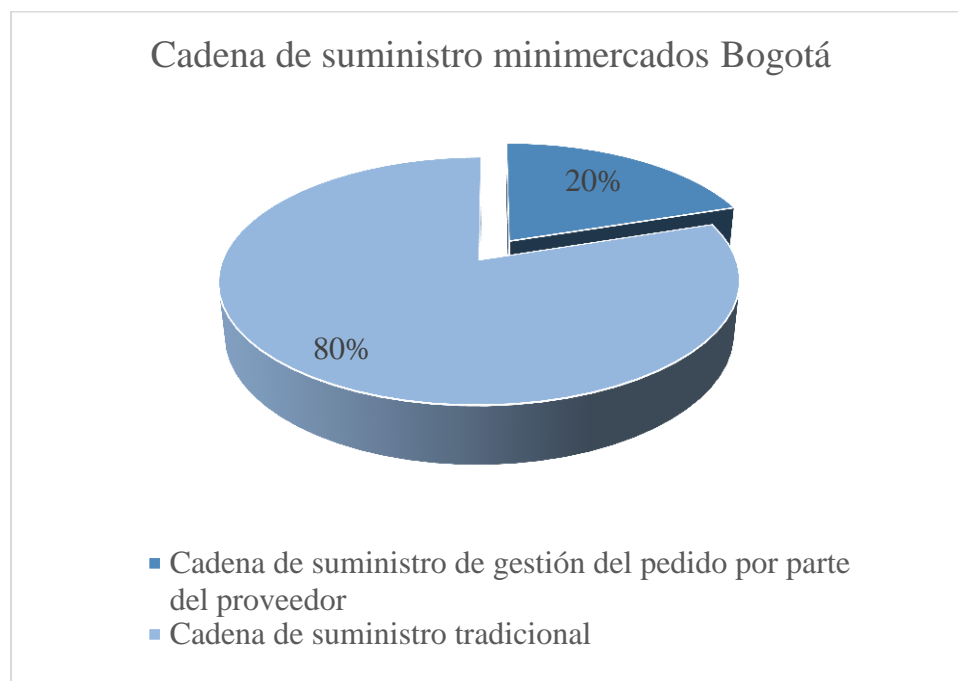
CONCEPTOS DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN		
NOMBRE	CONCEPTO	IMAGEN
Cadena de suministro tradicional	En este modelo logístico la característica principal es la descentralización y la falta de transparencia. Cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente. Esto significa que el proveedor realiza los pedidos basándose únicamente en los propios datos, como puede ser la situación de su inventario. No obstante, obvian otras informaciones relevantes como pueden ser la cantidad de ventas finales realizadas, ya que no reciben esa información por parte del minorista.	
Cadena de suministro compartida	En este segundo modelo de cadenas de suministro nos volvemos a encontrar con una estructura descentralizada donde la toma de decisiones se realiza de forma independiente. No obstante, presenta una gran diferencia respecto al Supply Chain tradicional que acabamos de comentar; todos los agentes implicados tienen acceso a la información relativa a la demanda de los consumidores finales.	
Cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor.	Esta tipología de cadena de suministro se caracteriza por su estructura centralizada, ya que los pedidos del minorista son decididos directamente por el propio proveedor. En el fondo, la estrategia es similar a la de la cadena de suministro tradicional. Con la gran diferencia de que el proveedor decide sobre el pedido del minorista, pero los principios que se utilizan a la hora de fijar el pedido son los mismos.	
Cadena de suministro Sincronizada	Aquí os presentamos la tipología de Supply Chain más innovadora. Se trata de una estructura centralizada en la que todos los pedidos se realizan de forma coordinada. Todos los agentes implicados transmiten información a tiempo real, dando a conocer la situación de los inventarios, ventas, etc. Así, el proveedor aprovecha esta información para planificar la producción en función de la demanda real del mercado. Minimizando los costes extra de producción y transporte respecto al resto de modelos y consiguiendo que el producto llegue al consumidor en el momento y cantidad exactos.	

Fuente: Elaboración propia, con base en Comunidad IEBS, revista logística, xpologistics, supply chain management, Aura Portal

Tabla 5 *Modelo de cadena de Suministro*

Minimercados	Barrio	Localidad	Estrato	Modelo de cadena de Suministro
Cooratiendas	San Carlos	Tunjuelito	2	Cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor
Zapatoca	Galán	Puente Aranda	2	Cadena de suministro tradicional
Justo y bueno	Marsella	Kennedy	3	Cadena de suministro tradicional
Tiendas D1	Santa Bárbara	Usaquén	6	Cadena de suministro tradicional
Surtimax	Avenida Rojas	Salitre	4	Cadena de suministro tradicional

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados de la encuesta.



Figuras 1: Resultado Cadena de Suministro minimercados Bogotá, Fuente: Elaboración propia, con base en Encuesta de cadena de suministros.

Podemos observar que el 80% de los minimercados encuestados manejan la cadena de suministro tradicional, la cual según su definición es que cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente. Esto significa que el proveedor realiza los pedidos basándose únicamente en los propios datos, como puede ser la situación de su inventario. Cada una de las personas que hacen parte del proceso es autónoma de las decisiones de inventarios y compras según su política establecida por cada minimercado

Cooratiendas siendo el único minimercado con la cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor, hace referencia que los pedidos del minorista son decididos directamente por el propio proveedor. Algo que permite entender que el proveedor tiene una gran decisión en los inventarios y pedidos que debe tener el punto de venta, para la rotación de los productos, aunque Cooratiendas tiene un sistema establecido por la cooperativa quienes tomas la decisión del pedido por sistema son directamente los proveedores.

Capítulo 4, Analizar la información que permita representar el Marketing Mix que implementan los minimercados de la ciudad de Bogotá para su gestión comercial y establecer su promoción de ventas.

Para la obtención de información de este capítulo, se crea una lista de chequeo o check list, es una herramienta cualitativa donde se plantean preguntas que puedan tener una respuesta completa y sencillas, el principal objetivo de estas listas de chequeo es recolectar la información que debe ser inspeccionada (Romero, 2005).

Se realiza una muestra por conveniencia donde las autoras seleccionan 2 puntos de Zapatoca, Surtimax, Tiendas D1 y Justo & Bueno en el caso de Cooratiendas se determinan 3 punto por la variedad de establecimientos. Se localizan en dos puntos cardinales diferentes, esto con el fin de evidencias diferencias de un punto a otro, se determinan estos minimercados ya que son los que tiene mayor cobertura en Bogotá y son los competidores que más están afectando al canal tradicional según ranking de retail. Se establecen solo dos puntos de venta ya que por temas de desplazamiento y acceso de información en los minimercados no permiten hacer estudios de investigación, por tal motivo, se maneja de manera incógnita y solo de observación para lograr obtener la información requerida.

La gran mayoría del planteamiento de las preguntas de la lista de chequeo, se basaron en una entrevista que se le realizo a un administrador de una Tienda D1 quien suministro información relevante para evaluar y tener en cuenta en esta lista de chequeo, se dividió por precio, plaza, promoción, producto y adicionales, esto con el fin de recolectar información que fuera útil de analizar para la transferencia de información para el canal tradicional.

Se realizó un análisis de las preguntas planteadas en la lista de chequeo, en algunos casos se unieron preguntas para realizar un análisis grupal, por ejemplo: pregunta 1-5-8 Análisis general.

Tabla 6 *Marketing Mix Precio*

Preguntas	Productos	Precios tienda de barrio	Tiendas D1		SURTIMAX		COORATIENDAS			ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
			Tienda 1	Tienda 2	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 1	Tienda 2
1. Política de precios			<ul style="list-style-type: none"> • Precios Bajos • Los precios de cualquier productos son los mismo para todos los puntos D1. • Se realiza Chequeo de precios cada miércoles versus la competencia para manejar precios inferiores y beneficiar al cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos 		Su política de precios es normal con una proximidad a precios bajos			La política de precio que maneja Zapatoaca es una política de precios normal con una cercanía a precios bajos		Precios bajos	
2. El costo por unidad al costo por mayor, ¿hay diferencia?			<ul style="list-style-type: none"> • Los precios se establecen por unidad No por cantidad. • Se venden al por mayor pero con precios de unidad, No se realiza descuento por vender por mayor 		<ul style="list-style-type: none"> • Los precios por unidad son diferentes al por mayor, una diferencia no mayor de \$1.000 		Se maneja de un 2% de descuento dependiendo el producto que desea llevar el cliente.			Se maneja un 5% de descuento cuando se lleva al por mayor de cualquier producto		No se manejan descuentos por llevar mayor cantidad de producto	

Tabla 6 continuación


Marketing Mix Precio

Preguntas	Productos	Precios tienda de barrio	Tiendas D1		SURTIMAX		COORATIENDAS			ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
			Tienda 1	Tienda 2	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 1	Tienda 2
3. Precios de productos marca propia	Pasta 1 lb	2,000	1600 ↓	1600 ↓	690 ↓	690 ↓	1.750 ↓	1.950 ↓	1.850 ↓	1.700 ↓	1.700 ↓	1.850 ↓	1.850 ↓
	Pollo 1 lb	4.850	5950 ↑	5950 ↑	N.P.*	2950 ↓	3.800 ↓	3.500 ↓	3.700 ↓	4.200 ↓	4.200 ↓	3.250 ↓	3.250 ↓
	Carne 1 lb	8,800	N.P.*	N.P.*	N.P.*	7500 ↓	N.P.*	N.P.*	N.P.*	7,900 ↓	7,900 ↓	N.P.*	N.P.*
	Lentejas 1 lb	2.950	3,000 ↑	3,000 ↑	1900 ↓	2,200 ↓	2.700 ↓	2.350 ↓	2.550 ↓	2.800 ↓	2.800 ↓	2.150 ↓	2.150 ↓
	Gelatina	1,300	N.P.*	N.P.*	890 ↓	890 ↓	800 ↓	1.100 ↓	900 ↓	750 ↓	750 ↓	900 ↓	900 ↓
	Mantequilla	1.300	1,600 ↑	1,600 ↑	N.P.*	N.P.*	1.050 ↓	1.320 ↑	1,250 ↓	1.200 ↓	1.200 ↓	1,100 ↓	1,100 ↓
	Papa 1 lb	1.450	1,350 ↓	1,350 ↓	1,750 ↓	1,750 ↓	N.P.*	N.P.*	N.P.*	1.300 ↓	1.300 ↓	N.P.*	N.P.*
	Plátano 1 lb	900	N.P.*	N.P.*	750 ↓	N.P.*	N.P.*	N.P.*	N.P.*	800 ↓	800 ↓	N.P.*	N.P.*
	Arroz 1 lb	2.300	2,100 ↓	2,100 ↓	2,850 ↑	2,850 ↑	2.100 ↓	1,900 ↓	2,100 ↓	2.100 ↓	2.100 ↓	1,800 ↓	1,800 ↓
	Aceite 1 litro	5.550	5,400 ↓	5,400 ↓	7,350 ↑	7,350 ↑	5.500 ↓	6,100 ↑	5,900 ↑	5.450 ↓	5.450 ↓	5,350 ↓	5,350 ↓
	Leche 1 litro	2,100	1,900 ↓	1,900 ↓	1,450 ↓	1,450 ↓	1.850 ↓	1,900 ↓	1,700 ↓	1.900 ↓	1.900 ↓	1,750 ↓	1,750 ↓
	Café 1 lb	6,750	6,600 ↓	6,600 ↓	5,590 ↓	5,590 ↓	7.200 ↑	6,500 ↓	6,900 ↑	6.650 ↓	6.650 ↓	6,400 ↓	6,400 ↓
	Chocolate 1 lb	5,800	4,300 ↓	4,300 ↓	4,200 ↓	4,200 ↓	5,400 ↓	4,700 ↓	5,100 ↓	5.600 ↓	5.600 ↓	4,600 ↓	4,600 ↓
	Panela 1 lb	1,200	N.P.*	N.P.*	1,170 ↓	1,170 ↓	950 ↓	800 ↓	900 ↓	1.080 ↓	1.080 ↓	750 ↓	750 ↓
	Azúcar 1 lb	1,700	1,500 ↓	1,500 ↓	1,910 ↑	1,910 ↑	2.800 ↑	2.800 ↑	2,900 ↑	2.980 ↑	2.980 ↑	2.700 ↑	2.700 ↑
Sal 1 libra	1,000	600 ↓	600 ↓	940 ↓	940 ↓	750 ↓	850 ↓	700 ↓	900 ↓	900 ↓	700 ↓	700 ↓	

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados lista de Chequeo

Análisis lista de cheque Precio

Significados:

No se vende este producto en el punto de venta 

Precio menor al de la tienda de barrio 

Precio mayor al de la tienda de barrio 

Precios divididos en 2 codificaciones por kilo 

- (1) Se puede identificar que en los minimercados la política de precios, todos manejan precios promedio acercándose a precios bajo, haciendo una breve comparación con precios de tiendas de barrios.
- (2) Podemos identificar que algunos minimercados no tienen descuentos para clientes que quieren llevar al por mayor, se puede decir que el canal retail no está destinado a vender el gran cantidad ya que no es su objetivo puesto que existen cadenas especializadas para esto como lo es Makro, Alkosto y Pricesmart.
- (3) Haciendo el análisis de los diferentes precios de los minimercados, se puede identificar que algunos puntos de los minimercados no manejan en su totalidad las referencias básicas de la canasta familiar, esto hace que los clientes no estén satisfechos a la hora de hacer una compra en los puntos de venta.

Tabla 7 Marketing Mix Plaza

PREGUNTAS	TIENDA D1		SURTMAX		COORATIENDAS			ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 3	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
1. ¿Cuántos puntos de venta hay en Bogotá?	98 tiendas		62 tiendas según pagina web		280 puntos de venta			9 puntos de venta		58 puntos de venta	
2. ¿Cuántos puntos de venta en Colombia?	Antioquia 236, caldas 22, cauca 1, cundinamarca 35, quindio 15, risaralda 32, valle 72, Total Colombia 514 según pagina web.		Antioquia 25, Atlantico 13, Bolivar 5, cundinamarca 10, Caldas 9, Cordoba 3, Meta 1, Sucre 2 Total Colombia 130 según pagina web.		Registra su pagina 340 puntos de venta a nivel nacional			Registra un punto de venta y la ubicación es en Mosquera		10 a nivel nacional, principalmente en Bucaramanga	
3. Manejo de bodega Interna	Si, En productos seleccionados donde no sea necesario tener mas de 3 dias, la bodega maximo es de 3X3 metros		Si, en cada punto cuenta con bodega interna lo suficientemente amplia para tener producto de reserva, en otros puntos tiene bodega interna y una bodega arrendada cerca al mismo punto.		En el punto de venta maneja una bodega interna			Se maneja una bodega interna por cada punto de venta		Se maneja una bodega interna no mayor a un m2	
4. Recepción de productos	Funza y Tocancipa, los productos llegan a estas bodegas y los caminos directos de Tiendas D1 se encarga de realizar la distribucion en los diferentes puntos.		Si, en cada punto cuenta con bodega interna lo suficientemente amplia para tener producto de reserva, en otros puntos tiene bodega interna y una bodega arrendada cerca al mismo punto.		4 bodegas, mosquera Cundinamarca			No maneja		No registra	
5. División de categorías	No manejan		Si, aseo, fruver, granos, neveras.	Si, Venta de Motos, electrodomesticos, ropa, fruver, neveras, panaderia, aseo, golocinas, lacteos, etc.	Hay una división de categorías por stand			Hay una división de categorías que se relaciona por módulos de góndolas		No manejan	
6. Manejo de Planogramas.	<p>No , manejan cuadrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 cuadrantes y 4 secciones que son parva, congelados, nevera, fruver (manzana, pera y papa ica) <ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante 1, aseo hogar alimentos básicos • Cuadrante 2 y 3 parte del hogar y aseo personal <ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante 4 y 5 enlatados • Cuadrante 6 Pasabocas • Cuadrante 7 gaseosas, jugos, licores, agua , cereales y galletas 		Si, cada gondola del punto de venta tiene puntos Frios, Calidos, Templados y Semitemplados.		Tiene un manejo de planogramas no identificado, es decir hay categorías de productos muy organizados pero no es claro el orden de cada uno en cada categoría			Se manejan planogramas en el punto de venta por cada categoría de producto que manejan		No tienen un majo claro de planogramas, tienen divicion de productos por su categoria, aseo hogar, neveras, gaseosas y alimentos basicos	

Tabla 7 continuación

Marketing Mix Plaza

PREGUNTAS	TIENDA D1		SURTMAX		COORATIENDAS			ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 3	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
7. Identificar mayor ubicación geográfica en Bogotá	Norte de Bogota		Sur de Bogota		Sur de Bogota			Sur de Bogota		Norte y sur de Bogota	
8. Servicio de Parquadero	No	Si, tiene servicio de parqueadero ya que se encuentra al lado de un fruver que por la ubicación si prestan un servicio de parqueadero publico., pero en su mayoría de puntos no maneja parqueadero	No tienen el servicio		No registra y hay mala ubicación para vehículos			Tienen servicio de parqueadero gratis para las personas que hagan compras (Clientes Zapatoaca)		No tiene servicio de parqueadero en sus puntos de venta	
9. Distancia de un punto de venta al otro	La distancia que manejan los puntos en el sur son distancia representativas y no esta un punto tan cerca del otro dando apoyo.	Los puntos del centro y norte de Bogota si tienen puntos de apoyo a menos de 30 cuadras de distancia de un punto al otro, por lo menos en el punto El Rosario tiene 3 puntos relativamente cerca que dos se encuentran en Galerías y el otro sobre la misma Calle 30.	Del punto de Santa Rita hay un surtimax a menos de 6 cuadras	No hay punto surtimax cerca	La distancia de un punto de venta a otro es de un aproximado de 6.5			Tiene un aproximado de 8.3 km de distancia de un punto de venta a otro		La distacia de los puntos de venta son muy cerca por cada barrio	
10. Organización de góndolas, islas, estantes, vitrinas, neveras etc dentro del punto de venta	Manejo de neveras y góndolas		Manejo de neveras, góndolas, islas, Muebles metalicos, estantes, vitrinas, exhibidores colgantes, Stands, etc.		Dentro del punto de venta se puede observar que manejan neveras, góndolas, estantes y vitrinas			En el punto de venta manejan góndolas, islas con promociones, vitrinas para productos de aseo personal y neveras de fríos para carnes y bebidas como yogurt, embutidos, arepas entre otros		Tienen manejo de góndolas y neveras	
11. Locales propios	Locales arrendados.		Locales propios y arrendados.		Locales propios y arrendados.			Locales propios.		Locales arrendados	

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados lista de Chequeo

Análisis lista de cheque Plaza

(1-2) Se puede identificar que la cantidad de puntos de venta que hay de cada minimercado es considerable para toda la ciudad, excepto Zapatoca que cuenta con el mínimo de puntos de venta por su política de puntos propios y m2 que exigen para abrir puntos de venta nuevos, tanto a nivel local como nivel nacional.

(3) El manejo de bodega interna es similar en todos los puntos de venta y en todas los minimercados, ya que cada uno cuenta con un mínimo de productos en estado de recepción para el momento de los agotados de los puntos de venta.

(4) La recepción de productos para los minimercados en Tiendas D1, Surtimax y Cooratiendas la manejan en municipios aledaños donde los proveedores hacen la entrega formal y así mismo, como segundo paso, hacer la distribución solicitada por los puntos de venta, esto hace que tengan control de los inventarios de una maneja general y completa para todos los puntos de venta registrados. Zapatoca y Justo & Bueno aun no registran estas bodegas.

(5-6) La división de productos y el manejo de plano gramas se manejan en los diferentes minimercados con la diferencia de Tiendas D1 y Justo & Bueno que no tienen planogramas establecidos para los diferentes categorías, esto hace que al momento que el cliente ingresa hacer los compras, se sienta desorientado o vea los puntos de venta un poco desorganizados para hacer los compras. Los locales son propios y arrendados en los diferentes clientes, esto depende del manejo de los minimercados y de los diferentes dueños que los manejan

(7-9) La ubicación geográfica más completa es de Cooratiendas y Surtimax ya que se encuentran puntos de venta en todas las localidades y diferentes barrios de la ciudad, Tiendas D1 y Justo & Bueno tienen como objetivo abarcar más localidades y barrios de la ciudad para

ganar participación y recordación de su marca, seguido de Zapatoca que es el minimercado que menos tiene cobertura de los puntos abarcando solo la zona sur de la ciudad, la distancia de cada uno es promedio.

(8) En general los puntos de venta no tienen servicio de parqueadero, esto hace que los clientes puedan preferir las grandes superficies por comodidad, como punto a favor lo tiene Zapatoca que cuenta con el servicio en todos los puntos de venta, se puede identificar que Tiendas D1 en uno de los puntos manejan este servicio.

(10) Se puede observar que todos los puntos de venta tienen un manejo de góndolas y vitrinas para la exhibición de los productos.

(11) Los locales donde están ubicados los minimercados en su mayoría son arrendados, esto hace que los dueños y socios tengan mayor aumento en los gastos mensuales y no tienen la posibilidad de hacer remodelaciones en los puntos de venta para mayor calidad del servicio.

Tabla 8 *Marketing mix Producto*

PREGUNTA	TIENDAS D1		SURTIMAX		COORATIENDAS		ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
1. Marca propia o Blanca	Si manejan marca blanca		Manejan marca propia Surtimax 		Manejan Marca propia llamada Cooratiendas 		Manejan una marca propia, especialmente para granos en todas las presentaciones: 		No tiene manejo de marca propia con su nombre	
2. Marcas comerciales	Manejan marcas comerciales pero en muy pocas categorías		Manejan diferentes marcas comerciales en todas las categorías y líneas de productos		Tienen diferentes marcas comerciales		Manejan la mayoría de marcas comerciales, ofreciendo variedad en productos tales como, Colgate, Unilever, Alpina, Roa, Familia, Coca cola, Noel, etc.		Manejan un porcentaje bajo de marcas comerciales	
3. Marcas importadas	Tienen manejo de marcas importadas		No manejan productos importados		En los puntos de venta no manejan productos importados		No manejan marcas importadas o productos diferentes a la canasta familiar.		Tienen manejo de marcas importadas	
4. Mayor o menor cantidad de productos de la canasta familiar	Mayor		Mayor		Mayor		Mayor		Mayor	
5. Variedad de líneas de producto	No cuentan con gran variedad de líneas de productos		Cuentan con gran variedad de líneas de productos		Tienen una gran variedad de marcas y líneas de productos en los puntos de venta		En los puntos de venta hay gran variedad de líneas de productos.		No tienen gran variedad de líneas de productos	

Tabla 8 continuación

Marketing mix Producto

PREGUNTA	TIENDAS D1		SURTIMAX		COORATIENDAS		ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
6. Variedad de proveedores	No tienen variedad en número de proveedores		Cuentan con variedad de proveedores de todas las marcas comerciales		Hay una gran cantidad de proveedores en diferentes categorías de productos		Tienen una gran variedad de proveedores, por el número de marcas que manejan.		No tienen variedad en número de proveedores	
7. Presentación de productos	No cuentan con una presentación de productos adecuada para los clientes		cuentan con diferentes presentaciones de producto para los clientes		Su presentación es adecuada dependiendo de la categoría, la que más se ven de menor presentación es la línea de aseo.		La presentación de productos es una presentación adecuada, productos limpios con buena fecha de vencimiento, y tienen una buena cantidad de producto exhibido.		La presentación de productos es adecuada	
8. Manejo de garantía de producto	Si, Si el cliente No le gusta el producto, lo devuelve y se le devuelve el dinero o un mano a mano .		No tiene una política de garantía determinada		No manejan garantía de producto, solo hacen un cambio por fecha de vencimiento durante o después de 24 horas de la compra		Tienen un manejo de garantía de 1 mes y solo aplica para electrodomésticos, especialmente en licuadoras y sanducheras.		No tienen garantía de producto	
9. Se identifica la categorización de producto, ¿Cuáles?	No, no es clara la categorización en el punto de venta, la única clara son neveras		Si tienen categorización de productos, Lácteos, aseo, granos, fruter, neveras, golsinas		Si hay una categorización de productos en diferentes góndolas, tales como: Mascotas, Aseo, Carnes, Granos, Congelados, Plásticos y licores		La categorización de producto es de la siguiente manera: Aseo personal y de hogar, electrodomésticos, granos, galletería, lácteos, aguas y gaseosas, carnes, entre otros.		No tienen una cartegotizacion de producto clara	
10. Ofrecen subdivisiones o porciones de producto	No manejan		No manejan		No manejan		No manejan		No manejan	

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados lista de Chequeo

Análisis lista de cheque Producto

(1) Se puede observar que las marcas blancas que manejan en los minimercados Surtimax, Cooratiendas y Zapatoca son un valor agregado que el punto de venta le ofrece al cliente final, logrando un posicionamiento, productos con excelente calidad y a menor precio.

(2-3) Las marcas comerciales y las marcas importadas son muy importantes para que el cliente tenga una variedad de productos a la hora de comprar, podemos identificar que Tiendas D1 y Justo & Bueno por los formatos no manejan una gran variedad de marcas comerciales pero son minimercados que le ofrecen productos importados a los clientes a muy bajo costos y esto hace que haya una fidelización a la hora de la compra.

(4) Los minimercados en su mayoría venden productos de la canasta familiar, favoreciendo a las amas de casa por los productos ofrecidos.

(5-6-7) La variedad de líneas de productos y proveedores es mayor en los minimercados Zapatoca, Cooratiendas y Surtimax, los formatos y políticas hacen que haya gran variedad de marcas comerciales lo que lleva a tener un número considerable de proveedores para su logística, publicidad y distribución de las marcas.

(8) Se puede identificar que las garantías de los productos no es común en este formato retail, es un punto a favor que tiene la cadena Tienda D1 al ofrecer estas garantías por inconformidad de los productos logrando tener valor agregado de servicio al cliente o servicio post venta.

(9) La categoría de productos en Justo & Bueno y Tiendas D1 no es clara, lo que hace que haya inconformidad de los clientes para poder escoger los productos en una compra, esto

hace que los minimercados Zapatoca, Cooratiendas y Surtimax tengan un punto a favor por el orden que maneja en los categorías y líneas de productos.

(10) Los minimercados evaluados no manejan sub-divisiones o porciones de producto por políticas del canal retail, para estos puntos no es rentable vender menos de una libra por producto.

Tabla 9 Marketing mix promoción

PREGUNTA	TIENDAS D1		SURTIMAX		COORATIENDAS		ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
1. Promoción de producto	No, tienen manejo de promociones de productos		Si, productos en descuento, productos con amarre, 2X1		Manejan promociones de productos por proveedor		La promoción se maneja con descuentos, amarres y degustación de producto.		No manejan promociones de productos	
2. Degustaciones	No manejan		No	Si tienen personal de degustación	Tienen manejo de degustaciones, con algunas marcas comerciales.		Se manejan degustaciones de algunos productos, únicamente los fines de semana y donde haya más afluencia de público como los días de quincena.		No tienen manejo de degustaciones	
3. Mercaderistas o impulsadoras	no es permitido en los puntos de venta		No	Si tienen personal externo en los puntos para logística comercial	Si tienen manejo de mercaderista e impulsadoras		En el punto de venta se encuentran impulsadoras de diferentes marcas, mercaderista y personal de logística del punto de venta encargado en arreglar las góndolas del punto de venta.		No manejan personal externo para el surtido de los productos	
4. Página de internet	Si, netamente información necesaria para el usuario Inicio, Empresa, Nuestras tiendas, quejas y reclamos.		Si, con información de la empresa, las ofertas, convenios, otros servicios, ubicaciones, eventos, noticias, catálogo de productos.		Si registra página www.Cooratiendas.com		No registra página de internet		No registra página de internet	
5. Bolsas	Si, bolsa plástica con un valor de \$50 y bolsa de tela \$1.000 con el logo de Tiendas D1		Si, gratuita y con el logo de Surtimax		Manejan bolsas plásticas con el logo de marca.		Manejo de bolsas plásticas con el logo de la compañía		Tienen manejo de bolsas plásticas pero cada bolsa tiene un costo de \$50 la unidad	
6. Voz a voz	Si		Si		Manejan publicidad de voz a voz ya que no tienen ninguna participación en canales nacionales		Manejan Promoción del supermercado voz a voz ya que no tienen publicidad en medios masivos		Si tienen manejo del voz a voz	

Tabla 9 continuación

Marketing mix Promoción

PREGUNTA	TIENDAS D1		SURTIMAX		COORATIENDAS		ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
7. Día de promoción especial	No		Si, • Martes 40% de Dcto. pagando con Tarjeta Éxito en Frutas, Verduras y Referencias seleccionadas de Aseo ó 30% con otros medios de pago. • Jueves de 1.000 con más de 200 productos a solo \$1.000. • Sábados 30% de Dcto. en Marcas Propias. No aplica para la categoría de arroces ni los productos identificados como MAX BARATOS. • Sábados de Carnes Rojas con 20% de Dcto. pagando con tu Tarjeta Éxito.		No registra Promociones del día.		No registra promociones del día		No registra promociones	
8. Publicidad por parte del proveedor	no es permitido en los puntos de venta		Si, uso de gondolas, saltarines, senefas, publicidad de producto.		Los proveedores manejan poca publicidad, solo saltarines y amarres de obsequios de las marcas		Los proveedores manejan publicidad como saltarines, cenefas y papeles de marca.		No tienen manejo de publicidad	
9. Merchandising en el punto de venta.	Manejan obsequios por temporada que determine la empresa, Ejemplo: Juego de Vasos, se venden hasta agotar existencia, luego No se vuelve a ofertar.		Si	Si, manejan letreros, musica, dummis	No manejan merchandising en el punto de venta, poca publicidad y activaciones de marca.		Registra merchandising en puntas de góndola y activación de marca como dumies y carros de degustación.		No tienen manejo de merchandising en los puntos de venta	
10. Realizan rifas, promociones, eventos que patrocine algún proveedor o el punto de venta.	No		Si, rifas, promociones	Si, La Caja Regalona, rifas, eventos por parte de proveedores.	No registra rifas ni promociones diferentes a los amarres y descuentos de 10% en algunos productos.		No registran rifas en el punto de venta; hay evento con rosas por el día de la madre		No registra	

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados lista de Chequeo

Análisis lista de cheque Promoción

(1-7-10) Se puede identificar que en los minimercados Tiendas D1 y Justo & Bueno no tienen descuento de productos, los precios son lo mismo para todos los días del mes lo cual hace que no tengan una publicidad atractiva para los clientes. Como valor agregado Surtimax maneja descuentos especiales en días establecidos en la semana teniendo más captación de clientes por los precios y grandes ofertas.

(2-3) El manejo de personal externo para degustaciones, mercadeo e impulso es común en Zapatoaca, Cooratiendas y Surtimax por su variedad de líneas de productos y marcas comerciales que manejan, esto hace que sea atractivo para los clientes y que la colocación de góndolas en puntos de venta sea más organizada y atractiva para el consumidor

(4) Podemos observar que Surtimax tienen un valor agregado para los clientes siendo el minimercado que tiene la página de internet más completa y más llamativa que Cooratiendas, Tiendas D1, Justo & Bueno y Zapatoaca no tienen este servicio para los clientes, lo que hace que no haya una comunicación con el cliente al momento de elegir dónde hacer las compras.

(5) Los minimercados tienen un manejo de publicidad en los bolsas todos tienen este servicio, con la diferencia que Tiendas D1 y Justo & Bueno por las políticas cobran por adquirir una de ellas.

(6) Se puede identificar que todos los puntos manejan una publicidad voz a voz, gracias al buen servicio que tienen los mismos clientes se encargan de dar a conocer los minimercados.

(8-9) Se puede identificar que Justo & Bueno y Tiendas D1 no permiten el manejo de publicidad y merchandising en el punto de venta por las políticas de comercialización de productos y por su baja variedad de proveedores

Tabla 10 Adicional

PREGUNTA	D1		SURTIMAX		CORATIENDAS		ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
1. Domicilio	No		No manejan domicilios en los puntos de venta.	Si manejan domicilios en el punto de venta.	No manejan domicilios en los puntos de venta.		Manejo de domicilios, puntos de venta grandes		No, manejan	
1.1 Costo del domicilio	N/A		2.000	Si genera costo 3.500 compras menores a 30.000			no tiene costo adicional			
2. Horario 24 horas	No		No		El servicio es de 12 horas continuas		No tienen horarios 24 horas, en los diferentes puntos de venta son 12 horas continuas		No tienen	
3. Servicio al cliente	En la pagina web ofrecen la opcion quejas y reclamos		En la pagina Web opcion Contáctenos, y en el punto de venta con el administrador.		No hay ningún servicio al cliente, ni manejan buzón de sugerencias		No tienen servicio al cliente en el punto de venta directamente		No registra servicio al cliente en sus puntos de venta	
4. Cantidad de cajas	5	7	2	7	9 Cajas	10 Cajas	Punto de venta que registra 14 cajas, 12 cajas habilitadas		Manejan de 3 a 5 dependiendo el punto de venta	
5. Cantidad de Personal	7	10	3	10	De 5 a 15 personas por punto de venta dependiendo los m2 del almacén		Aproximadamente 45 personas laborando		6 personas por punto	
6. Manejo de código de Barras	Si	Si	Si	Si	Se maneja un código de barras para el registro de los productos		Tienen un manejo de código de barras para registro de y venta de los productos		Si tienen manejo de codigo de barras	

Tabla 10 continuación

Adicional

PREGUNTA	D1		SURTIMAX		CORATIENDAS		ZAPATOCA		JUSTO Y BUENO	
	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 1	TIENDA 2
7. Seguridad en el establecimiento ya sea con vigilante, cámaras, espejos ojo de pescado y demás.	Si, camaras y vigilante		Si, camaras.	Si, camaras, vigilantes.	En el punto de venta se encuentra un hombre a la entrada del establecimiento, identifico cámaras por todo el punto de venta		Tienen manejo de cámaras, vigilantes, espejos y alarmas en los establecimientos.		Maneja camaras de seguridad	
8. Como se identifica el precio de los productos.	Una letrero sobre las cajas, mas No por producto		Con un sticker en cada producto		Los precios se identifican por medio de un stiker que colocan en la góndola		Los precios se identifican en las góndolas del punto de venta.		Manejan letreros con precios	
9. Se ofrece carros o canastas para mercar en el establecimiento	Si, carros y canastas de mercar.		Si, carros y canastas de mercar.		Si tienen manejo de carros y canastas en los puntos de venta		Tienen manejo de carros y canastas para realizar las compras en los puntos de venta		Hay carros de mercado en los puntos	
10. Forma de Pago	Efectivo		Efectivo y tarjetas.		Efectivo y tarjetas.		Efectivo y tarjetas.		Efecivo	
11. Manejan sistema de inventarios	si tienen manejo de inventarios en punto		si tienen manejo de inventarios en punto		si tienen manejo de inventarios en punto		si tienen manejo de inventarios en punto		si tienen manejo de inventarios en punto	
12. Manejan equipos de computo	Tiene manejo de sistema de computo		Tiene manejo de sistema de computo		Tiene manejo de sistema de computo		Tiene manejo de sistema de computo		Tiene manejo de sistema de computo	
13. Manejan sistema de credito o Prestamo por confianza	No tienen este tipo de sistema		No tienen este tipo de sistema		No registra esta forma de pago a largo plazo		No registra esta forma de pago a largo plazo		No tienen este tipo de sistema	

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados lista de Chequeo

Análisis lista de cheque adicional

(1-2-3) Se identifica que el servicio de domicilios y horario de 24 horas no se maneja en algunos de los minimercados evaluados. En algunos de los puntos de venta no cuentan con servicio al cliente inmediato para quejas y reclamos en su mayoría lo manejan a través de las páginas de internet.

(1.1) Los puntos de venta que tiene domicilios tienen costo adicional en los compras menores a 30.000.

(4-5) La cantidad de cajas registradoras y el personal que manejan en los puntos se basan en su espacio y lo grande que puede ser el punto de venta, en promedio en todos los minimercados.

(6-7) En cuanto a seguridad y manejo de código de barra es igual para todos los minimercados, manejan cámaras de seguridad, espejo ojo de pescado y en algunos personal de vigilancia, los códigos de barra si es en todos los productos.

(8-10) El manejo sticker para identificar los precios en los productos solo lo manejan Surtimax, Zapatoca y Cooratiendas, Tiendas D1 y Justo & Bueno utilizan carteles para los precios pero no es claro a qué referencia se dirige y la verificación del precio es más compleja. La forma de pago también afecta a estos dos minimercados ya que no tienen el manejo de tarjetas de crédito para mercados grandes.

(11) En los puntos de venta investigados de los minimercados en la ciudad, todos registran un sistema de inventarios para control de los productos tanto salidas como entradas.

(12) Se puede observar que los minimercados manejan equipos de cómputo para el buen manejo y control de los puntos de venta, tanto ventas como inventario de productos.

(13) El manejo de sistema de crédito o préstamo por confianza no se maneja en los minimercado ya que el interés es contar con el dinero en el momento.

Conclusiones

El objetivo de esta tesis, es la transferencia de información al canal tradicional, se identificaron las buenas prácticas comerciales, los modelos de gestión de cadena de suministro y el marketing mix de los minimercados de la ciudad de Bogotá, todo con el fin de proponer acciones que permitan el desarrollo, permanencia y mejora del canal tradicional en la ciudad de Bogotá

Durante el tiempo, el comercio ha evolucionado permitiendo al consumidor tener diversas opciones al momento de comprar o vender algún bien y/o servicio; tan relevante ha sido la evolución que ofrecer diversas tipologías de establecimientos como centros comerciales, grandes superficies, supermercado, autoservicios, minimercados y demás, logra mayor concurrencia y fidelización de personas no solo para comprar y vender productos si no vivir experiencias.

El comercio minorista se caracteriza por ser el punto medio entre la tienda de barrio y los supermercados, se enfocan en fortalecer los lazos de cercanía con los consumidores ofreciendo variedad de productos, precios bajos, buena calidad y agradable atención, como lo hacen los minimercados o superetes de la ciudad de Bogotá, ya que son establecimientos cómodos y cercanos, tienen la facilidad de ofrecer productos que no se encuentran en las tiendas de barrio.

En Colombia los supermercados también han tenido una evolución permitiendo al consumidor contar con establecimientos en la ciudad, este es el caso de Carulla uno de los primeros supermercados que logra cumplir las expectativas de los clientes, y que ahora es un activo del grupo Éxito.

Por otro lado Cooratiendas desde 1973 se consolida como una cadena de detallistas que brinda cercanía, atención y buenos precios al consumidores finales, el tendero hace parte de la

cooperativa pagando una vinculación que se divide en una parte administrativa y la otra se convierte en el cupo que tiene el tendero al momento de realizar los perdidos, durante los últimos 10 años Cooratiendas puso en funcionamiento Entienda, el operador logístico de la cooperativa con una inversión de 13.000 millones para fortalecer su gestión logística, realiza constantes capacitaciones a los afiliados en cuanto a gerencia, contabilidad e inversiones estratégicas para ser más competitivos ante el mercado, en 2014 contaba con 280 asociados que poseen 400 puntos de venta, su participación en 2015 fue del 1,5% Según firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel.

Mercados Zapatoca se crea en 1990, cuenta a la fecha con 10 puntos de atención en Bogotá y Cundinamarca permitiéndolos ser un referente en el centro del país, en 2013 generaron ingresos operacionales de 206.577 millones de pesos, para el 2014 generaron 1.000 empleos y en 2015 lograron una participación del 0,8%.

Surtimax es una marca del grupo Éxito que ha buscado expandirse por medio de los aliados Surtimax, donde le permite al tendero ser el dueño de su propio negocio sin tener que pagar por una franquicia, los aliados Surtimax pueden ofrecer ofertas, descuentos, promociones, rifas, eventos a nombre de la marca Surtimax ofreciendo beneficios para los consumidores, su participación en el mercado es de 1.5%, consolidándose como un minimercados estratégico ya que utiliza diversas estrategias comerciales en pro de los aliados y los consumidores.

Tiendas D1 se constituye en 2009, ha impactado la forma de comprar de los consumidores, ya que los establecimientos con poca inversión en cuanto a diseño y organización permiten ofrecer precios bajos y ofertar siempre la marca propia, esto con el fin de evitar negociaciones con proveedores que afecten los precios de los productos, estas tiendas están en proceso de expansión por todo Colombia permitiendo que los consumidores tengan más la

oportunidad de vivir la experiencia en los establecimientos, ya que están llegando a zonas que no estaban siendo impactados por este gremio. Su estrategia de garantía “si no está satisfecho con la calidad del producto, lo devuelve y se le reintegra el dinero” es un punto positivo para estas tiendas ya que el cliente cuenta con una garantía sin trámites ni condiciones, en 6 años lograron ventas por más de 1 billón de pesos creando 450 puntos y más de 4.500 empleados.

Mercadería Justo & Bueno se crea en 2016, es un minimercados que no lleva más de seis meses en el mercado pero ha logrado impactar y ser un competidor indirecto de Tiendas D1, maneja un margen de precios bajos y la estética de los establecimientos es llamativa para los consumidores que asisten a los puntos. Generador de 500 puestos de trabajo en el primer semestre del año 2016, 33 puntos de venta abiertos en el primer semestre del año, Luego de tres meses de operación los minimercados Justo & Bueno ya ganaron la primera disputa contra su competencia Tiendas D1.

Cada uno de estos establecimientos ha tenido un impacto socioeconómico en la ciudad de Bogotá, cada uno desde su inicio ha generado opciones de empleo directos e indirectos a los bogotanos, diversidad de establecimientos para la atención de los consumidores, variedad de productos en el portafolio pero sin olvidar el foco en precios bajos y calidad, generar educación continua al personal de trabajo todo en pro de un mejor servicio y atención a los consumidores, ofrecen programas de ahorro y la facilidad de comprar según la necesidad y los ingresos de la persona en ese momento.

Los minimercados alcanzaron una participación de 23%, seguidos por el canal tradicional con un 21%, grandes cadenas (Éxito, Olímpica, Jumbo, Metro, entre otras) con el 18% e independientes (D1, Surtimax, Cooratiendas y Zapatoca) con el 14%”, aunque se debe tener en

cuenta que los minimercados decayeron un 3%, mientras que el canal tradicional (tiendas de barrio) lo hizo en un 5%.

El 80% de las cadenas encuestas afirma utilizar la cadena de suministro tradicional que trata de que cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente. Esto significa que el proveedor realiza los pedidos basándose únicamente en los propios datos, como puede ser la situación de su inventario.

Los minimercados en Bogotá se han caracterizado por manejar un marketing mix diverso, tanto así, que tienen la oportunidad de ofrecer diversidad de precios, espacios y diseños convenientes al mercado, ofrecen productos comerciales, importados o marca blanca que les da una caracterización entre los mismos consumidores, el proceso trabajado con la lista de chequeo permitió encontrar diversidad de variables relevantes para extraer información para transferir información al canal tradicional.

Toda la investigación permitió demostrar que el canal tradicional tiene como competir ante los minimercados ya creados y los que llegaran a ofertar beneficios a los consumidores de la ciudad de Bogotá. En las siguientes recomendaciones se resaltara las estrategias más accesibles para que las tiendas de barrio tengan la oportunidad de trabajarlas para desarrollar buenas prácticas comerciales, implementar modelos de gestión de cadena de suministro con el apoyo de los proveedores y mejorar el marketing mix, esto con el fin de lograr permanencia y mejora del canal tradicional en la ciudad de Bogotá.

Recomendaciones

Es claro afirmar que los minimercados de la ciudad de Bogotá están afectando al canal tradicional y que en ocasiones los mismos tenderos consideran que no tiene oportunidades para competir, se afirma que el 24% de los tenderos considera que la llegada y permanencia de estos minimercados afecta de manera negativa sus tiendas, pero un 76% dice que no ocurrirá nada (Dinero, 2016).

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación y las experiencias vividas en todo el proceso, se considera que los tenderos tienen muchas oportunidades para ser competitivos ante estos formatos y con un poco de cambio de visión y cultura se pueden lograr implementar verdaderas estrategias de cambio para mantenerse en el mercado, utilizando algunas de las estrategias que son usadas por los minimercados; las recomendaciones son las siguientes:

1. Compra de equipo de cómputo, no es necesario un equipo de última tecnología puede ser un equipo económico y sencillo, esto con el fin de implementar un sistema de inventarios para tener más control en la caja, en la rotación de producto, en el stock de inventarios y demás, que al momento de realizar pedidos solicite al proveedor producto suficiente teniendo en cuenta la rotación del producto según trazabilidad del inventario y evitar descuadre en la caja.
2. Adquirir el servicio de un técnico en sistemas que cree un archivo en Excel que permita realizar el cargue y descargue de mercancía para llevar un control del inventario, esta es una opción económica y que ayudara a tener un verdadero control en la venta y compra de productos.

3. Acceder a asesorías gratuitas por parte de la Universidad ECCI en cuento a mercadeo, publicidad, vitrinismo, imagen corporativa y demás todo con el fin de mejorar el servicio y la imagen ante al consumidor.
4. Para la seguridad del punto de venta pueden implementar espejos ojo de pescado y camas de seguridad, logran monitorear al consumidor sin que se sienta perseguido y de esta manera evitar perdida de producto.
5. Pueden seguir manejando un sistema de préstamo por confianza (fiar) manejando un tope de préstamo para no arriesgar incumplimiento de pago o un margen de perdida no muy alta.
6. Fomentar las alianzas entre los tenderos del barrio, que al momento de hacer el pedido de productos, no se pida lo de una tienda si no lo de 10, de esta manera pueden comprar por cantidad y lograr un descuento para luego verlo reflejado al consumidor, con esto logran ofrecer precios bajos y que el cliente vea el beneficio de comprar en esa tienda.
7. Implementar el portafolio de marca blanca, por medio de los mismos proveedores puede solicitar la fabricación de sus productos y ofrecerlo como la marca propia de la tienda, resulta más económica, de calidad y la pueden ofrecer a precios bajos.
8. Crear una base de datos de los clientes para ofrecer el servicio de domicilios sin costo el primer año, de esta manera logran conocer más al consumidor y ofrecer ofertas de los productos que el cliente consume más.
9. Los tenderos también pueden subdividir los productos o porcionar en unidades más pequeñas de esta manera el cliente tendrá la posibilidad de comprar según el presupuesto y la necesidad de ese momento.

10. Como dicen por ahí, “la unión hace la fuerza”, y esta es una estrategia que puede ofrecer un respaldo financiero, se pueden unir varios dueños de las tiendas de barrio y solicitar un préstamo para invertir en sus negocios, y entre todos pagar el préstamo y de esta manera lograr un historial bancario.
11. Ofrecer descuentos cuando el consumidor compre al por mayor.
12. Implementar alianzas estratégicas, como por ejemplo que en el mismo punto de venta tengan carnicería, venta de verduras y abarrotes para poder ofrecer un servicio completo en un solo establecimiento.
13. Organizar la exhibición por categorías para que se vea un orden y una estética en el establecimiento.
14. Solicitar pequeños eventos donde el tendero pueda ofrecer ofertas y descuentos para los consumidores, solicitando apoyo a los proveedores.
15. Solicitar publicidad y merchandising por parte de los proveedores, pero con un orden y un diseño agradable para la estética del establecimiento.
16. Solicitar muebles para organizar los productos de sus proveedores y dar un ambiente agradable al establecimiento.
17. Contratar una persona como apoyo en la atención al cliente para ser más ágil y eficiente al momento de atender.
18. Rediseñar el establecimiento para ofrecer experiencias nuevas y oxigenar el ambiente del negocio.
19. Mantener un actitud positiva y alegre para transmitirle esa energía la consumidor y reforzar los lazos de familiaridad entre el consumidor.

20. Por último y la primordial recomendación que se realiza al tendero, es mantener y mejorar el servicio de atención y los lazos de cercanía con el consumidor, esta es la principal estrategia que tiene los tenderos para competir ante los minimercados de la ciudad de Bogotá.

Esta es la ventaja competitiva más valiosa que ofrece el canal tradición que en promedio atiende 40 hogares en Colombia según la revista Dinero, la confianza que genera un tendero no la ofrecen los nuevos formatos que por políticas se vuelven ajenos a los mismos consumidores, lo que le brinda conocer los gustos y preferencia de las familias que atiende.

Anexos

Encuesta modelos de gestión de cadena de suministro

Cadena: _____
Barrio: _____
Localidad: _____
Estrato: _____



Las cadenas de suministros son una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y fuera de la empresa y entre diferentes etapas que se combinan para satisfacer las necesidades de los clientes

1. De los siguientes cual es la cadena de suministro que se maneja.

A. Cadena de suministro tradicional

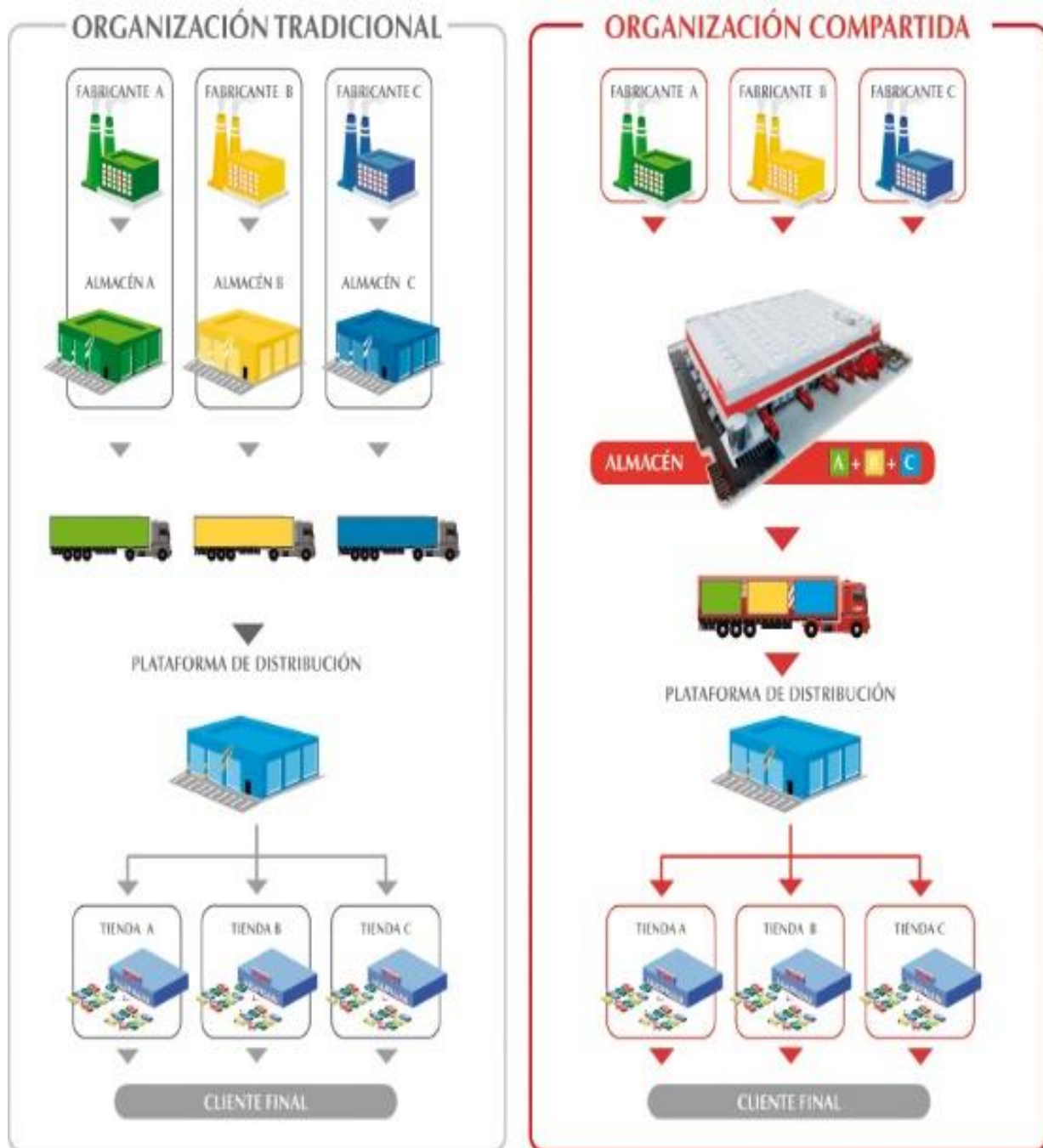
Cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente. Esto significa que el proveedor realiza los pedidos basándose únicamente en los propios datos, como puede ser la situación de su inventario.



Figuras 2: Cadena de suministro tradicional Fuente: (logística, 2016)

B. Cadena de suministro compartida

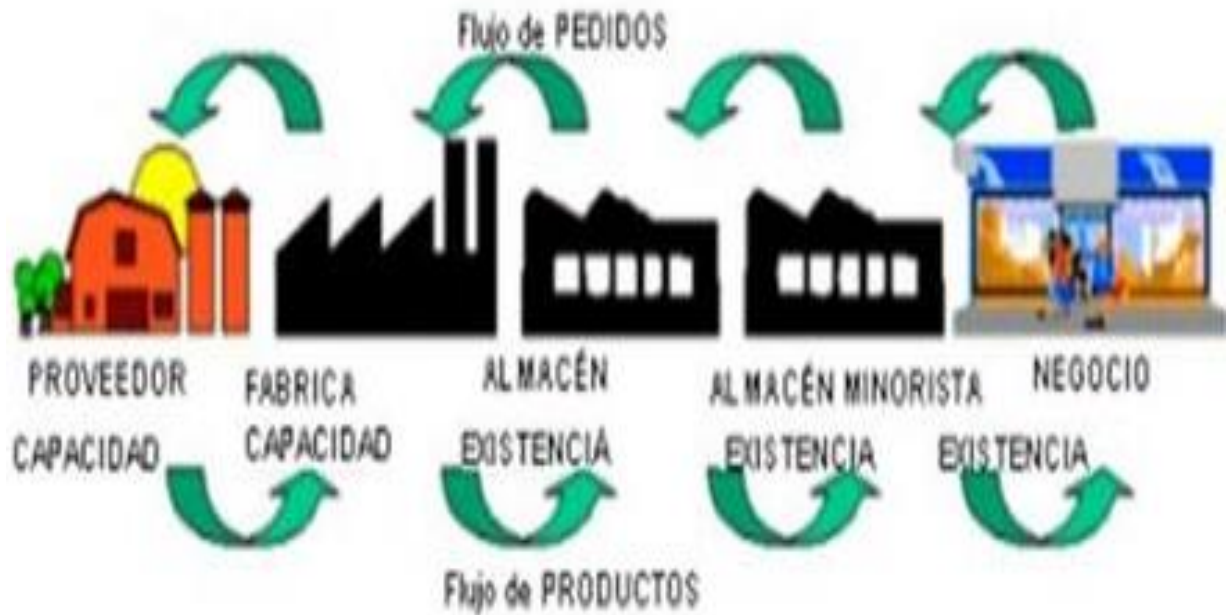
La toma de decisiones se realiza de forma independiente, todos los agentes implicados tienen acceso a la información relativa a la demanda de los consumidores finales. Es utilizado para importaciones o exportaciones.



Figuras 3 Cadena de suministro compartida Fuente: (Xpo Logistics, s.f)

C. Cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor

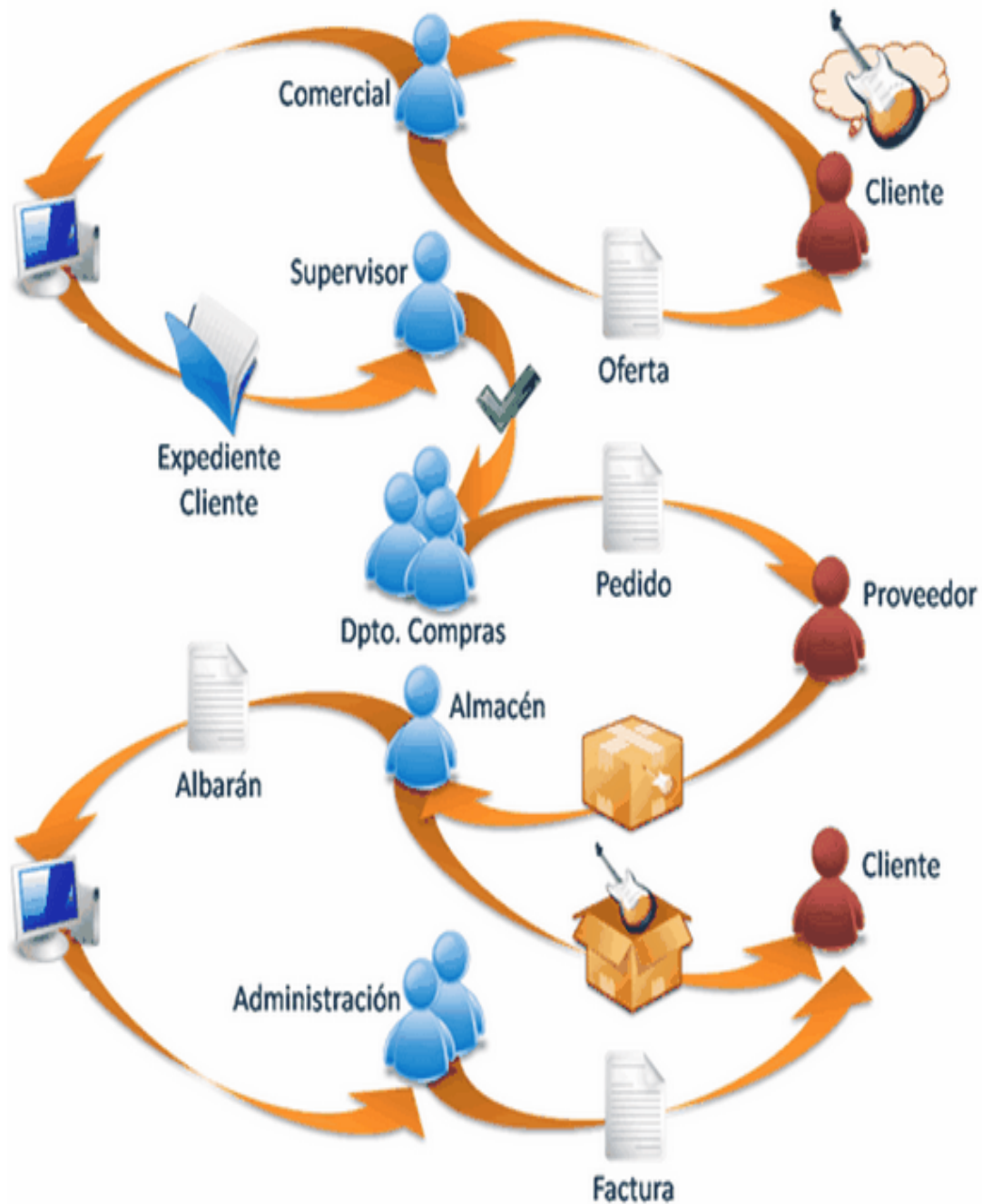
Los pedidos del minorista son decididos directamente por el propio proveedor. Estrategia es similar a la de la cadena de suministro tradicional. Con la gran diferencia de que el proveedor decide sobre el pedido del minorista.



Figuras 4 Cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor Fuente: (management, s.f)

D. Cadena de suministro Sincronizada

Se trata de una estructura centralizada en la que todos los pedidos se realizan de forma coordinada. Todos los agentes implicados transmiten información a tiempo real, dando a conocer la situación de los inventarios, ventas.



Figuras 5 Cadena de suministro Sincronizada Fuente: (Noguera, 2015)

Lista de Chequeo

Nombre del establecimiento: _____

Zona de Bogotá: _____

Lista de Chequeo utilizando un Método de Observación

PRECIO

1. Política de precios
2. El costo por unidad al costo por mayor, ¿hay diferencia?
3. Precios de productos marca propia

Arroz 1 Lb	<input type="text"/>	Chocolate 1 Lb	<input type="text"/>	Pasta 1 Lb	<input type="text"/>	Gelatina 1 Lb	<input type="text"/>
Aceite 1 Lt	<input type="text"/>	Panela 1 Lb	<input type="text"/>	Pollo 1 Lb	<input type="text"/>	Mantequilla 1Lb	<input type="text"/>
Leche 1 Lt	<input type="text"/>	Azúcar 1 Lb	<input type="text"/>	Carne 1 Lb	<input type="text"/>	Papa 1 Lb	<input type="text"/>
Café 1 Lb	<input type="text"/>	Sal 1 Lb	<input type="text"/>	Lentejas 1 Lb	<input type="text"/>	Plátano 1 Lb	<input type="text"/>

PLAZA

1. ¿Cuántos puntos de venta hay en Bogotá?
2. ¿Cuántos puntos de venta en Colombia?
3. Manejo de bodega Interna
4. Recepción de productos
5. División de categorías
6. Manejo de Plano grama
7. Identificar mayor ubicación geográfica en Bogotá
8. Servicio de Parqueadero
9. Distancia de un punto de venta al otro
10. Organización de góndolas, islas, estantes, vitrinas, neveras etc. dentro del punto de venta
11. Local propio o arrendado

PRODUCTO

1. Marca propia
2. Marcas comerciales
3. Marcas importadas
4. Mayor o menor cantidad de productos de la canasta familiar
5. Variedad de líneas de producto
6. Variedad de proveedores
7. Presentación de productos
8. Manejo de garantía de producto
9. Se identifica la categorización de producto, ¿Cuáles?
10. Ofrecen subdivisiones o porciones de producto

PROMOCIÓN

1. Promoción de producto
2. Degustaciones
3. Mercaderistas o impulsadoras
4. Página de internet
5. Bolsas
6. Voz a voz
7. Día de promoción especial
8. Publicidad por parte del proveedor
9. Merchandising en el punto de venta.
10. Realizan rifas, promociones, eventos que patrocine algún proveedor o el punto de venta.

ADICIONAL

1. Domicilio
2. Horario 24 horas
3. Servicio al cliente
4. Cantidad de cajas
5. Cantidad de Personal
6. Manejo de código de Barras
7. Seguridad en el establecimiento ya sea con vigilante, cámaras, espejos ojo de pescado y demás.
8. Como se identifica el precio de los productos.
9. Se ofrece carros o canastas para mercar en el establecimiento
10. Forma de Pago
11. Manejan sistema de inventarios
12. Manejan equipos de computo
13. Manejan sistema de crédito o préstamo por confianza

Bibliografía

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación de México.
- Chong, J. L. (2007). *Promoción de ventas: Herramienta básica del Marketing Integral*. Argentina: Granica S.A.
- Cliquet, G., Perrigot, R., & Gil Saura, I. (2006). EL FUTURO DE LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA: ¿QUÉ SE PUEDE APRENDER DE LA EXPERIENCIA FRANCESA? *Revista Ice, TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL ÁMBITO INTERNACIONA*, 35.37.
- Compensar. (s.f.). Obtenido de <http://www.compensar.com/comunidad/bogota/convenios/zapatoca.aspx>
- Cooratiendas. (s.f.). *Cooratiendas*. Obtenido de http://www.cooratiendas.com/CooratiendasCMS/EL-PODER_DE_COORATIENDAS.news
- D1, T. (2009). Obtenido de <http://www.tiendasd1.com/empresa>
- Dinero, R. (08 de 06 de 2007). La otra gran superficie. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (06 de 06 de 2012). Cooperativa de tenderos afina estrategia para competir. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (17 de 05 de 2013). El poder de Cooratiendas. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (11 de 8 de 2014). Mercados emergentes. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (10 de 05 de 2014). Sí son grandes superficies.
- Dinero, R. (19 de 03 de 2015). ¿Qué compró Santo Domingo?
- Dinero, R. (2016). El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (02 de 04 de 2016). Justo y bueno: La nueva apuesta de los creadores de D1. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (23 de 06 de 2016). La batalla comercial entre D1 y Justo & Bueno. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (16 de 03 de 2016). Minimercados, los preferidos de los consumidores. *Revista Dinero*.
- Dinero, R. (17 de 07 de 2016). Tenderos sí tienen con qué competirle a D1, Justo&Bueno y Ara. *Revista Dinero*.
- Emis. (s.f.). *EMIS*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Mercado_Zapatoca_SA_es_1206315.html
- Exito, A. (2008). *Grupo Exito*. Obtenido de http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe_y_Balance_2008.pdf

- Exito, A. (2010). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe-y-balance-2010-Grupo-Exito.pdf>
- Exito, A. (2011). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Informe-de-GestionExito2011.pdf>
- Exito, A. (2012). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/InformeGestion2012.pdf>
- Exito, A. (2013). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/files/InformeGestionExito2013.pdf>
- Exito, A. (2014). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/files/inversionistas/pdf/Informe-de-gestion-anual-2014.PDF>
- Exito, A. G. (2009). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/informe-2009.pdf>
- Éxito, G. (22 de 12 de 2015). *Noticias Grupo Éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1517-el-grupo-exito-aumenta-su-presencia-en-la-costa-caribe-con-la-apertura-de-cinco-nuevos-almacenes-llega-por-primera-vez-a-sabanalarga>
- Éxito, G. (22 de 12 de 2015). *Noticias grupo éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1517-el-grupo-exito-aumenta-su-presencia-en-la-costa-caribe-con-la-apertura-de-cinco-nuevos-almacenes-llega-por-primera-vez-a-sabanalarga>
- Éxito, G. (30 de 11 de 2015). *Noticias Grupo Éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1501-grupo-exito-lider-del-retail-en-suramerica-presenta-su-primer-resultado-consolidado-como-multilatina-con-ingresos-operacionales-de-13-47-billones-a-septiembre-creciendo-el-83-5-y-utilidad-ne>
- Éxito, G. (30 de 09 de 2015). *Noticias Grupo Éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1431-el-grupo-exito-y-el-grupo-planeta-presentan-grandes-exito-sagas>
- Éxito, G. (02 de 09 de 2015). *Noticias Grupo Éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1401-grupo-exito-refuerza-su-estructura-corporativa>
- Éxito, G. (2015). *Noticias Grupo Éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/en/press/news/1334-en-2015-carulla-espera-completar-100-almacenes-en-colombia-esta-semana-se-inaugura-en-manizales-el-numero-93>
- Exito, G. (01 de 03 de 2016). *Grupo Exito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1566-33-4-billones-de-ingresos-consolidados-en-el-2015-219-ratifican-a-grupo-exito-como-multilatina-lider-del-retail-en-suramerica>

- Éxito, G. (28 de 04 de 2016). *Noticias grupo éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1581-el-grupo-exito-ratifica-su-compromiso-con-el-medio-ambiente-con-opciones-de-empaque-reutilizable-y-se-une-al-dia-del-uso-racional-de-la-bolsa-plastica-del-ministerio-de-medio-ambiente-y-des>
- Éxito, G. (13 de 04 de 2016). *Noticias grupo éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1575-con-una-inversion-de-15-000-millones-grupo-exito-inaugura-el-centro-de-distribucion-eje-cafetero-en-pereira-punto-estrategico-de-la-logistica-en-la-region>
- Éxito, G. (04 de 02 de 2016). *Noticias grupo Éxito*. Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/1546-bancolombia-tendra-sus-corresponsales-bancarios-en-los-almacenes-del-grupo-exito-en-todo-el-pais>
- Expologistics. (2015). *LOGÍSTICA COMPARTIDA*. España.
- García, R. P., Hui Yuan, Z., & Duffus Miranda, M. (07 de 2008). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/gym.htm>
- García, S. (09 de 05 de 2016). Tiendas D1. (T. Baquero, Entrevistador)
- Goikolea, M. (2014). *Clasificación de los tipos de Supply Chain o cadena de suministro*. SCM Y COMERCIO EXTERIOR.
- Goikolea, M. (02 de 04 de 2014). *Comunidad iebs*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/scm-comercio-exterior/tipos-clasificacion-supply-chain-cadena-de-suministr/>
- González, J. S., & López Polanco, L. M. (2013). *Bibliotecadigital ICES*. Recuperado el 18 de 05 de 2016, de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76690/1/impacto_mini_mercados_colombia.pdf
- Humbrey, C., & Hugb-Jones, S. (1998). *Trueque, intercambio y valor: aproximaciones antropológicas*. Quito-Ecuador: Abya-Yala.
- Indili, F. (25 de 06 de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de 05 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/que-son-las-tiendas-de-conveniencia/>
- ita. (s.f.). *ita*. Obtenido de <http://web.itainnova.es/elogistica/lineas-de-trabajo/logistica-inteligente/planificacion-de-la-cadena-de-suministro/>
- Lladró, A. A., & García, M. L. (s.f). *Comunicación y TICs: su efecto en la distribución comercial*. Madrid: Visión Libros.
- logistica, R. d. (03 de 05 de 2016). *Revista de logistica*. Obtenido de <http://revistadelogistica.com/almacenamiento/la-estructura-actual-de-las-cadenas-de-suministros-en-colombia-debera-transformarse-en-los-proximos-5-anos/>
- management, S. c. (s.f). *Supply chain management*. Obtenido de <http://scmcatenadesuministro.weebly.com/gestion-de-la-cadena-de-suministro.html>

- Medina, V. M. (31 de 05 de 2008). Tiendas que crecieron como 'Robles'. *El Espectador*.
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. Mexico: Limusa S.A.
- Narváez, E. A. (16 de 05 de 2016). *Revista p y m*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/destacados/donde-hacen-mercado-colombianos-2016>
- Negocios, R. E. (05 de 04 de 2014). La tienda que les hace sombra a los supermercados. *El Tiempo*.
- Nieto, G. B. (s.f). *Fenalco*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/2923/Los%20Superetes%20se%20fortalecen%20por%20s%20u%20cerca%20de%20precios%20bajos>
- Noguera, J. (30 de 04 de 2015). *Aura Portal*. Obtenido de <http://blog.auraportal.com/es/erm-external-relationship-management-la-automatizacion-de-la-gestion-por-procesos-del-conjunto-de-las-relaciones-con-externos/>
- Noguera, J. (2015). *La automatizaci3n de la Gesti3n por Procesos del conjunto de las Relaciones con Externos*. opinion de expertos.
- Nullvalue. (03 de 02 de 2005). Carulla: Mis Primeros 100 Años. *El Tiempo*.
- Parra Guerra, F., Lhermie, C., Romero, J. M., & Peris, S. M. (2008). *Distribuci3n Comercial*. Madrid: Esic.
- Perez, A. V. (2013). *Organizaci3n de Procesos de Venta. COMT0112*. Antequera, Málaga: IC EDITORIAL, 2003.
- Portafolio. (12 de 09 de 2006). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pequenas-cadenas-duermen-competencia-grandes-414244>
- Pujals, P. S. (2001). *Investigaci3n de mercados*. Barcelora: Universidad Aut3noma de Barcelona.
- Pujals, P. S. (2001). *Investigaci3n de mercados*. Barcelona: Universidad Aut3noma de Barcelona.
- Revista logistica . (2016). La estructura actual de las cadenas de suministros en Colombia deberá transformarse en los pr3ximos 5 años. *Revista logistica* , 1.
- Rodríguez, R., Garcia Duran, J. H., & Naranjo Moyano, J. P. (2009). *Propuesta plan estratégico para el Cooratiendas 470*.
- Romero, J. C. (2005). *Manual para la formaci3n de nivel superior en prevenci3n de riesgos laborales*. España: Díaz de Santos.
- Suministro:., C. d. (2010). *NSCONNECT BLOG*. WordPress.
- SuperTiendas. (2013). *Super tiendas*. Obtenido de <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2013/edicion-18/portada-14/como-se-empezo-y-se-organizo-cooratiendas.htm>
- Surtimax. (s.f.). *Surtimax*. Recuperado el 28 de 06 de 2016, de <http://surtimax.com.co/quienes-somos>
- Tiempo, E. (24 de 02 de 2015). Tiendas D1, a control de los Santo Domingo. *El Tiempo*.

Tiempo, E. (04 de 04 de 2016). Tiendas D1, en el club de firmas que factura más de \$ 1 billón. *El Tiempo*.

Timepo, E. (05 de 04 de 2014). La tienda que les hace sombra a los supermercados.

Xpo Logistics. (s.f). Obtenido de <http://es.xpo.com/Logistica/Logistica-compartida>