

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER**

**Investigación de mercados sobre los posibles productos “low cost” en *Hard discounts*,  
específicamente en D1 en la categoría de galletas**

**Comercial Nutresa**

**Santiago Salazar Ceballos**

**Tutor: José Andrés Areiza Padilla**

**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2018**

## Tabla de contenido

<b>2. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Diagnóstico del área de práctica .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1 Descripción del área en la que se desempeña el estudiante .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2 Diagnóstico del área .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Planteamiento del problema.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Antecedentes .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Descripción del origen del problema dentro de la organización .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2. Antecedentes en la literatura y la industria .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>7. Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>8. Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>9. Metodología .....</b>	<b>25</b>
<b>10. Resultados .....</b>	<b>27</b>
<b>11. Conclusiones .....</b>	<b>33</b>
<b>12. Recomendaciones.....</b>	<b>35</b>
<b>13. Cronograma de actividades.....</b>	<b>37</b>
<b>14. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>38</b>
<b>15. Certificación de la empresa .....</b>	<b>41</b>
<b>16. Anexos .....</b>	<b>43</b>

## 2. Introducción

En el presente trabajo se hablará acerca del impacto que ha tenido las tiendas con formato *Hard discount* en las tiendas del canal tradicional (tiendas de barrio), específicamente se analizará la categoría de galletas en las tiendas D1, se escogió esta categoría debido a la importancia que esta representa en el Grupo Nutresa, así como también por ser un producto de alta rentabilidad que se vende en los formatos *Hard discounts* por medio de marcas blancas; compitiendo no solo por precio, sino también por calidad.

Con base a lo anterior, la pregunta de investigación sobre la cual se sustenta este proyecto es: ¿Qué estrategias se pueden usar para promover los productos de Comercial Nutresa en las tiendas del canal tradicional o en los formatos *Hard discounts*? Esta pregunta se desarrollará desde un enfoque cualitativo y tendrá un alcance descriptivo. Por lo tanto, se llevará a cabo dos sesiones de grupo de enfoque a profundidad, así como también se realizarán 100 encuestas a clientes de las tiendas D1 que compren galletas. Esto con el fin de identificar las preferencias de los consumidores por comprar productos de bajo costo.

La información que se encontró, refleja la clara preferencia del consumidor por el factor precio, dejando a un lado la calidad o la referencia que se tiene sobre una marca, así como también se halló la preferencia de los consumidores por el consumo de galletas de dulce en vez de las saladas, siendo esto un punto a favor para el Grupo Nutresa, el cual tiene posiciones fuertes en el mercado de las galletas dulces. Para finalizar, se evidenció que el común de los compradores realiza compras en las tiendas D1 por los bajos precios y una pequeña parte por cercanía a la casa, sin tener en cuenta variables como el servicio o la experiencia de compra

Posteriormente se analizó esta información, con el fin de sugerir una estrategia hacia este fenómeno, la cual podría ir enfocada hacia la creación de una nueva marca de bajo costo o el fortalecimiento de las marcas existentes en las tiendas del canal tradicional, de esta forma se podrán desarrollar actividades y procesos que mitiguen el riesgo que tiene el Grupo Nutresa en los formatos *Hard discounts*

### **3. Diagnóstico del área de práctica**

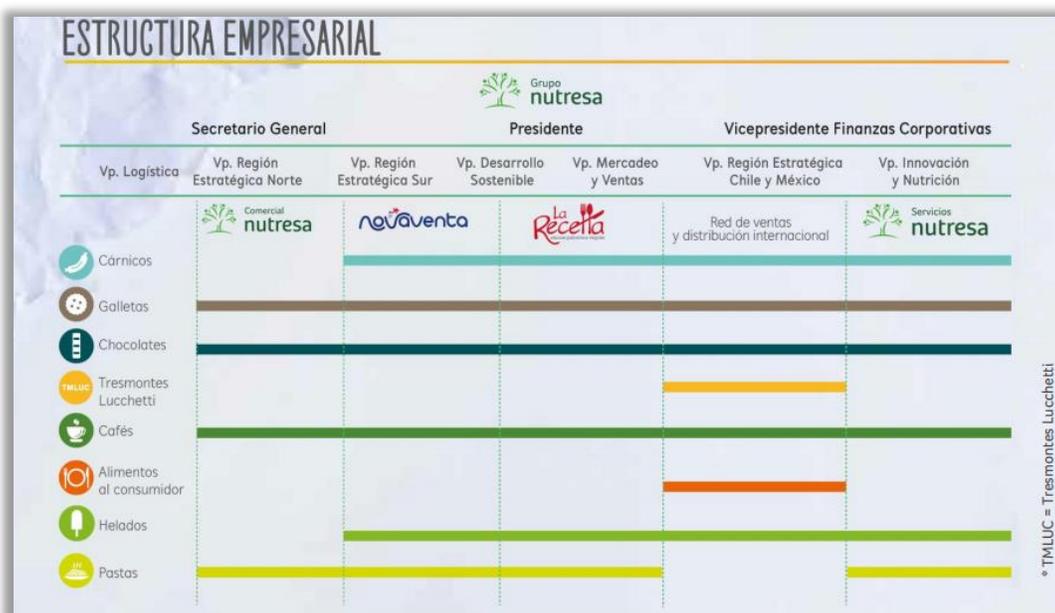
#### **3.1 Descripción del área en la que se desempeña el estudiante**

Grupo Nutresa S.A nace en 1920 en la mitad del desarrollo industrial colombiano como la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, la cual se convirtió más tarde en Compañía nacional de chocolates S.S. CNCH y posteriormente en lo que conocemos hoy en día como Grupo Nutresa S.A., el cual recoge las categorías de alimentos y tiene marcas vinculadas con la salud, la nutrición y el bienestar. Actualmente, es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y una de las empresas más importantes del sector en todo Latinoamérica. Por lo anterior, continuará su proceso de crecimiento con la adquisición de empresas de tradición y reconocimiento en la región estratégica. Grupo Nutresa S.A está presente en 14 países con 46 planes de producción y sus productos se encuentran en 81 países alrededor del mundo. Es reconocida por su reputación, desempeño y desarrollo a nivel nacional e internacional. Por ello, cuenta con alrededor de 45.618 colaboradores en ocho unidades de negocio.

El Grupo Nutresa tuvo unas ventas de \$404.196 millones de pesos y una utilidad de \$399.098 millones de pesos en el 2016, ubicándola en la segunda empresa más rentable en la categoría de comestibles (Benchmark, 2016), esto fue posible con marcas como: Tosh, Jet, Corona, Sello Rojo, Crem Helado, Doria, entre otras. Sin embargo, el Grupo Nutresa se divide en

ocho unidades de negocio (Cárnicos, Galletas, Chocolates, Cafés, TMLUC, Helados, Pasta y alimentos al consumidor) los cuales venden sus productos por medio de cinco empresas, las cuales son, Comercial Nutresa, Novaventa, La Recetta, Red de ventas y distribución internacional y Servicios Nutresa.

**Gráfico 1. Unidades de negocio**



Grupo Nutresa. (2017). Presentación corporativa 2017. Recuperado de: <https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2015/12/Presentaci%C3%B3n-corporativa-Grupo-Nutresa-2017.pdf>

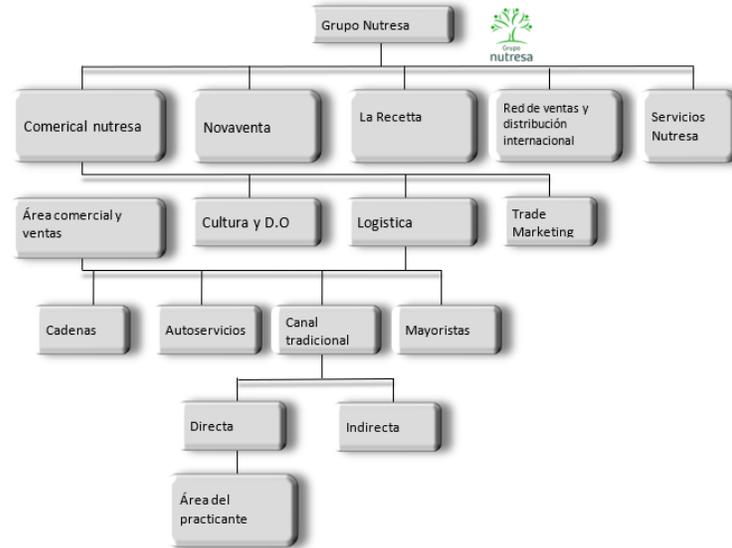
**Gráfico 2. Estructura empresarial**



Grupo Nutresa. (2017). Presentación corporativa 2017. Recuperado de: <https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2015/12/Presentacion-C3%B3n-corporativa-Grupo-Nutresa-2017.pdf>

La empresa en la cual tendrá cabida este proyecto es Comercial Nutresa, específicamente en el área Comercial y ventas del canal tradicional. Este canal es el encargado de atender las tiendas, autoservicios, panaderías y droguerías. De esa manera, la propuesta de valor que ofrecen se centra en acompañar a los tenderos a ser sostenibles en el tiempo, competitivos y reconocidos en el entorno, por medio de un equipo sólido que trabaja de forma transversal, garantizando la entrega de valor que genere satisfacción y lealtad en el cliente, convirtiendo cada momento de verdad en una experiencia.

**Gráfico 3. Área de practicante en la Estructura del grupo Nutresa**



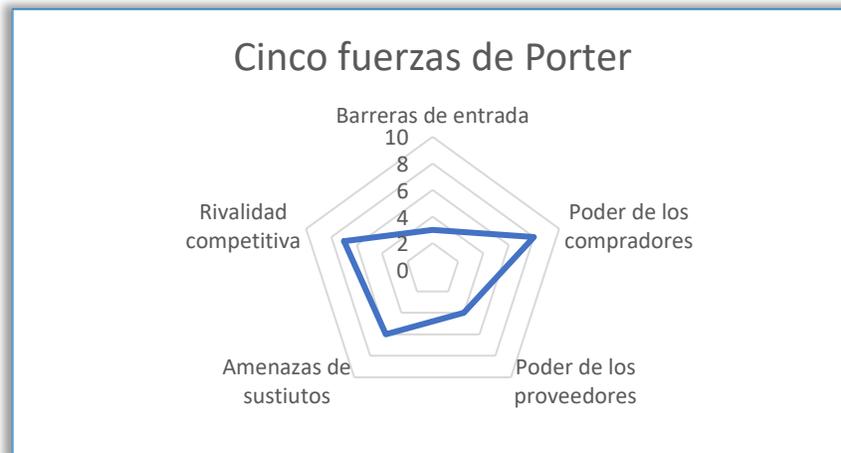
Elaboración propia con información del Grupo Nutresa

Como se pudo evidenciar en el diagnóstico anterior, este proyecto se desarrolla en el canal tradicional de Comercial Nutresa, esto se debe a que es el área en la cual el practicante está realizando su práctica y por lo tanto, tiene mayor información y conocimiento del tema. Adicionalmente, según una entrevista con Fabio Parra (Director de canal autoservicios regional Bogotá) el canal tradicional es uno de los canales de mayor impacto en el mercado y por consiguiente de mayor importancia para Comercial Nutresa

### 3.2 Diagnóstico del área

Por medio de un análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo obtener una valoración de cada uno de los aspectos que más impacta las tiendas del canal tradicional. Las calificaciones fueron asignadas de 1 a 10, siendo 1 el de menor impacto para una tienda del canal tradicional y 10 el de mayor impacto.

**Gráfico 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**



Elaboración propia a partir de diversas fuentes

### **Barreras de entrada- Bajo**

En cuanto a las barreras de entrada para las tiendas de descuento, hay que hacer énfasis en que este modelo de negocio tiene ciertas características que hace difícil la entrada a este negocio, una de ellas y quizás la más importante es la compra en un volumen alto de productos y la experiencia que hay que tener para saber manejar este modelo de negocio, lo cual no solo es una barrera para posibles tenderos, mayoristas o tiendas de descuento, sino que también es una barrera de entrada para los supermercados, hipermercados y autoservicios que quieren entrar a ser parte de un modelo de negocio con características atípicas (Colla, 2003). De lo anterior, se puede inferir que, al haber altas barreras de entrada para las tiendas de descuento, muchos inversionistas optan por trasladar su idea de negocio hacia otros formatos igual de rentables con barreras de entrada más bajas, como lo son las tiendas de barrio tradicionales, lo cual indica que en muchos casos es mejor entrar al mercado por medio de las tiendas del canal tradicional y no por medio de las tiendas de descuento.

Otro factor por el cual las barreras de entrada son bajas, es por el complemento que tienen unas tiendas con otras en el mismo sector, esto se debe a que el nuevo entrante captura una parte de los compradores del tendero tradicional cuyas demandas no se satisfacen adecuadamente, esto quiere decir que el cliente siempre tendrá la posibilidad de escoger en donde comprar, siempre y cuando haya nuevos entrantes constantemente en el mercado. Esto implica que los tenderos se benefician compartiendo servicios con nuevos participantes (Obeng, 2016), de lo cual se puede concluir que no siempre se debe tener una connotación negativa por la entrada de nuevos tenderos en el mismo sector, sino que, por el contrario, estos ayudan a mejorar el servicio entre sus clientes, creando menos barreras para los nuevos entrantes al mercado

### **Poder de los compradores - Alto**

En 2016 y 2017 la industria de bebidas y alimento sufrió algunas variaciones a comparación con los años pasados, esto se debe a factores como la devaluación de la tasa de cambio, la desaceleración del consumo en los hogares, los efectos negativos del fenómeno del niño, etc. La principal razón de esto, es que los compradores no tienen el mismo poder que tenían antes frente al consumo de alimentos y bebidas, ya que tienen que someterse a los ofrecimientos actuales del mercado, como es el caso del fenómeno del niño, en el que el sector de las bebidas aumentó como consecuencia de las fuertes olas de calor (Clavijo, 2016), lo cual generó un traspaso de poder del comprador a las empresas de bebidas. Si bien, este es un caso en el que el poder se balancea más hacia las empresas, también hay que mencionar que actualmente hay una gran variedad de canales como los hipermercados, minoristas, *Hard discount* y el e-commerce que ofrecen distintos productos a más consumidores. El canal e-commerce, por ejemplo, representó el 82% de las compras online en Colombia, en donde el

78% perteneció a alimentos. Estos canales cada vez aumentan más las ventas debido a la flexibilidad de las empresas en adaptar sus productos a los consumidores, los cuales están en constante cambio (Nielsen, 2015).

Como se puede ver, en la mayoría de los casos el consumidor tiene el poder de elegir en dónde y qué comprar, debido a la gran variedad que se tiene en el mercado, por lo que se debe prestar especial atención al comprador, el cual debe ser cautivado por las tiendas del canal tradicional, las cuales son pieza clave en las ventas de Comercial Nutresa.

### **Poder de los proveedores - Medio**

En este caso el poder que tienen los proveedores en los establecimientos como lo son las grandes cadenas es bajo debido a la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado y a la cantidad de inventarios que se manejan. Sin embargo, existen dos posiciones frente al poder de los tenderos con sus proveedores: la primera, es que la mayoría de tenderos considera que sus productos son más asequibles que los de las grandes cadenas. La segunda, aquellos tenderos que creen que sus productos no son asequibles, como consecuencia de las negociaciones de los proveedores, aunque unos pocos consideran que el poder de los proveedores solo aplica para algunos de los productos (Espitia, 2009). Por lo anterior, se evidencia que el poder de los proveedores de los tenderos es medio, puesto que no manejan la misma cantidad de inventarios que las grandes cadenas, como es el caso de los negocios de Comercial Nutresa, por lo tanto para poder competir contra las grandes superficies y en especial los *Hard discount*, se debe ofrecer beneficios similares entre tenderos y grandes cadenas, para así mejorar el indicador de ventas y ganancias en las tiendas, las cuales son más representativas para Comercial Nutresa

### **Amenaza de sustitutos - Medio**

Una posible amenaza de sustitutos para las tiendas del canal tradicional, son los grandes supermercados, mini mercados, *Hard discounts* e hipermercados, esto se debe a que muchos establecimientos de este tipo tratan de ubicarse dónde pueden establecer tiendas en puntos de venta preexistentes (vacantes), evitando establecerse en lugares en donde hay presencia de tiendas de descuento u otro tipo de supermercado que use marcas propias (aunque el último efecto es solo marginalmente significativo). Por otra parte, es más probable que los consumidores no acepten la entrada de los formatos *Hard discounts* ya que no están familiarizados con este modelo, aun cuando residen en una zona en donde se encuentran gran cantidad de tiendas de cadenas (Vroegrijk, 2016). Como consecuencia de esto, se puede deducir que las tiendas del canal tradicional pueden mantener su liderazgo en el mercado siempre y cuando sigan creando fidelidad con el usuario, ya que está más familiarizado con este tipo de negocio, aun así, habrá consumidores que empezarán a comprar en los *Hard discounts* y por esto se debe desarrollar una estrategia que permita mantener a los clientes de las tiendas del canal tradicional y a los compradores de productos de las tiendas de descuento duro.

### **Rivalidad Competitiva - Alto**

Teniendo como punto de referencia a las tiendas del canal tradicional, los formatos *Hard discounts* se enfocan en agilizar sus operaciones, también buscan economizar en tamaño de surtido y servicio en la tienda, de esta manera pueden llegar a ofrecer productos a muy bajo precio; como consecuencia de esto, muchos consumidores consideran que la calidad de estos productos es muy baja, al asociar precio-calidad. Sin embargo, en las últimas

décadas esta calidad a mejorado sustancialmente (Vroegrijk, 2016), siendo esto un componente muy fuerte al momento de competir con algún otro competidor, como lo son los supermercados, autoservicios, tiendas del canal tradicional, entre otros. Por esta razón, Comercial Nutresa debe ofrecer beneficios a los tenderos que permitan contrarrestar esta diferencia de precios entre los *Hard discounts* y las tiendas, ya que estos nuevos formatos le están quitando participación del mercado a los tenderos, lo cual repercute directamente en las ventas de Comercial Nutresa, puesto que más del 80% de sus productos se venden en las tiendas y menos del 5% se venden en tiendas de descuento duro.

#### **4. Planteamiento del problema**

Como se ha mencionado anteriormente, los formatos *Hard discounts* están en constante crecimiento, afectando a muchas tiendas del canal tradicional. Adicionalmente estos formatos enfocan su estrategia a usar marcas blancas (una marca perteneciente a una cadena de distribución), dejando atrás las principales marcas del Grupo Nutresa, las cuales son reconocidas y tienen un precio más elevado. A pesar de ello, los formatos *Hard discounts* con su estrategia de surtido y marca, son exclusivos en el mercado de alimentos y bebidas, en la cual lograron grandes avances en el comercio de los supermercados tradicionales, causando pérdidas de hasta medio billón de dólares por año (Vroegrijk, 2016). Según una entrevista con Fabio Parra (Director de canal autoservicios regional Bogotá) actualmente el mercado de los *Hard discounts* tiene una participación de mercado del 12% en el sector de consumo masivo y se espera que lleguen al 20% para finales de este año, lo cual indica que Comercial Nutresa debe seguir haciendo esfuerzos para mitigar este fenómeno, ya sea por

medio de estrategias que impulsen las marcas propias o por medio de marcas que entren a competir por en establecimientos de descuento duro

Este problema se va a contrarrestar por medio de una estrategia que permita retomar la participación del mercado perdida con la llegada de los *Hard discount*, esta estrategia podría ir enfocada hacia crear una marca o fortalecer el modelo de negocio de las marcas de galletas existentes

Es por esto que la pregunta de investigación sobre la cual se sustenta este proyecto es: ¿Qué estrategias se pueden usar para promover los productos de Comercial Nutresa en las tiendas del canal tradicional o en los formatos *Hard discounts*?

## **5. Antecedentes**

### **5.1 Descripción del origen del problema dentro de la organización**

Los formatos *Hard discounts* han estado entrando poco a poco en el mercado colombiano, creando aún más competencia en los establecimientos de comercio dedicados a la comercialización de productos de alimentos, como lo son: Jumbo, Éxito, Olímpica, Carulla, etc. Este fenómeno, ha generado que las marcas más conocidas del Grupo Nutresa hayan sido olvidadas poco a poco debido al bajo precio de las marcas blancas, las cuales son puestas en zonas estratégicas con el fin de facilitar la comparación entre marcas. Por lo anterior, el Grupo Nutresa ha tenido que enfocar su estrategia comercial a fortalecer sus marcas en tiendas del canal tradicional y grandes cadenas, ya que las marcas disponibles en estos

establecimientos son en su mayoría reconocidas y no usan la misma cantidad de marcas blancas que si usan los formatos *Hard discounts*.

Asimismo, los altos costos en la cadena de valor de los productos del Grupo Nutresa hacen que sea imposible competir por precio con las marcas blancas, esto se debe a que se hacen inversiones en publicidad, mercadeo, distribución, posicionamiento de marcas, entre otros, a diferencia de los formatos *Hard discounts* los cuales solo hacen inversiones en la cadena productiva, de manera que no necesitan de una estructura de costos enfocada en publicidad, mercadeo y distribución. Por consiguiente, es indispensable generar una estrategia totalmente diferenciadora de los procesos y actividades actuales con el fin de poder entrar a competir con estas marcas blancas.

El Grupo Nutresa ha tomado una posición de apoyo contundente a las tiendas del canal tradicional, por esto ha tomado la decisión de no entrar en los *Hard discounts*, ya que competir por precio no ofrece la posibilidad de ganar la lealtad del cliente, simplemente el cliente siempre se irá por la mejor opción de precio, y esto es precisamente lo que no quiere el Grupo Nutresa para su estrategia de ventas.

Como consecuencia de esto el área comercial y ventas, especialmente en el canal tradicional, ha tenido que promocionar sus marcas por medio de nuevos lanzamientos de productos, ciclos cortos (promociones para los tenderos), activaciones de marca, impulsadoras en posiciones claves, entre otras estrategias; y de esta forma seguir fomentando la compra de los productos del Grupo Nutresa a través de los canales que se han usado previamente a la llegada de los formatos *Hard discounts*.

## 5.2. Antecedentes en la literatura y la industria

Según la literatura, se encuentran diversos estudios sobre los formatos *Hard discounts*, en su mayoría centrados en Estados Unidos y Europa, estos se enfocan en la comparación con los grandes supermercados y los minoristas tradicionales, sin embargo, hay algunos estudios que hablan en un contexto de economías en desarrollo. A continuación, se presentarán algunos de los estudios con mayor relevancia para el desarrollo del presente proyecto.

Brennan (2000) explica que el desarrollo y difusión de las tiendas de descuento provienen desde la Segunda Guerra Mundial. Estas tiendas se enfocan en tener precios por debajo del mercado, tener una estructura de costos bajos, ser autoservicio, tener una rotación de inventario acelerada y comprar en un volumen alto. Al principio estos establecimientos empezaron a crecer en Nueva Inglaterra, y después empezaron a esparcirse por las zonas metropolitanas de Estados Unidos y Canadá. No obstante, en 1970 se encontraron con un mercado saturado y por esto tuvieron que mudarse a lugares en los que el mercado era más pequeño, de esta manera pasaron a ser las tiendas dominantes del mercado al ofrecer precios que eran mucho más bajos que los minoristas tradicionales, siendo así una desventaja muy grande para este tipo de tiendas.

Por su parte, Vroegrijk (2016) señala que normalmente las tiendas minoristas tratan de defenderse de los formatos *Hard discounts* con estrategias de precios, esto lo hacen por medio de etiquetas privadas que ofrecen ventajas de precio similares y en algunos casos mucho

mayores que las tiendas *Hard discounts*, a través de las marcas nacionales. Los resultados muestran que esta estrategia puede ayudar a aumentar las ventas en el canal tradicional, siempre y cuando se introduzcan los productos en ciertas categorías (las que menos compran y las menos diferenciadas) y se implementen de manera amplia.

Lamey (2014) considera que el comportamiento de los consumidores al momento de hacer la compra en tiendas de descuento o en supermercados de cadena, depende del entorno económico del momento, para ser más concretos, cuando se contrae la economía, entonces los consumidores suelen gastar menos debido a que los ingresos familiares se mueven de la misma manera que la economía agregada, además de esto la voluntad hacia el gasto también disminuye. También hay que tener en cuenta que las personas no gastan en bienes de consumo duradero cuando hay contracciones económicas, ya que el dinero que tienen se usa para pagar otro tipo de bienes como la comida, la ropa, los servicios y productos de primera necesidad. Finalmente, este autor afirma que, si se va a ahorrar en los bienes de primera necesidad, es más probable que los consumidores economicen en el precio.

Por otra parte, hay autores que afirman que en las tiendas de descuento no solo es importante el precio, es así como Willems (2016) asegura que la comodidad, el atractivo del surtido, el entorno de la tienda y el servicio también son importantes, por lo tanto, el cliente establece una relación entre el servicio y el precio de los productos, con el fin de determinar cuál se acomoda mejor a sus preferencias. Así como el mercado europeo, en Estados Unidos también se ha reportado un amplio crecimiento en tiendas de descuento, por ejemplo, en Bélgica este tipo de tiendas en el 2013 registró un 42.6 por ciento de los servicios minoristas

de abarrotes, de los cuales el 15.5 por ciento fueron de *Hard discount* y el 27.1 por ciento fueron de *Soft discount*.

Según Colla (2003), tener un desarrollo internacional es una opción estratégica de los minoristas para posicionarse en el mercado y competir contra los *Hard discount* más que con los *Soft discount*. Este autor también habla sobre la importancia de las compras y ventas en volumen, ya que esta es la ventaja competitiva más grande que tienen las tiendas de descuento (los precios pueden variar entre el 15% y el 30%), estos precios logran ser así de bajos debido al gran volumen que se compra de productos exclusivos con una marca poco reconocida, minimizando así los costos de publicidad y mercadeo.

## **6. Justificación**

### Justificación para la administración como disciplina

Para la administración, específicamente en la estrategia, es muy importante tener una ventaja competitiva que permita sobresalir frente a los competidores en una industria específica. Es por esto que O'Shannassy (2008), asegura que una ventaja competitiva sostenida está muy relacionada con la creación de valor de la empresa, la cual debe ser única y los competidores no deben implementarla simultáneamente; además, esta creación de valor no debe ser duplicada, ni obtener los mismos beneficios de la estrategia. Considerando la relevancia de la ventaja competitiva del entorno, este proyecto se basa principalmente en entender de qué forma actúan los modelos de negocio *Hard discount* frente a los supermercados y minoristas. Dado que esto es un fenómeno atractivo de analizar teniendo en cuenta las preferencias del consumidor actuales, las cuales pueden llegar a ser muy variadas

o muy específicas, creando así, necesidades y entornos diferentes, en donde las empresas deben responder con productos y servicios que se adapten a estas necesidades; no solo buscando aumentar las ventas o la participación del mercado, sino por el contrario ofrecer un mayor valor al cliente en cuanto a servicios y productos.

Es por lo anterior, que se evidencia un problema de ventaja competitiva asociada a la estrategia, esto se debe a que puede llegar a ser confuso integrar estos dos conceptos. Como consecuencia, este proyecto explica algunos de los factores que pueden llegar a ser creadores de valor para el cliente como por ejemplo: la calidad, el servicio, la atención y la forma de llegar al cliente, y otros que no impactan directamente en la lealtad del consumidor como por ejemplo el precio

Este problema se podría resolver por medio de una clara orientación estratégica sobre que factor se desea potencializar, con el fin de buscar tener una ventaja competitiva frente a las otras marcas, en el caso de los *Hard discounts*, este factor diferenciador suele ser el precio, es por esto que si se quiere competir con marcas desconocidas y de bajo precio, se debería enfocar en una estrategia en reducir los costos de las marcas actuales o en la creación de otra marca que permita atender a otro mercado que busca mejores precios. (O'Shannassy, 2008)

Por otra parte, las empresas no siempre entran en todos los mercados existentes, esto depende del enfoque que tengan las marcas o los productos, por ejemplo las marcas de lujo del Grupo Nutresa no se ubican en los mismos establecimientos ni en los mismos sectores que las marcas tradicionales, esto ocurre porque los consumidores no se comportan de la misma manera, algunos tienen más capacidad económica que otros o simplemente gustos

distintos, es por esto que los *Hard discounts* podrían llegar a ser una opción para un tipo de marca en particular, así como también podría ser una oportunidad para la creación de un producto o marca diferente que pueda entrar a atacar otro tipo de nicho en el mercado O'Shannassy (2008)

#### Justificación para la organización en particular

Distintos autores han hablado de la importancia que tiene la ventaja competitiva de los *Hard discount* frente a los supermercados y minoristas tradicionales, como es el caso de Colla (2003), el cual asegura que la principal ventaja de estas tiendas de descuento son los beneficios que ofrecen en las diferentes zonas en las que se ubican, así como también por medio de la sinergia que tienen con sus proveedores, los cuales al tener marcas propias, reducen sus costos, ofreciendo así un precio mucho más económico al consumidor final. Para la organización es muy importante entender que debe modificar algunos de sus procesos o productos con el fin de lograr entrar a este nuevo modelo de negocio, que cada vez más aumenta en las ciudades principales; adicionalmente, el Grupo Nutresa debe formular y desarrollar nuevas estrategias con el objetivo de aumentar sus ventas y participación del mercado, esto puede ser posible por medio de incursionar en los supermercados y minoristas que tengan este nuevo modelo de negocio.

Sin embargo, el Grupo Nutresa puede preferir optar por una estrategia de no entrar a estas tiendas de descuento duro y por el contrario seguir enfocando su estrategia en las tiendas del canal tradicional, pero esto debe ir acompañado de un diferenciador que les permita recuperar la participación del mercado perdida por los formatos de descuento duro. Este diferenciador puede ser por medio de una estrategia de precios que permita competir con las

marcas que se encuentran actualmente en los *Hard discounts*, sin embargo, esto se podría hacer a través de las marcas ya existentes o de nuevas marcas enfocadas a los bajos costos

No obstante, este problema también se podría solucionar por medio de fortalecer la lealtad de los clientes hacia los productos ya existentes en los formatos tradicionales (tiendas, supermercados, autoservicios, etc.), de esta manera las personas seguirán comprando los productos del Grupo Nutresa en los establecimientos de comercio actuales, sin buscar entrar a formatos desconocidos en los que no se tiene mucha experiencia y seguramente no es el mercado objetivo.

## **7. Objetivos**

### **Objetivo general:**

Elaborar una investigación de mercados sobre productos *low cost* en tiendas del formato *Hard discount* específicamente en D1 en la categoría de galletas

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar cuales marcas del Grupo Nutresa podrían entrar a competir con una versión *low cost* de galletas en las tiendas D1
2. Sugerir una estrategia en la categoría de galletas que compita con las marcas blancas de las tiendas D1

## **8. Marco Teórico**

Este proyecto toma en cuenta el precio de los productos que se venden en los diferentes tipos de formato, ya que este es el indicador que más varía entre las tiendas del canal tradicional y los *Hard discount*. Es por ello, que según Willems (2016), muchos

minoristas han reaccionado a estos desafíos basándose en una mayor productividad, reducción de costos y precios competitivos; esto ocurre normalmente en los productos comestibles de venta al por menor, en donde los formatos de descuento se están expandiendo rápidamente y han capturado gran participación del mercado. Lo cual ha sido posible debido a su propuesta de valor de vender productos a un precio muy bajo; en el caso del Grupo Nutresa, las marcas blancas han sido su mayor problema, puesto que esta compañía solo posee marcas que son reconocidas. Como consecuencia, ha sido difícil lograr entrar en ese tipo de formatos de descuento.

Adicionalmente, Zielke (2015) habla sobre la influencia de los precios en el consumidor, específicamente las percepciones que se tienen sobre el mismo, en el caso de que el precio sea bajo se asume que no es de buena calidad, pero al mismo tiempo se tiene una percepción positiva al no tener que gastar tanto dinero. Lo contrario ocurre cuando el precio es alto, dado que se asume que es de buena calidad y está en buen estado, pero se tiene una percepción de sacrificio al tener que pagar un mayor precio. Por lo anterior, se puede deducir que las marcas blancas que se encuentran en los formatos *Hard discount* suelen ser de preferencia para las personas que buscan precios bajos en vez de calidad y estado del producto; mientras que las otras marcas como las del Grupo Nutresa suelen tener precios más elevados y por lo tanto son preferidas por las personas que buscan calidad por encima del precio. Mientras que Palazón (2009) considera que aunque los minoristas implementen estrategias de descuento para sus clientes, el valor adicional será percibido por todo el tipo de segmento de clientes, sin embargo, el segmento que más va a percibir este valor adicional será el tipo de cliente que sea más sensible a los precios, ya que responde mejor a este tipo de promociones.

Igualmente, Bontemps (2008) explica que los estudios empíricos previos no suponen diferencia entre las marcas privadas y las marcas de descuento. Sin embargo, los precios entre estos dos tipos de marcas son muy diferentes, de hecho esta diferencia es una estrategia por los propios minoristas. Por otra parte, Deleersnyder (2012) afirma que la incursión de las marcas nacionales en tiendas de descuento es un tema polémico y muy debatido, en vista de que los beneficios potenciales tanto para los fabricantes como para las tiendas de descuento son evidentes. Sin embargo, esto también es visto como un riesgo potencial para los fabricantes de marcas reconocidas con un precio más elevado (como el caso del Grupo Nutresa); este riesgo es percibido, en vista de que las compañías dueñas de las marcas reconocidas no creen que sus productos tengan cabida en este tipo de formatos, esto se debe a que no están seguros sobre las ventas incrementales de marca generadas por este canal adicional.

Por otra parte, Kim (2001) explica la importancia que tienen los valores al momento de decidir en donde comprar, debido a que esto determina las actitudes y comportamientos de los compradores, así mismo algunos estudios aseguran que los valores son cruciales en la evaluación de los atributos de los productos, y por ende existe una variación en la preferencia del consumidor hacia el lugar en el cual va a comprar, ya que por ejemplo los *Hard discounts* tienen una variedad diferente de productos con respecto a los otros retailers del mercado. Igualmente, los motivos de compra de los consumidores han sido el camino que lleva a los clientes hacia los *Hard discounts*, supermercados, tiendas, entre otros establecimientos, es así que las marcas, imágenes de productos, nombres, colores y otros aspectos visuales, logran atraer la atención de los compradores, y por esto los establecimientos de comercio deben

encontrar una combinación de factores que permitan atraer al consumidor que quieren y que saben que va a comprar según sus valores y motivos de compra.

Por otro lado, Rondan (2005) afirman que los *Hard discounts* mantienen una estrategia de mantener precios bajos todos los días, generando una disminución de precios o promociones en los supermercados de *Soft discounts*, esto es posible debido a los estrictos márgenes de costos y utilidades que tienen los *Hard discounts*; no obstante, esto también se puede explicar por medio de las marcas que se usan en los establecimientos de descuento duro, las cuales a diferencia de los demás retailers, son marcas poco reconocidas y a las cuales no se les hace inversión en publicidad, permitiendo llegar a precios muy económicos a las góndolas. El número promedio de referencias que son de marca privada oscila entre el 90% y el 95% del total del surtido, adicionalmente el número total de referencia también suele ser mucho menor en comparación con algún otro establecimiento, debido a que se calculan menos de 1000 referencias en cada uno de estas tiendas de descuento duro, cabe mencionar que el ambiente en estos sitios es pobre en cuanto a servicio, decoración, iluminación, y estética del negocio, todo esto con el fin de reducir al máximo los costos de operación.

También, hay autores que han explicado los tipos de *Hard discounts* que han existido a lo largo de la historia desde su creación, como lo es en el caso de Davidson (1970), el cual menciona que existen dos tipos principales de tiendas de descuento duro. El primero llamado “Close door”, el cual empezó a volverse popular después de la segunda guerra mundial, funcionaba por medio de una tarjeta de membresía que debía ser presentada para poder entrar a la tienda. El segundo tipo llamado “tradicional” funciona como se conocen hoy en día, sin

membresías y con poco valor agregado, solamente enfocándose en las ventajas de tener precios bajos, este modelo nació en la ciudad de Nueva York entre los años 1940 y 1950

Otro tipo de autores, como lo es Hoch (1993), afirma que las marcas privadas son una importante fuente de ganancias para los minoristas y al mismo tiempo representa competencia para los fabricantes de marcas nacionales o marcas blancas. Sin embargo, la participación de mercado entre este tipo de marcas varía drásticamente según las categorías. Este autor encontró que las marcas privadas funcionan mejor en grandes categorías que ofrecen altos márgenes, así como también explica que las marcas privadas también funcionan mejor cuando compiten contra un menor número de fabricantes nacionales que gastan menos en publicidad nacional, y por último Hoch dice que Sorprendentemente, la alta calidad es mucho más importante que el precio más bajo.

Bronnenberg (2012) expone la importancia que tiene una ventaja inicial de incluso algunos años, la cual crea una barrera ventajosa frente a otro competidor, es por esto que un segundo participante necesitaría mantener una gran ventaja en las variables del lado de la oferta (precios más bajos, más promociones, etc.) para lograr igualar y superar al primer competidor que llegó en primer lugar y así tratar de equiparar lo que hizo el anterior competidor en los años anteriores.

Por último, Obeng (2016) señala que las tiendas de descuento establecidas deben tener mayores pérdidas en ventas cuando llega un nuevo competidor en el mercado, a causa del cambio que pueda tener el comprador hacia la competencia. Esto también ocurre con los establecimientos que venden comestibles, solo que en este caso la pérdida debería ser mucho

más desproporcionada al competir contra los nuevos tenderos. Así mismo, Gómez (2015) hace énfasis en el número de tiendas de descuento que existen dependiendo de la zona, debido a que si existe un número limitado de *Hard discounts*, entonces, los supermercados pueden enfocarse en consumidores más rentables, esto se debe a que se comprobó que los supermercados dominantes aumentan los precios de los productos no vendidos por la tienda de descuento después de la entrada.

## **9. Metodología**

Este proyecto se abordará desde un enfoque cualitativo, pues se basa en analizar un fenómeno en un contexto determinado, haciendo énfasis en las preferencias de compra del consumidor. Su alcance es descriptivo, puesto que se busca especificar las características de los productos *low cost*, en especial la categoría de galletas, y así poder tomar una decisión. Para el desarrollo del objetivo general, se planteará desde una perspectiva fenomenológica, con el fin de identificar las preferencias de los consumidores por comprar productos de bajo costo.

Para desarrollar el primer objetivo se hará una recolección de los datos primarios, para eso se emplearán dos metodologías:

1. Grupo de enfoque – Se busca realizar una sesión a profundidad con mínimo cuatro clientes de las tiendas D1 que compren galletas, en esta sesión se espera llevar a cabo una conversación que gire en torno a las preferencias de compra de galletas en las tiendas D1, y de esta manera lograr entender el comportamiento de las personas hacia este producto en específico. De esta forma, se podrá analizar si en verdad

existe una barrera de entrada de los productos del Grupo Nutresa hacia las tiendas D1

2. Encuestas estructuradas – Se realizarán encuestas a profundidad a clientes de las tiendas D1 que compren galletas, basadas en preguntas de opinión, expresión de sentimientos, experiencias, servicios, conocimientos y antecedentes sobre las compras realizadas en dicho establecimiento. La muestra para estas encuestas es de 100 personas, siendo una muestra probabilística finita, teniendo en cuenta que la población económicamente activa de Bogotá para el año 2016, y tendrá un nivel de confianza del 80% con un margen de error del 6.4%. Para la encuesta se usará la modalidad CAWI (Computer Aided Web Interviewing o entrevista web asistida por ordenador) debido a practicidad y eficacia, también se realizarán encuestas presenciales a las afueras de las tiendas D1 con el fin de tener en cuenta al mismo público en otro entorno. Las encuestas serán publicadas en redes sociales, enviadas por correo electrónico y otros medios de comunicación como WhatsApp y solo se tendrá en cuenta los consumidores de galleta en las tiendas D1. Con esta información se espera obtener información valiosa en el tema de preferencias del consumidor hacia productos de marcas blancas y productos con marcas reconocidas, de esta manera se evidenciará si las barreras de entrada por precio son un factor a tener en cuenta en los formatos de descuento duro

Para el desarrollo del segundo objetivo específico, se tomará en cuenta la información recolectada y analizada anteriormente, con el fin de proponer una estrategia que podría ser implementada por el Grupo Nutresa, buscando una solución en las barreras de entrada de las tiendas D1.

## **10. Resultados**

### **Encuestas:**

Teniendo en cuenta los objetivos y la metodología planteada anteriormente, se realizaron dos sesiones de grupos focales y 100 encuestas a personas que tengan hábitos de consumo o compra en las tiendas D1 en la categoría de galletas, con el fin de identificar patrones de compra y consumo en estos establecimientos. En la aplicación de estos procedimientos, se encontró una fuerte tendencia hacia la compra de galletas provenientes de marcas blancas, así como una clara preferencia de la variable precio en comparación con la calidad. Esto reafirma las teorías mencionadas anteriormente y explica el fenómeno que ocurre actualmente en las tiendas del canal tradicional y el Grupo Nutresa.

1. Uno de los hallazgos más importantes en la caracterización del comprador se encontró en las variables demográficas, más exactamente en la primera y segunda pregunta, en la cual se puede identificar que la mayoría de los compradores de galletas en las tiendas D1 pertenece al género femenino con un 66% frente al grupo masculino que sólo representa el 34%. Adicionalmente se evidencia que en su mayoría estos compradores están en un rango de edad mayor a los 36 años, sin embargo el rango de edad de 26 a 35 años representa el 15%, que sin ser significativo, hay que tenerlo en cuenta para enfocar estrategias de posicionamiento de marca en este segmento. Es por lo anterior, que basándose en el segundo objetivo específico, la estrategia a seguir en esta categoría debería ir enfocada hacia el segmento que más frecuenta las tiendas

D1 (mayores a 36 años), ya que ellos son el mercado potencial al cual se debería atacar.

2. Otro hallazgo encontrado en las encuestas, es que según la pregunta 3, 8 y 9, evidencia que el 98% de los encuestados compra productos en las tiendas D1, de los cuales el 100% compra galletas y en su mayoría prefieren las galletas de dulce con un 76% de participación, mientras que las galletas de sal son preferidas sólo por el 24% de los encuestados. En cuanto al factor decisivo en el momento de comprar las galletas, se encontró que el precio juega un papel muy importante en esta determinación, ya que es el indicador más importante al momento de decidir la compra con base en la pregunta 4, con una puntuación de 4,7 sobre 5 entre los encuestados, así como el sabor también tiene una participación significativa en esta decisión con una puntuación de 3,9 sobre 5, aunque hay que tener en cuenta la baja puntuación de los factores de marca y calidad, que muestran un 2,2 y 1,4 sobre 5 respectivamente.
  
3. También se evidencia una clara preferencia de compra por el precio, siendo así, la propuesta de valor por la cual los clientes compran en este tipo de establecimientos, también se puede inferir que la calidad no es algo que se tenga muy presente según los compradores, causando una problemática para los productos del Grupo Nutresa, los cuales se enfocan en ofrecer sus productos con la mayor calidad posible. Por lo tanto, teniendo en cuenta el segundo objetivo específico, la estrategia realizada tendrá que ir enfocada hacia el precio, ya que este es el mecanismo más efectivo para competir con las marcas blancas, puesto que los consumidores buscan obtener mejores precios sin importar otros factores como la marca o la calidad

**Gráfico 5. Factores de importancia en la decisión de compra**

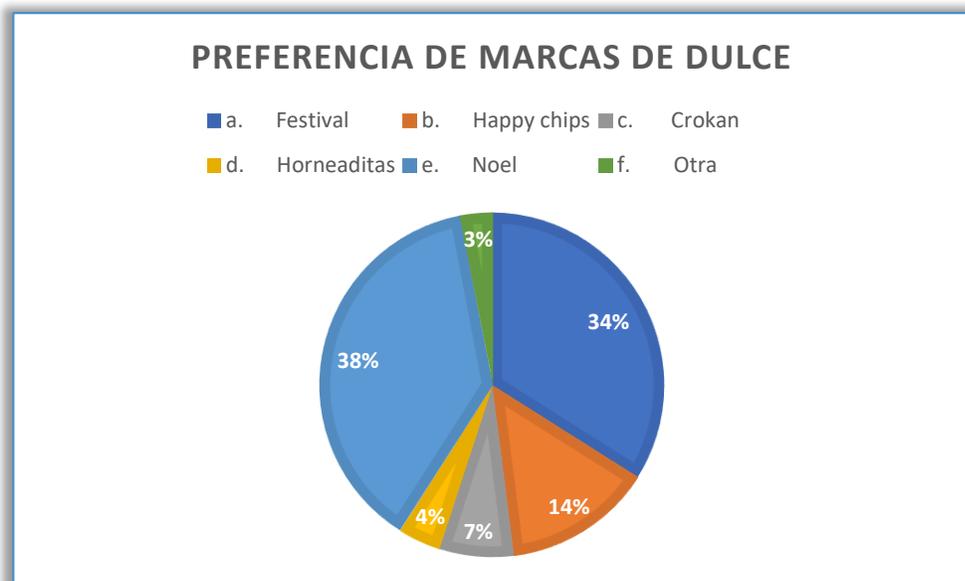


Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

4. Con referencia al “Top of mind” de los compradores, cuando se les pregunta que marcas conocen cuando escuchan la pablara galletas, en su mayoría recuerda marcas que hacen parte del Grupo Nutresa, como lo son Noel, Tosh y Ducales, mientras que cuando se les pide recordar marcas de galletas que venden en las tiendas D1, la mayoría no recuerda el nombre de las marcas, como si recuerda el color y el diseño del empaque, sin embargo la marca que más reconocen es *Crokan*. Posteriormente, cuando se mencionan las marcas del Grupo Nutresa y las marcas blancas de las tiendas D1, se identificó que en general la marca Saltin Noel es la preferida en la categoría de galletas saladas, entretanto la marca Noel es la que más prefieren en la categoría de galletas dulces. De lo anterior se puede deducir, que las marcas de Noel son las preferidas en las dos categorías y por lo tanto puede ser el foco sobre el cual se enfoque la estrategia de ventas, ya sea por medio de una versión “low cost” de esta marca o por medio de un mayor fortalecimiento de la imagen en las tiendas del canal tradicional. Como consecuencia, se puede evidenciar que las marcas del Grupo Nutresa son más reconocidas que las marcas blancas de las tiendas D1, siendo esto

una variable positiva en el mercado de galletas, es por esto que según el primer objetivo específico se comprueba que la marca Noel podría entrar a competir en las tiendas D1 con una versión de bajo costo que por precio sea competitiva pero con una marca también refleje seguridad y confianza, así también se podría sugerir la estrategia del segundo objetivo específico en donde no solo se llegará al usuario final con precio sino que también con calidad y seguridad en la misma marca.

**Gráfico 6. Preferencias de marcas de dulce**

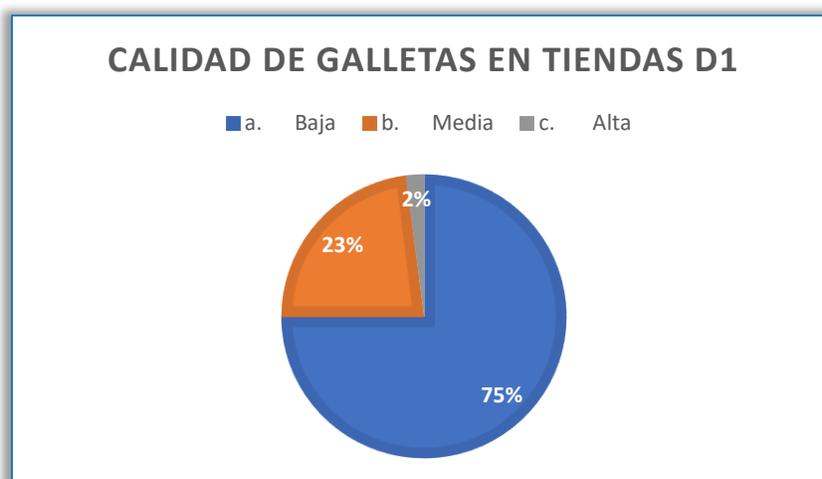


Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

- Del mismo modo, la característica más asociada a las galletas en las tiendas D1 fue el precio según la pregunta 11, siendo una respuesta común entre los encuestados con una puntuación de 4.9 entre 5, así como también con una calificación de 3.8 entre 5 consideran que la calidad es una característica de las galletas de las tiendas D1; igualmente la marca también representa un puntaje de 2.6 entre 5, siendo estas variables a tener en cuenta debido a que no son importantes en el momento de tomar la decisión de compra, pero si son características relevantes del producto según los

encuestados. Por último, basándose en la pregunta 12 se puede identificar que los encuestados en su mayoría creen que la calidad de las galletas es baja, mientras que el 23% considera que son de calidad media, en este caso las marcas del Grupo Nutresa tendrían que cambiar los procesos o materias primas de sus productos debido a que todas sus marcas tienen un estándar de calidad que no les permite bajar más los precios, por esto se debería disminuir la calidad en la creación de otra marca (ya que la calidad no es relevante) con el fin de entrar a estas tiendas, esto explicaría el primer y segundo objetivo específico en donde se planea una estrategia de competidores y un análisis de marcas. La principal razón por la cual la mayoría de los encuestados volvería a comprar galletas en las tiendas D1 según la pregunta 13 es por el precio con un 61%, sin embargo, otro segmento significativo prefiere la cercanía a la casa, así como casi ninguno de los encuestados prefiere la experiencia de compra y el servicio ya que solo representan el 11% entre las dos variables. Es por esto, que, aunque anteriormente se había mencionado que se considera que la calidad de las galletas es baja, también se considera que es una característica que sobresale en comparación con las demás, lo cual refleja que los compradores saben que las galletas no son de calidad, pero aun así las compran debido a los bajos precios.

**Gráfico 7. Calidad de galletas en tiendas D1**



Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

**Focus group:**

1. En cuanto a las sesiones del grupo focal, se encontraron resultados muy similares a los hallados en las encuestas, esto se debe a que los compradores tienen la misma percepción que los consumidores en cuanto a las galletas que se venden en las tiendas D1. Sin embargo, se evidenció una fuerte tendencia hacia el sabor de la galleta, sin tener en cuenta el costo de la misma, a diferencia de las encuestas en donde la mayoría de encuestados tenían una fijación muy marcada hacia el precio.
2. Adicionalmente, se encontró que el sabor de vainilla es el preferido entre los participantes, así como también la textura crocante y suave a la vez que tienen las galletas tipo wafer, como consecuencia de esto, los participantes prefirieron la galleta wafer de Noel sabor a vainilla frente a otros sabores y texturas. Por otra parte, en las galletas de sal hubo una preferencia por el sabor a queso debido a que puede ser consumido en cualquier momento del día, ya sea al desayuno o en la tarde, además

les gusta acompañarlo con alguna bebida, la cual varía dependiendo de la hora, en la mañana suelen preferir bebidas calientes y en la tarde bebidas frías.

3. Por lo anterior, se halló que los consumidores de galletas no tienen una clara diferencia entre las galletas de marcas blancas y las del Grupo Nutresa, a menos que se les informe previamente, es por esto que no toman decisiones de consumo según la calidad del producto, sino que por el contrario se enfocan en el sabor y las experiencias pasadas con las galletas, sin embargo hay algunos participantes que manifestaron interés por el diseño y color de empaque, esto se debe a que en muchos casos se basan por la estética del producto como factor clave de decisión, ya que no se tiene conocimiento de las marcas blancas y la visual del producto podría llegar a ser una variable crucial en esta decisión.

## **11. Conclusiones**

1. Teniendo en cuenta el objetivo general del proyecto, se identificó que en las tiendas D1 en la categoría de galletas, el precio es un factor decisivo en la compra de las galletas en las tiendas D1, puesto que los clientes suelen preferir las galletas que tienen menor precio, mientras que los consumidores prefieren las galletas que tienen mejor sabor y textura, en su mayoría el sabor de vainilla con textura tipo wafer. Por lo tanto, la propuesta de valor por la cual los clientes compran galletas en las tiendas D1 se enfoca netamente en el precio de sus productos, es por esto que si el Grupo Nutresa quiere entrar en estos formatos, debe basar su estrategia en precios bajos, de esta manera se daría respuesta al segundo objetivo específico

2. A pesar de que los compradores conocen las marcas del Grupo Nutresa, no se basan en el nombre de la marca para decidir sí comprar o no galletas en las tiendas D1, mientras que si compran galletas de marcas blancas, pero no recuerdan su nombre, aun así hay algunos compradores que recuerdan el diseño y color del empaque. Como consecuencia de lo anterior y basándose en el primer objetivo específico, el análisis de las marcas refleja que la marca líder de las tiendas D1 en galletas es Noel y que las marcas blancas no tienen peso en la decisión de compra, por lo tanto; la única forma de poder entrar al mercado con Noel es bajando el precio o creando una marca que aunque no tenga relación directa con la marca Noel, puede tener asociación por medio del color o el diseño que son factores a tener en cuenta en la decisión de compra.
3. La calidad es un factor que no tiene importancia en los compradores ni en los consumidores, por lo tanto tener productos de alta calidad no es un valor agregado al producto, entonces los productos del Grupo Nutresa no son atractivos al público de las tiendas D1. Por lo cual, analizando el primer objetivo específico, es difícil que marcas como Saltin, Noel o Festival se mantengan en el mercado de las tiendas D1 con un valor agregado enfocado hacia un comprador diferente al que frecuenta estos establecimientos
4. En su mayoría, los compradores y consumidores prefieren consumir galletas de dulce a comparación de las galletas saladas, esto debido a que suelen consumir este alimento en horas de la tarde, ya que les gusta más las golosinas, adicionalmente a estas personas les gusta consumir este alimento con una bebida fría y las marcas que más asocian con este comportamiento son: Noel y Festival, pertenecientes al Grupo Nutresa. Es por esto, que teniendo en cuenta el objetivo general, el Grupo Nutresa

sigue manteniendo algunas marcas en estos formatos (en su mayoría dulces), pero que siguen siendo menos preferidas debido a su precio

5. La entrada de las tiendas D1 al mercado colombiano ha afectado significativamente a las tiendas del canal tradicional y al Grupo Nutresa, por medio de la incursión de marcas blancas, las cuales tienen un bajo precio y son preferidas por un grupo de consumidores que busca ahorro y bajos precios en vez de calidad y marca. Con base a el primer objetivo específico, se puede ver que las marcas del Grupo Nutresa no podrían tener una versión *low cost* debido a que son de alta o media calidad, mientras que las marcas blancas en su mayoría son de baja calidad y por esto permite ser vendida a precios más bajos.

## **12. Recomendaciones**

1. Para explicar el objetivo general del proyecto, se recomienda que el Grupo Nutresa opte por la creación de una marca que pueda competir por medio del precio en las tiendas D1; teniendo en cuenta que no hay que hacer inversión en publicidad, mercadeo o calidad ya que estos factores no son relevantes en este mercado, así como también hay que tener en cuenta que esta empresa ya tiene maquinaria y personal para elaborar estos productos.
2. Se recomienda que esta marca sea creada en las galletas dulces tipo wafer preferiblemente sabor a vainilla, puesto que es el tipo de galleta preferido por compradores y consumidores, también se debería tener en cuenta el diseño y el empaque ya que hay un grupo de consumidores que tienen en cuenta estas variables para su decisión de compra. Para lograr lo anterior, la estrategia a sugerir según el segundo objetivo específico sería entrar con marcas nuevas de bajos precios a las

tiendas D1, para esto habría que replantear los procesos de producción, con el fin de bajar los costos y poder mantener el mismo margen de rentabilidad.

3. Hay que tener en cuenta que esta marca *low cost* podría quitarle valor a las otras marcas que no son de bajo costo, es por esto que se recomienda implementar una estrategia que permita tener dos marcas diferentes a la vista del consumidor, aunque sea la misma empresa. De esta forma, se recuperaría el porcentaje de ventas perdidas por la llegada de los *Hard discounts* y se mantendría el margen en el canal tradicional.
4. Por último, se recomienda hacer un esfuerzo por intentar recuperar el 20% de mercado que se irá a perder debido a los clientes que van a comprar en las tiendas D1, esto se podría lograr a través de competir por precio en vez de calidad y marca, así como también se estará atacando un segmento de clientes diferentes, a los cuales se les va a llegar con una propuesta igual a la ofrecida por las marcas blancas. Con esta estrategia se estaría resolviendo el segundo objetivo específico, en el cual se define la estrategia que debe seguir el Grupo Nutresa para entrar a las tiendas D1 en la categoría de galletas

### 13. Cronograma de actividades

Tabla 1. Cronograma de actividades

		SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Actividad</b>												
	Elaboración de la guía de grupo de enfoque	P											
		R											
		P											
		R											
	Elaboración de la estructura de las encuestas												
	Evaluación de la guía de grupo de enfoque y de la estructura de las encuestas												
	Corrección y aprobación de la guía de grupo de enfoque y de la estructura de las encuestas												
	Elución del grupo de enfoque y de las encuestas												
	Tabulación y organización de los hallazgos del grupo de enfoque y de las encuestas												
		R											
		P											
		R											
	P												
	R												
	P												
	R												
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Actividad</b>												
Sugerir una estrategia en la categoría de galletas que compita con las marcas blancas de las tiendas D1													
Obse nacónas													

P Planado o programado, cuando se define o programó  
 R Real Cuando se efectuó realmente

## 14. Referencias bibliográficas

Benchmark (2016). Recuperado el 17 de febrero de 2016 de la base de datos Benchmark. [https://bckemis.comezproxy.javeriana.edu.co/mainview/rankingssector?sector\\_id=4244&grupo\\_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK](https://bckemis.comezproxy.javeriana.edu.co/mainview/rankingssector?sector_id=4244&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK)

Bontemps, C., Orozco, V., & Réquillart, V. (2008). Private labels, national brands and food prices. *Review of Industrial Organization*, 33(1), 1-22.

Brennan, D. P., & Lundsten, L. (2000). Impacts of large discount stores on small US towns: reasons for shopping and retailer strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(4/5), 155-161.

Bronnenberg, B. J., Dubé, J. P. H., & Gentzkow, M. (2012). The evolution of brand preferences: Evidence from consumer migration. *American Economic Review*, 102(6), 2472-2508.

Clavijo, S. (2016). Alimentos y bebidas: Desempeño reciente del sector (1st ed., pp. 1-2). Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/nov21-16.pdf>

Colla, E. (2003). International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 55-66.

Deleersnyder, B., & Koll, O. (2012). Destination discount: a sensible road for national brands?. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1150-1170.

Gómez-Lobo, A., Jiménez, J. L., & Perdiguero, J. (2015). The entry of a hard discount supermarket: price effects/La entrada de un supermercado de descuento duro: efecto sobre precios. *Investigaciones Regionales*, (31), 143.

*Grupo Nutresa S. A. Presentación Corporativa 2017*. (2017) (pp. 1-20). Consultado 9 Febrero 2018, Recuperado de <https://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2015/12/Presentaci%C3%B3n-corporativa-Grupo-Nutresa-2017.pdf>

Hoch, S. J., & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed?. *Sloan management review*, 34(4), 57.

Lamey, L. (2014). Hard economic times: a dream for discounters. *European Journal of Marketing*, 48(3/4), 641-656.

Nielsen (2015). *Principales tendencias del mercado de alimentos*. Consultado 11 febrero 2018, Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/tendencias-alimentos-colombia.html>

Obeng, E., Luchs, R., Inman, J. J., & Hulland, J. (2016). Survival of The Fittest: How Competitive Service Overlap and Retail Format Impact Incumbents' Vulnerability to New Entrants. *Journal of Retailing*, 92(4), 383-396.

O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.

Palazón, M., & Delgado, E. (2009). The moderating role of price consciousness on the effectiveness of price discounts and premium promotions. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 306-312.

Tovar Espitia, S. A., & Mendoza Gómez, C. X. (2009). La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la Localidad La Candelaria.

Vroegrijk, M., Gijsbrechts, E., & Campo, K. (2016). Battling for the household's category buck: can economy private labels defend supermarkets against the hard-discounter threat?. *Journal of Retailing*, 92(3), 300-318.

Willems, K., Leroi-Werelds, S., & Swinnen, G. (2016). The impact of customer value types on customer outcomes for different retail formats. *Journal of Service Management*, 27(4), 591-618.

Zielke, S., & Komor, M. (2015). Cross-national differences in price–role orientation and their impact on retail markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 159-180.

## 15. Certificación de la empresa

**Información de confidencialidad:** Este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial o similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Sí  No

Si su respuesta es Sí por favor indique el motivo y el tiempo de restricción.

Motivo:
Tiempo de restricción:

Nota: El Trabajo de Grado quedaran restringidos para la consulta por el tiempo de embargo indicado, o indefinidamente en caso de que éste no se registre, una vez concluido dicho periodo (si aplica), indicar a continuación el tipo de consulta que se autoriza.

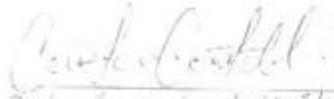
Marque a continuación con una X el tipo de consulta que autoriza.

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La consulta electrónica a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional, así como la inclusión en bases de datos y en sitios web sean estos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.  Nota: Aceptamos los términos de la licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Colombia.    Para más información consulte: <a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/</a>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre del estudiante: Daniela Delacruz Oballe

Nombre de la empresa: Comercial de Pesca

Título del Proyecto Lider: Investigación de remanentes sobre los fertilizantes producidos "Lancod" en Hand Island, específicamente en D1 en 7a Callejón de Galilea



FIRMA DE LA EMPRESA

Carlos Javier Castaño

(Nombre de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Administrador Financiero

(Cargo de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Las condiciones generales de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J., referentes a los trabajos de Grado se encuentran en el anexo 1 de la presente carta de autorización.

De antemano agradecemos su colaboración.

Cordial saludo,



Julio Alejandro Sarmiento Sabogal

Director del Departamento de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana



Lida Esperanza Villa Castaño

Directora Carrera de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana



Natalia Andrea Escobar Montañez

Coordinadora General Oficina de Prácticas Universitarias  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana

**Bogotá/ (21/05/2018)**

Yo, **CARLOS JAVIER CASTAÑO**, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **Investigación de mercados sobre los posibles productos "low cost" en Hard discounts**, específicamente en D1 en la categoría de galletas, el cual está siendo elaborado por **SANTIAGO SALAZAR CEBALLOS** en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **COMERCIAL NUTRESA**.

**Firma del estudiante:**



**Firma del jefe:**

diante:



## 16. Anexos

### Anexo 1: Formato de encuesta estructurada

#### Pontificia Universidad Javeriana

#### Encuesta sobre preferencias de compra en las tiendas D1 en la categoría de galletas

1. **¿A qué género pertenece?**
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  
2. **¿En qué rango de edad se encuentra?**
  - a. 15 – 25 años
  - b. 26 – 35 años
  - c. 36 – 45 años
  - d. Mas de 45 años
  
3. **¿Qué tipo de galletas suele comprar?**
  - a. Dulce
  - b. Sal
  - c. Ninguna
  
4. **¿Cuál de estos factores considera que es más importante para su decisión de compra de galletas en orden de importancia (siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)?**
  - a. Precio
  - b. Calidad
  - c. Marca
  - d. Diseño

e. Sabor

**5. ¿En qué marcas piensa primero cuando escucha la palabra “galletas”?**

---

---

---

**6.Cuál de estas marcas de sal prefiere teniendo en cuenta la relación costo – beneficio**

- a. Saltin Noel
- b. Tosh
- c. Mc Andrews
- d. Saltinisimas
- e. Otra

**7.Cuál de estas marcas de dulce prefiere teniendo en cuenta la relación costo – beneficio**

- a. Festival
- b. Tosh
- c. Crokan
- d. Horneaditas
- e. Noel
- f. Otra

**8. ¿Suele comprar productos en las tiendas D1?**

- a. Si
- b. No

**9. ¿Compra cualquier tipo de galletas en las tiendas D1?**

- a. Si
- b. No

**10. ¿Qué marcas de galletas recuerda que vendan en las tiendas D1?**

---

---

---

**11. ¿Marque la característica que más asocia con las galletas que se venden en las tiendas D1 (siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)?**

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Marca
- d. Diseño
- e. Sabor
- f. Otro

**12. Que calidad considera que tienen las galletas que venden en las tiendas D1**

- a. Baja
- b. Media
- c. Alta

**13.Cuál es la principal razón por la cual volvería a comprar galletas en las tiendas D1**

- a. Cercanía a la casa

- b. Precio
- c. Experiencia de compra
- d. Servicio

## **Anexo 2: Pontificia Universidad Javeriana**

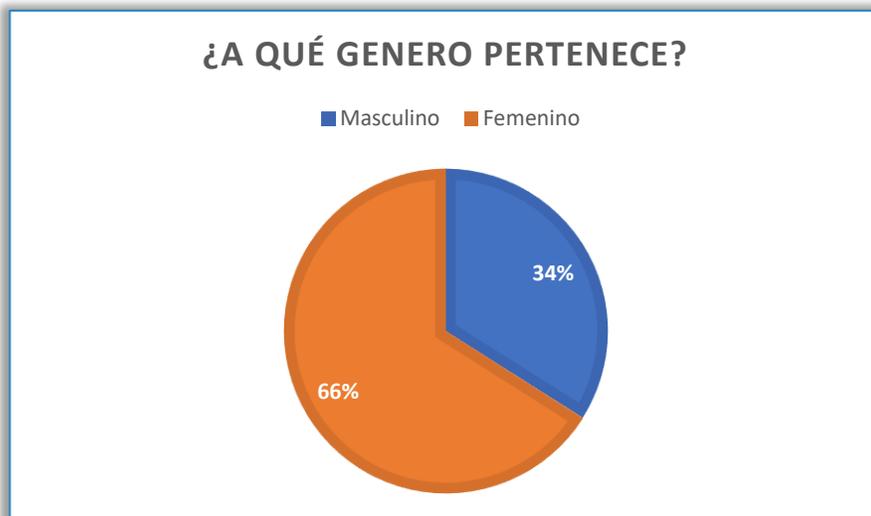
### **Preguntas en el grupo de enfoque sobre preferencias de consumo de las galletas en las tiendas D1**

1. ¿Qué tipo de galletas suele consumir?
2. ¿Cuáles es el factor que considera que es el más importante para su decisión de consumo? ¿Por qué?
3. ¿En qué sabor piensa primero cuando escucha la palabra “galletas”?
4. ¿Considera que el sabor y la calidad de las galletas que vendan en las tiendas D1 tiene alguna relación con la marca?
5. ¿Cuáles marcas de sal prefiere teniendo en cuenta el sabor? (se les entrega dos galletas de sal (Dux y Saltinisimas))
6. ¿Cuáles marcas de dulce prefiere teniendo en cuenta el sabor? (se les entrega dos galletas de dulce (Festival y Crokan))
7. Cuál es la característica que más asocia con las galletas que se venden en las tiendas D1
8. ¿Qué calidad considera que tienen las galletas que venden en las tiendas D1?
9. ¿Cuál es la principal razón por la cual volvería a consumir galletas del Grupo Nutresa o de otras marcas que se vendan en las tiendas D1?

### **Anexo 3: Resultados**

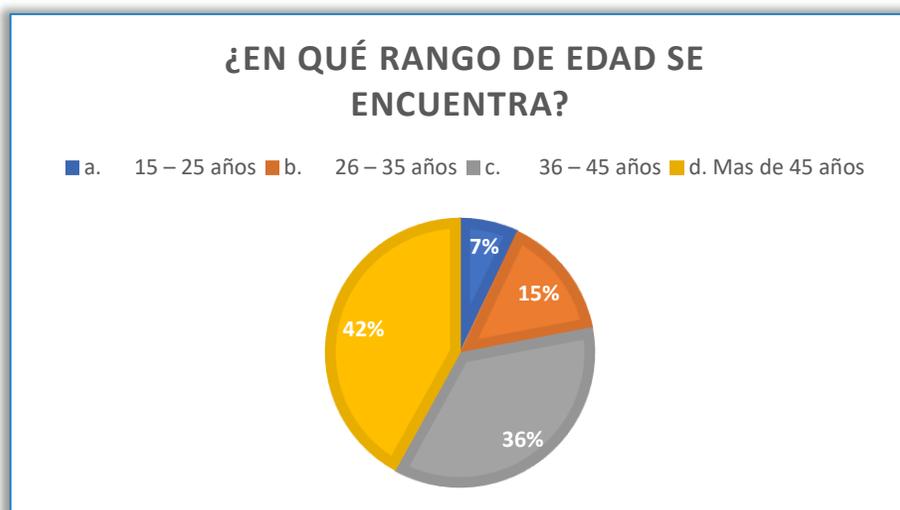
### 1. ¿A qué género pertenece?

Masculino	34
Femenino	66



### 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

a. 15 – 25 años	7
b. 26 – 35 años	15
c. 36 – 45 años	36
d. Mas de 45 años	42

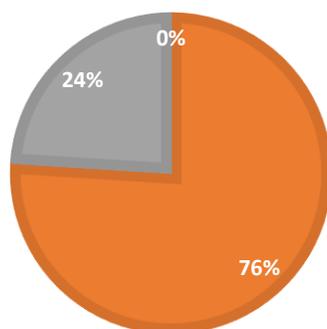


### 3. ¿Qué tipo de galletas suele comprar?

a. Dulce	76
b. Sal	24
c. Ninguna	0

### ¿QUÉ TIPO DE GALLETAS SUELE COMPRAR?

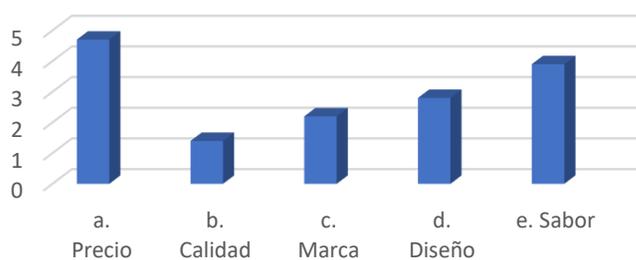
■ a. Dulce ■ b. Sal ■ c. Ninguna



### 4. ¿Cuál de estos factores considera que es más importante para su decisión de compra de galletas en orden de importancia (siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)?

a. Precio	4,7
b. Calidad	1,4
c. Marca	2,2
d. Diseño	2,8
e. Sabor	3,9

### Factores de importancia



5. ¿En qué marcas piensa primero cuando escucha la palabra “galletas”?

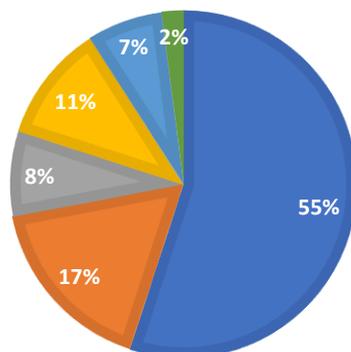
“Noel” “Duales” “Tosh” “Festival”

**6.Cuál de estas marcas de sal prefiere teniendo en cuenta la relación costo – beneficio**

a. Saltin Noel	55
b. Tosh	17
c. Dux	8
d. Saltinisimas	11
e. Mc Andrews	7
f. Otra	2

**PREFERENCIA DE MARCAS DE SAL**

■ a. Saltin Noel   ■ b. Tosh   ■ c. Dux  
 ■ d. Bergen   ■ e. Mc Andrews   ■ f. Otra

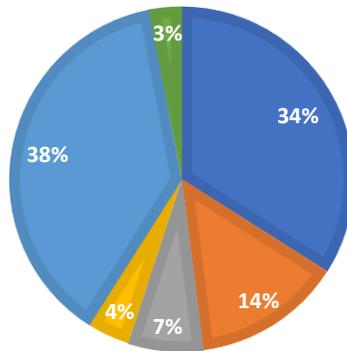


**7.Cuál de estas marcas de dulce prefiere teniendo en cuenta la relación costo – beneficio**

a. Festival	34
b. Tosh	14
c. Crokan	7
d. Horneaditas	4
e. Noel	38
f. Otra	3

**PREFERENCIA DE MARCAS DE DULCE**

■ a. Festival    ■ b. Happy chips    ■ c. Crokan  
 ■ d. Horneaditas    ■ e. Noel    ■ f. Otra

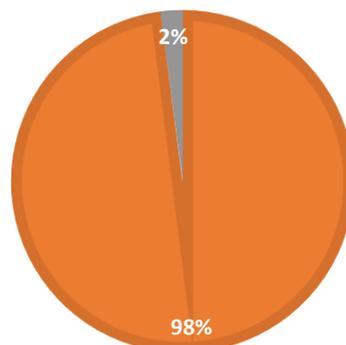


**8. ¿Suele comprar productos en las tiendas D1?**

a. Si	98
b. No	2

**¿SUELE COMPRAR PRODUCTOS EN LAS TIENDA D1?**

■ a. Si    ■ b. No



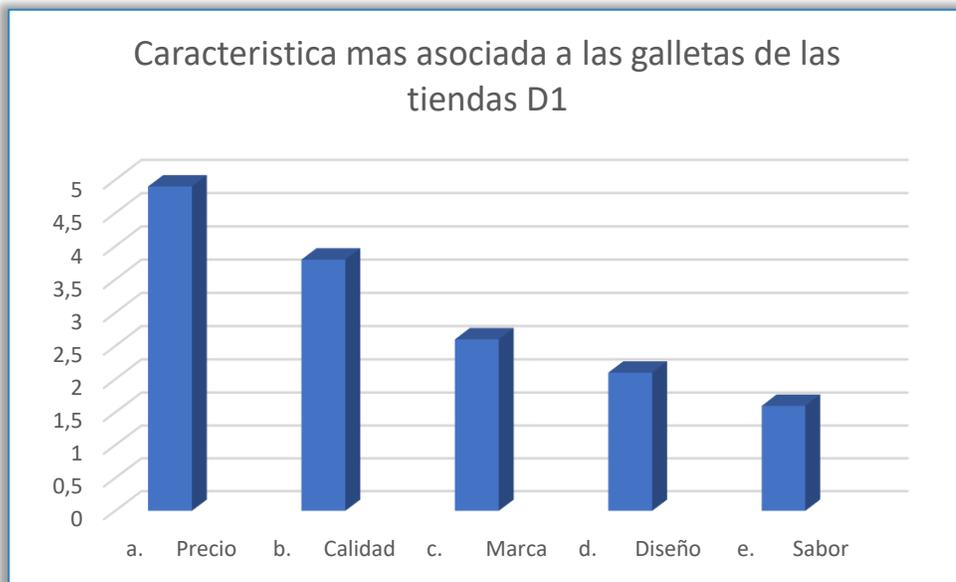
<b>9. ¿Compra cualquier tipo de galletas en las tiendas D1?</b>	
a. Si	100
b. No	0



**10. Que marcas de galletas recuerda que vendan en las tiendas D1?**

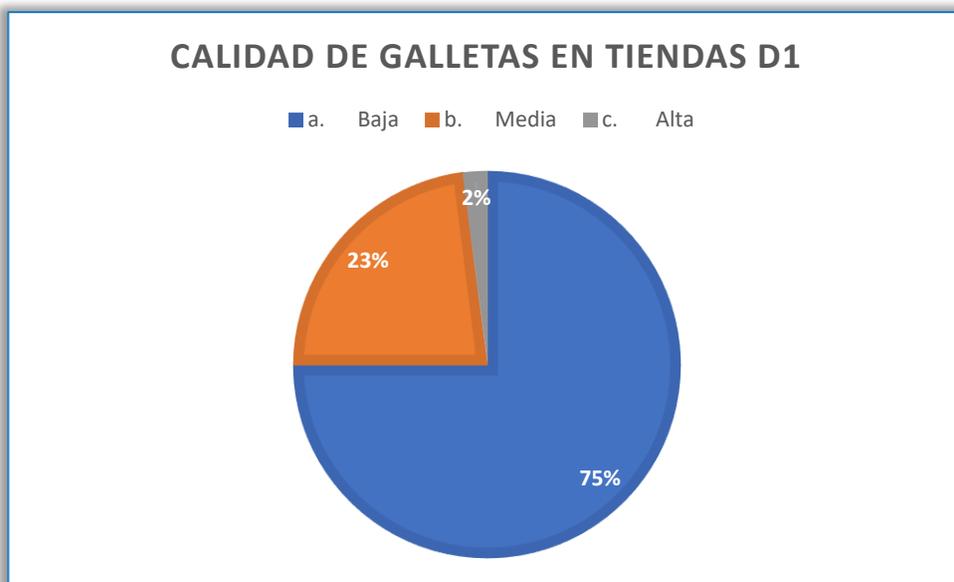
“No recuerdo” “Crockan” “Horneaditas” “Noel”

<b>11. Marque la característica que más asocia con las galletas que se venden en las tiendas D1 (siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)?</b>	
a. Precio	4,9
b. Calidad	3,8
c. Marca	2,6
d. Diseño	2,1
e. Sabor	1,6



### 12. Que calidad considera que tienen las galletas que venden en las tiendas D1

a. Baja	75
b. Media	23
c. Alta	2



**13. Cuál es la principal razón por la cual volvería a comprar galletas en las tiendas D1**

a. Cercanía a la casa	28
b. Precio	61
c. Experiencia de compra	5
d. Servicio	6

**RAZÓN POR LA CUAL VOLVERÍA A COMPRAR GALLETAS EN LAS TIENDAS D1**

■ a. Cercanía a la casa ■ b. Precio ■ c. Experiencia de compra ■ d. Servicio

