

## **TIENDAS ARA IMPACTO EN EL MERCADO DEL RETAIL: CASO CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA**

Emperatriz Londoño Aldana, Universidad de Cartagena  
María Eugenia Navas Ríos, Universidad de Cartagena

### **RESUMEN**

*Al mercado de productos de gran consumo, disputado entre las grandes cadenas de supermercados, autoservicios y tiendas de barrio, en la ciudad de Cartagena, ha ingresado recientemente la cadena de autoservicios ARA, impactando tanto a consumidores como a competidores. En el presente trabajo se mira este nuevo formato y su efecto, por una parte en los consumidores quienes encuentran en estos establecimientos beneficios similares a los ofertados tanto en los supermercados como en las tiendas de barrio y por otro en los competidores quienes se han visto precisados al rediseño de estrategias para la retención de su mercado cautivo. Se aplicó un formulario estructurado a 260 amas de casa y entrevistas a 30 tenderos y 5 jefes de supermercados. Los datos fueron tratados con el software Dyane 4. Se llevó a cabo un análisis uni y bivariado con aplicación de la prueba F de Snedecor para establecer diferencias significativas. Igualmente se hizo un análisis factorial de correspondencias.*

**PALABRAS CLAVE:** Formato Comercial, Grandes Superficies, Mercado Objetivo, Tiendas De Barrio

## **ARA STORES IMPACT ON RETAIL MARKETS: EVIDENCE FROM CARTAGENA, COLOMBIA**

### **ABSTRACT**

*The market for products of great consumption occurs in chains of supermarkets, self-service stores and neighborhood stores. ARA stores recently entered the City of Cartagena impacting both consumers and competitors. This research examines this new format and its effect on consumers. Consumers find similar benefits to those offered in supermarkets and neighborhood stores in these establishments. Competitors have been encouraged to redesign their strategies for the retention of its captive market. A structured poll was applied to 260 housewives and interviews to 30 shopkeepers and 5 supermarket managers. Data was processed with Dyane 4 software. A univariate and bivariate analysis was carried out with application of the Snedecor F test to establish significant differences. A factorial analysis of correspondences was also applied.*

**JEL:** M20, M31

**KEYWORDS:** Commercial Format, Superstores, Target Market, Local Shops

### **INTRODUCCIÓN**

**E**l presente trabajo tiene como objetivo, mirar desde la perspectiva de los consumidores, que aspectos los han llevado a migrar total o parcialmente hacia las nuevas Tiendas Ara, por su similitud con lo que les ofrecen tanto los supermercados pertenecientes a las grandes cadenas nacionales y locales, como las tiendas de barrio; dichas tiendas corresponden a pequeños establecimientos comerciales, atendidos principalmente por sus propietarios, con una oferta centrada en los productos

básicos de la canasta familiar o de gran consumo, con pocas referencias y productos en presentaciones pequeñas acordes a las necesidades y capacidad de pago de sus clientes. Tradicionalmente en el mercado de productos de gran consumo en Colombia y de hecho en Cartagena de Indias, la competencia ha tendido a polarizarse entre las grandes cadenas minorista y las mipymes de comercio o tiendas de barrio -sin dejar de lado los supermercados locales en cada ciudad- y focalizarse en los estratos medios y medios bajos de la población; en la pugna por ganar y mantener un mercado cautivo, paradójicamente y de forma gradual, el conjunto de pequeños comercios ha ido ganando mercado a las grandes cadenas de supermercados, alcanzando el 53% del mercado colombiano en el país.

Con el propósito de ganar el mercado de los estratos medios bajos y bajos de la población, el gran comercio minorista, ha tratado de *llevar el producto* a los diferentes barrios a través de su estrategia multiformato con la apertura de almacenes medianos y pequeños adecuados al tipo de mercado a servir, tratando de ofertar un establecimiento amigable, en donde, además, el comprador encuentre aquellas ventajas que le brinda la tienda de barrio combinadas con las bondades propias del sistema de autoservicio. De otra parte, en la tiendas de barrio, acorde la teoría de la rueda de la venta al detalle (McNair, 1958 y Hollander, 1960), se observa que unas evolucionan hacia el sistema de venta por autoservicio y otras realizan mejoras al interior de sus establecimientos, sin perder -en ambos casos-, su esencia como tienda amigable, de atención personalizada, con venta al menudeo que permite adaptar las cantidades a llevar acordes con las necesidades y disponibilidad de dinero del cliente lo que les permite conservar y/o ampliar su mercado objetivo. Paralelo a lo anterior, hacen presencia y se desarrollan los denominados *superetes* de capital local o nacional que aportan una tercera opción al consumidor. La competencia polarizada entre las grandes superficies y las tiendas de barrio, ha abierto la puerta para la entrada para los formatos de descuento duro: Euro, D1, Justo & Bueno y Tiendas Ara, los que conjuntamente a 2015 de acuerdo con el diario económico y empresarial La República, a 2015 la penetración en la población era del 76%, visitas al año (19, por encima de la mostrada por las grandes cadenas de supermercados (16) y aumento del gasto (17%).

En Cartagena de Indias hace presencia Tiendas Ara de origen portugués-, de reciente ingreso y crecimiento acelerado tanto en participación en el mercado como en cobertura; las características de este formato, permite evidenciar por una parte lo planteado por la teoría *crisol de fusión* o dialéctica de (Gist, 1968 y Oren, 1989), y por otra, su influencia en el comportamiento de compra del consumidor, relación con proveedores y estrategias de sus competidores. Este trabajo contribuye a ampliar por una parte conocimiento del comportamiento tanto del mercado de productos de gran consumo como del consumidor, quien no solo adquiere los productos en diferentes sitios por los aspectos favorables que encuentra en cada uno de ellos sino que busca un nexo afectivo con su proveedor que va más allá del trato formal definido por el servicio al cliente y por otra la flexibilización en la negociación dura proveedores cuyo resultado final es la reducción de costos que son trasladados al precio final al consumidor.

El trabajo parte de una revisión de las teorías que tratan de explicar la evolución de la venta al detalle y se toma como referente principal la *teoría del conflicto*. En el apartado de metodología se describen las herramientas de análisis utilizadas para los datos obtenidos mediante una encuesta estructurada aplicada a 260 compradores en las Tiendas Ara; los resultados se muestran a través de un análisis bivariado con aplicación de la prueba F de Snedecor y multivariado representado en un mapa perceptual, derivado un análisis factorial de correspondencias; estos resultados hacen referencia a los aspectos que los compradores encuentran en los establecimientos de la cadena de Tiendas Ara y que son similares a los encontrados tanto en los grandes supermercados como en las tiendas de barrio. En las conclusiones se hace el respectivo contraste empírico – teórico y se plantean futuras líneas de investigación.

## REFERENTES TEÓRICOS

La dinámica del sector retail, en el marco de consumidores cada vez más exigentes y que cuentan con la opción de abastecerse vía internet, la tienda física sigue siendo el principal punto de compra, toda vez que allí ellos pueden tocar y probar los productos, adquirirlos de forma inmediata y verificar que los que van a adquirir son los adecuados. En razón a ello siguen vigentes las teorías expuestas a finales del siglo pasado; en ellas se muestra que las ventas y las organizaciones al detalle se adaptan constantemente como respuesta a las numerosas tendencias ambientales y al comportamiento siempre dinámico de los consumidores, mediante el desarrollo de estrategias de comercialización y métodos de operación innovadores para hacer frente a nuevos desafíos competitivos y a las expectativas en evolución de la clientela Lewinson (1999). Distintos teóricos e investigadores han planteado diferentes teorías explicativas a la evolución de la venta al detalle, las cuales Brown (1987) ubica en tres grandes grupos y que a su vez se pueden combinar:

*Teoría medioambiental o del entorno:* Plantea que los cambios en el retail son una función de los cambios operacionales de las instituciones: Proceso ecológico (Markin y Duncan 1981).

*Teorías cíclicas:* Sugiere que el cambio en las instituciones tiene lugar en forma rítmica y se caracteriza por la repetición del ciclo con el surgimiento de formatos innovadores: Teoría de la rueda minorista (McNair 1958, Hollander 1960), Teoría del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass 1976), Teoría del acordeón (Hollander 1966), Principio de la polarización (Dressman 1968 y Schary 1970).

*Teoría del conflicto:* Focaliza su atención en los aspectos interinstitucionales, en el sentido de que el surgimiento de unas instituciones genera desaparición de otras: Teoría dialéctica o crisol de fusión (Gist, 1968) y la dinámica del proceso dialéctico (Marronick y Walker, 1974).

Para efectos del presente trabajo han sido tomadas la teoría del conflicto o Teoría dialéctica o crisol de fusión y la dinámica del proceso dialéctico. El proceso dialéctico, planteado por Gist (1968), presentado como teoría *de crisol de fusión* de cambios organizacionales de las ventas al detalle, ocurre cuando una forma convencional de institución minorista (tesis), está siendo desafiada por un nuevo innovador recién llegado denominado (antítesis). Al enfrentar tal competencia, el minorista convencional se ajusta y finalmente adopta total o parcialmente los factores diferenciadores del recién llegado; el resultado es que gradualmente los dos tipos de minoristas (tesis y antítesis) terminan pareciéndose en términos de precios, servicios y merchandising, lo que conduce a que las dos instituciones se funda y en el tiempo nazca un nuevo tipo de formato comercial (síntesis).

Brown (1987) anota que la reacción de la institución en peligro y la reacción del retador se combinan para condicionar la estructura institucional post- conflicto. La fase de síntesis es vulnerable a un nuevo competidor minorista innovador que comenzará otro ciclo del proceso dialéctico. Oren (1989), por su parte anota que una explicación alternativa del proceso dialéctico, se evidencia cuando dos instituciones de venta al por menor están en conflicto, una nueva institución de venta al por menor (Síntesis) es creada, con mejores características que el minorista existente y su competidor. La nueva institución de venta al por menor se convertirá en una institución de venta al por menor tradicional (Tesis 2) en la próxima evolución. Las fases de Tesis1 versus Antítesis1 y Síntesis 1 / Tesis 2 versus Antítesis 2/Síntesis 2 son repetitivos en el tiempo. Cuando una institución tipo de la de venta al por menor avanza paso a paso, en el tiempo, el tipo de la institución pasa por etapas de reconocimiento del problema, puesta en práctica de las soluciones, y surgimiento de un nuevo tipo de la institución de venta al por menor.

## METODOLOGIA

El trabajo corresponde a una investigación descriptiva de corte cualicuantitativo en la cual se utilizó el método transversal de encuestas a compradores de productos en las tiendas ARA. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra intencionada de 260 personas, distribuidas en el área de influencia de cada una de las 13 tiendas ARA ubicadas en los estratos socioeconómicos medios bajos y bajos. Las variables definidas parten del resultado de la realización de entrevistas no estructuradas y *focus group* con amas de casa, realizados durante la fase de la investigación exploratoria como sigue: en la comparación Ara - grandes supermercados se tomó la calidad y variedad de los productos, marcas propias, precios, promociones, distribución de espacios en el almacén, ubicación y exhibición de los productos, seguridad; en la comparación Ara tienda de barrio se tomó la amabilidad y nexos de amistad con el comerciante, socialización en el punto de venta, cercanía, espera para pagar y horario de atención al público. Paralelo a lo anterior, se complementó con observación permanente *in-situ* y entrevistas no estructuradas a tenderos y administradores de supermercados. La recolección de datos se realizó:

*Entrevistas a gerentes de supermercados:*

2016: septiembre y octubre

2017: febrero y agosto

*Entrevistas a tenderos:*

2016 Primeras en agosto

2016-17 cada que se abre una tienda Ara

*Observaciones in-situ*

Desde agosto de 2016 y posteriormente cada que se abre una tienda Ara

Se llevó a cabo un análisis uni, bi y multivariado con utilización del software Dyane 4. De Miguel Santesmases Mestre. Se trabajó con una escala de Likert con valoración de 5 puntos con validez probada con el coeficiente Apha de Cronbach (0,82). Posteriormente se hizo un análisis factorial de correspondencias para mirar la asociación entre variables del cual se presenta el mapa perceptual correspondiente.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TIENDAS ARA, es una cadena portuguesa de supermercados de descuento duro / lowcost, que incursiona en Colombia en 2012 y da al servicio su primer establecimiento en 2013. Dentro de los planes de expansión abre en Cartagena el primer establecimiento en 2015. El crecimiento de su cobertura en el país tiende a ser exponencial, toda vez que de 35 establecimientos en el año de su ingreso al mercado, a febrero de 2018 cuenta con 400, ubicados en 15 de los 32 departamentos que tiene el país. En Cartagena de manera similar pasa de 9 tiendas en el año de inicio de operaciones a 25 en 2017. (Tabla 1).

Es importante señalar que la cadena Olímpica, ha abierto 350 bocas (cuatro formatos) en 50 años y la cadena Éxito 573 (4 marcas: Éxito, Carulla, Pomona y Surtimax; seis formatos), en 70 años. La ubicación estratégica de cada establecimiento -en el lapso de dos años-, inicialmente se hace en los barrios de estratos medios bajos y bajos de la población -acercando el establecimiento/producto al comprador-; seguidamente se incursiona en barrios de estratos medios y medios altos y finalmente en los barrios de estratos medios altos y altos y el centro histórico lo cual permite a la Cadena captar al comprador turista nacional e internacional.

Tabla 1: Crecimiento y Cobertura de Tiendas Ara en Colombia

Año	País		Cartagena	
	Total Tiendas	Crecimiento %	Total Tiendas	Crecimiento %
2012	Ingreso al país			
2013	35	--		
2014	51	45.72		
2015	86	68.63	9	--
2016	142	65.16	17	80
2017	221	55.63	25	47
2018	400*	80.99		

\*A febrero de 2018 Fuente: Revistas: Dinero, Economía y Negocios – El tiempo – Revista Semana – Portafolio – El Universal. La tabla muestra el acelerado crecimiento y cobertura de las Tiendas Ara en Colombia desde su ingreso, con 35 establecimientos en 2012 hasta llegar a 400 en menos de cinco años; otro tanto se observa en Cartagena en donde de 2015 a 2017 pasan de 9 a 25 establecimientos.

### Características de las Tiendas Ara

La cadena de Tiendas Ara responde a los conceptos de la teoría dialéctica o crisol de fusión (Gist, 1968; Oren, 1987 y Maronick y Walker, 1974), tesis: comercio tradicional/tiendas de barrio; antítesis: supermercados → síntesis de las dos formas originales: Tiendas Ara La cadena ARA posee características especiales que le permiten establecer claras diferencias frente a sus competidores (Londoño y Navas 2016):

### Referentes al Almacén

- Establecimientos que no superan los 500 mt<sup>2</sup>.
- Simplificación de la tienda en cuanto a decoración, mobiliario y publicidad.
- Ubicación en puntos de alta circulación en barrios no populares.
- Proximidad: ubicación estratégica en barrios populares.
- Surtido limitado. Bajo número de referencias con alta rotación
- A lo sumo 4 cajas registradoras.
- Alto número de productos de marcas propias (102 marcas que equivalen a 666 productos propios); el 95% es de origen colombiano, con privilegio de los proveedores locales y regionales.
- De las marcas líderes se oferta el producto que el proveedor más vende en el mercado.
- Pago únicamente en efectivo.
- Bajos precios y promociones significativas (en promedio 20% por debajo de los precios del mercado).
- Buen servicio.
- Calidez y atención por parte de los empleados.

### En Relación con los Proveedores

- Cumplimiento en el pago a proveedores.
- Descuentos y promociones del proveedor generalmente son en especie.
- El proveedor empaqueta y embala de acuerdo con las necesidades de ARA ya que se busca que la exhibición se haga en los mismos empaques o embalajes.
- Garantía de no devoluciones.

### Otras Características

- Establecimientos en construcciones básicas o casas que han remodelado.
- Solamente existen dos establecimientos que operan en locales comerciales (en Cartagena).

No adquieren propiedades. Esto significa que las casas son tomadas en arriendo así como los lotes donde se hace la construcción (tipo hangar).

En los establecimientos construidos en los lotes arrendados la generación de electricidad es propia.

### Beneficios Comunitarios en los Barrios Populares

Mejoramiento de la seguridad tanto por la vigilancia privada como por la iluminación procedente de los reflectores externos.

Mejoramiento en la pavimentación de las calles donde Ara hace presencia.

Mejoramiento de la fachada de las casas vecinas de cada establecimiento (en los barrios populares, las personas se esfuerzan por mejorar la fachada de su casa).

### Los Supermercados y las Tiendas de Barrio

#### Supermercados

Las fuentes de abastecimiento de los hogares de la base de la pirámide en Cartagena, han estado focalizadas principalmente en el mercado central de la ciudad (Mercado de Bazurto), las tiendas de barrio, pequeños autoservicios y vendedores callejeros. A partir de la década 00 los movimientos comerciales en el mercado de productos de gran consumo, por una parte, se presentan con la apertura de nuevos puntos de grandes supermercados tanto dentro de los nuevos centros comerciales como en algunos puntos clave de la ciudad; por otra, emergen los denominados superetes y supermercados de capital local y nacional que se colocan en las vías de mayor circulación en algunos barrios, brindando con ello otra opción para el comprador. Dada la fuerte competencia de las tiendas de barrio, paralelo a lo anotado, las grandes cadenas de supermercados desarrollan la estrategia de acercar su marca a la población con los formatos pequeños (Superdroguería Olímpica, Éxito Express y Surtimax). De otra parte la cadena Éxito busca *aliarse con el enemigo* y establece alianza estratégica con las tiendas de barrio a través de su formato Surtimax.

No obstante lo anotado, es baja la cobertura de las grandes cadenas; este factor ha sido aprovechado por la cadena de tiendas Ara que busca ganar mercado con la estrategia de una rápida cobertura con la presencia de sus establecimientos ubicados en sitios competitivos, de alta circulación tanto en vías principales como en barrios donde para las personas ir al supermercado se encuentra asociada con la compra quincenal. Los jefes de supermercado de las grandes superficies –entrevistados– consideran que aunque es prematuro hacer aseveraciones de cómo afectan las tiendas Ara a los supermercados por cuanto éstas se encuentran en la primera fase de la *etapa de introducción del ciclo de vida del establecimiento minorista*, a nivel nacional se observa el impacto que han tenido junto con sus homólogas D1 y supermercados Euro.

Aunque manifiestan, por una parte, que la estrategia multiformato de las grandes cadenas de supermercados, unida a la calidad y variedad de productos y referencias ofertadas, les permite ser competitivos y satisfacer los diferentes mercados objetivos a los cuales ellas apuntan en la ciudad, por la otra, consideran que la competencia frontal en el *área de influencia compartida*, puede presentarse con los supermercados de formato pequeño que se han dado al servicio en los diferentes barrios de la ciudad y solamente en aquellos productos de consumo diario. Pese a lo descrito, durante el proceso de *seguimiento permanente*, se ha registrado la sensible disminución de precios en productos básicos de la canasta familiar. De forma paralela la cadena Olímpica ha optado por abrir puntos de venta a muy corta distancia de las tiendas Ara. Esto en cierta medida atrae a compradores que consideran que comprar en esta cadena los hace socialmente “superiores”.

Tiendas de Barrio

Los tenderos que se encuentran en el área de influencia de las tiendas Ara en zonas donde no hay supermercados cercanos -de acuerdo con las entrevistas realizadas-, consideran que las tiendas muy pequeñas son las principalmente afectadas ya que se hace difícil competir con los precios y en especial los de promoción. La consecuencia es que parte de los clientes se retiren o compren menos productos de los acostumbrados lo cual se refleja en las ventas y por ende en la rentabilidad. No obstante lo anotado y sobre la base del conocimiento de sus clientes, los pequeños comerciantes consideran dicho retiro como transitorio por cuanto es fuerte el movimiento en el que se conjuga la novedad de contar en el barrio con un establecimiento de este tipo con la oportunidad de aprovechar los precios aunque haya necesidad de replantear otros gastos, frente a las condiciones económicas de las personas de su mercado objetivo y los servicios que solamente ellos pueden encontrar en las tiendas de barrio. Estos compradores de estratos bajos, en su mayoría compran lo que se denomina *el diario* en donde el menudeo y los productos en pequeñas presentaciones de las marcas líderes son los demandados y solo son ofertados en la tienda de barrio pues han sido diseñados por los proveedores para este canal.

Los beneficios que aporta la tienda tales como el crédito, el dinero virtual, el menudeo, los nexos de amistad y confianza con el comerciante, el reconocimiento a la persona, el trato personalizado, el horario de atención, el poder socializar en el establecimiento y la no rigurosidad en la presentación personal solamente se encuentran en la tienda de barrio. En consecuencia los tenderos opinan que la mayor parte de su clientela continúa con ellos pero que igualmente deben mejorar sus establecimientos en beneficio de la protección de su mercado. Anotan además que la variación en las ventas la han sentido principalmente los días de pago de la quincena de los trabajadores.

Migración de Compradores de Tienda de Barrio y Supermercados Hacia las Tiendas Ara

En los hogares se ha generado el hábito de hacer la compra mayor en los supermercados cuando se recibe el pago de la quincena; dicha compra puede ser en un supermercado definido o en varios, toda vez que las personas buscan las mejores promociones en ellos y en consecuencia abaratar la canasta familiar; por el contrario en las tiendas de barrio la compra es diaria. En este sentido, en la tabla 2., se observa que los principales supermercados en donde las personas compraban antes de conocer las tiendas Ara (de acuerdo con el peso dentro del total de respuestas), son en su orden Olímpica (35.52%), Éxito (23.10%) Megatiendas -Cadena local de supermercados, con buen arraigo y posicionamiento- (21.97%) como lo afirma el 45.77%, 31.54% y 30% de las personas respectivamente. En las tiendas de barrio representan el 17.80% del total de elecciones y es afirmado por el 23,64% de las personas.

Tabla 2: Sitio de Compra Antes de Conocer las Tiendas ARA

Código	¿En Qué Establecimiento Compraba Antes de Conocer las Tiendas ARA? Significado (Respuestas Múltiples)	Frecuencias	% S/ Total Frecuencias	% S/ Muestra
1	Olímpica	119	33.52	45.77
2	Megatiendas	78	21.97	30.00
3	Éxito	82	23.10	31.54
4	Surtimax	15	4.23	5.77
5	Tienda de barrio	61	17.18	23.46
	Total frecuencias	355	100.00	(136.54)
	Total muestra	260		

*Fuente: Encuestas. La tabla muestra la distribución tanto en valores absolutos como porcentuales de la elección de los diferentes establecimientos comerciales señalados por las personas, como los sitios donde adquirirían sus productos antes de conocer las Tiendas Ara (primera y segunda columna). La tercera columna corresponde al total de personas que ha seleccionado cada establecimiento comercial. Dado que se trata que una pregunta multirrespuesta, el total no puede ser 100%.*

Al mirar este comportamiento en función del tiempo que las personas llevan comprando en las tiendas Ara, bien sea porque lo hacen desde que abrieron (46.15%) o desde hace cuatro o cinco meses (53.85%), puede observarse cómo ellas han migrado de los supermercados anotados y las tiendas de barrio hacia las tiendas Ara. (Tabla 3).

### Motivos Por los Cuales las Personas Compran en Tiendas Ara

Los principales motivos por los que las personas han migrado hacia las Tiendas Ara, de acuerdo con el peso dentro del total de respuestas (tabla 4) corresponden a las *promociones* (29.89%) y la *cercanía al sitio de vivienda* (29.46%), como lo afirman el 53.46% y 52.69% de las personas respectivamente. Le siguen la buena atención (18.06%), variedad de productos (11.4%) y bajos precios (10.11%). Llama la atención que solamente el 18.08% se refiere a bajos precios (independiente de precios promocionales), dado que el atractivo principal de esta oferta en su slogan es *alegría al mejor precio*. El bajo peso (11.40%) en la variedad de productos se explica por el limitado número de referencias que maneja el formato.

Tabla 3: Migración de Compradores en Supermercados Hacia las Tiendas Ara

¿En Qué Establecimiento (S) Compraba Antes de Conocer las Tiendas ARA? (Respuestas Múltiples)		Total Muestra		¿Desde Cuándo Compra Usted Den las Tiendas ARA?			
				Desde Que Abrieron (46.5%)		Desde Hace 5 Meses o Menos (53.85%)	
Código	Categorías	Frec.	% s/ Muestra	Frec.	% s/ Muestra	Frec.	% s/ Muestra
1	Cadena Olímpica	119	45.77	47	39.17	72	51.43
2	Megatiendas	78	30.00	46	38.33	32	22.86
3	Almacenes Éxito	82	31.54	36	30.00	46	32.86
4	Surtimax	15	5.77	5	4.17	10	7.14
5	Tienda barrio	61	23.46	44	36.67	17	12.14
	TOTAL	355	(260)	178	(120)	177	(140)

Fuente: encuestas. La tabla muestra la distribución tanto en valores absolutos como porcentuales del total de personas que han migrado de las principales cadenas de supermercados existentes en Cartagena: Cadena Olímpica, Megatiendas, Almacenes Éxito, así como de las tiendas de Barrio a las Tiendas Ara, tomando como referentes: el punto de incursión y los últimos cinco meses.

Los compradores de productos de gran consumo optan por un proveedor dependiendo de sus características socioeconómicas. Sin embargo, para el presente trabajo se ha tomado como variable criterio la cantidad de productos que las personas compran toda vez que así como hay quienes compran todos los productos de la canasta familiar, otros compran la mayoría o solamente algunos.

Tabla 4: Motivos de Compra en Tiendas Ara

Código	Significado (Respuestas Múltiples)	Frecuencias	% S/ Total Frecuencias	% S/ Muestra
1	Promociones	139	29.89	53.46
2	Cercanía	137	29.46	52.69
3	Buena Atención	84	18.06	32.31
4	Variedad de productos	53	11.40	20.38
5	Bajos precios	47	10.11	18.08
6	Otro	5	1.08	1.92
	Total frecuencias	465	100,00	178.85
	Total muestra	260		

Fuente: encuestas. La tabla muestra los principales motivos por los cuales las personas compran en las Tiendas Ara, en donde las dos primeras columnas corresponden al peso que cada motivo tiene dentro del total de respuestas. La tercera columna corresponde al total de personas que ha seleccionado cada establecimiento comercial. Dado que se trata de una pregunta multirrespuesta, el total no puede ser 100%.



## PERCEPCIÓN DE LOS COMPRADORES

### Percepción de los Compradores Acerca de las Tiendas Ara Frente a los Grandes Supermercados

En la tabla 5 puede observarse, de acuerdo con las valoraciones dadas (por encima de 4), que la percepción que tienen los compradores de Ara frente a lo que conocen de los grandes supermercados es favorable en lo referente a *calidad y variedad de los productos, confiabilidad de las marca propias y la comodidad en la distribución y espacios en el establecimiento*. De otra parte encuentran mejor en ARA *los precios y las promociones*. Al mirar este comportamiento en función de la cantidad de productos que las personas compran en ARA se observa que igualmente las valoraciones son favorables ya que se encuentran por encima de cuatro con excepción de lo que opinan –quienes compran todos los productos–, acerca de la variedad de los mismos (3.8) y la localización y exhibición (3,8) y la seguridad para aquellos que solo compran algunos productos (3.87).

La aplicación de la prueba F de Snedecor cuyo nivel de significancia se encuentra por debajo del 5% indica que la percepción que las personas tienen de *la variedad de los productos y la distribución del almacén /espacios y la seguridad dentro del almacén* depende de la cantidad de productos que adquieren los compradores; por contrario la misma prueba (nivel de significancia por encima del 5%), indica que el concepto acerca de *la calidad de los productos, confiabilidad de las marcas propias, los precios, las promociones y la ubicación y exhibición de los productos*, no depende de la cantidad de productos que adquieren los compradores.

Tabla 5: Percepción de los Compradores en Función de la Cantidad de Productos Comprados en ARA Frente a los Grandes Supermercados

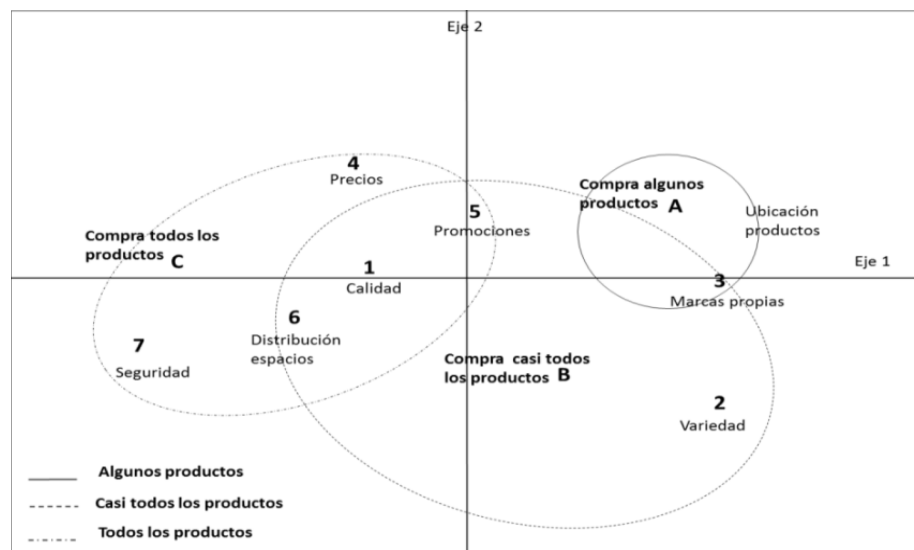
Nº Var.	Denominación	Total Muestra	Cantidad de Productos Comprados				F de Snedecor
			Algunos	Casi Todos	Todos		
14	La calidad de los productos de ARA son como la de los grandes supermercados	4.335 n = 260	4.242 n = 182	4.528 n = 53	4.600 n = 25	F(2,257) = 3.016 p = 0,051*	
15	En ARA encuentro variedad de productos como en los supermercados	4.150 n = 260	4.066 n = 182	4.604 n = 53	3.800 n = 25	F(2,257) = 8.682 p = 0.000***	
16	Las marca propias de ARA son tan confiables como la de supermercados	4.385 n = 260	4.396 n = 182	4.528 n = 53	4.000 n = 25	F(2,257) = 2.829 p = 0.061	
17	Los precios de los productos en las tiendas Ara menores que los de los supermercados	4.185 n = 260	4.176 n = 182	4.094 n = 53	4.440 n = 25	F(2,257) = 2.005 p = 0.137	
18	En ARA encuentro mejores promociones que en los supermercados	4.239 n = 260	4.225 n = 182	4.264 n = 53	4.280 n = 25	F(2,257) = 0.145 p = 0.865	
19	La distribución y los espacios en las Tiendas ARA me permiten comprar con comodidad como supermercados.	4.554 n = 260	4.390 n = 182	4.906 n = 53	5.000 n = 25	F(2,257) = 16.76 p = 0,000***	
20	Dentro de las Tiendas ARA me siento tan seguro como en los supermercados.	4.096 n = 260	3.874 n = 182	4.528 n = 53	4.800 n = 25	F(2,257) = 26.58 p = 0.000***	
21	La ubicación y exhibición de los productos en las Tiendas ARA facilita la localización como en los supermercados.	4.196 n = 260	4.247 n = 182	4.208 n = 53	3.800 n = 25	F(2,257) = 2,120 p = 0.120	

Fuente: encuestas. La tabla muestra las valoraciones dadas por las personas –acordes con su percepción–, tanto a nivel medio general como medio en cada grupo de compradores, en función de la cantidad de productos comprados, acerca de los principales aspectos que consideran similares en Ara y los grandes supermercados. Para el establecimiento de diferencias significativas se ha aplicado la prueba F de Snedecor cuyos niveles de significancia al 1% \*\*\*, se presentan en lo referente a la variedad de productos distribución y comodidad del establecimiento y seguridad.

Ubicados los aspectos anotados en un mapa perceptual (gráfica 1), resultado de un análisis factorial de correspondencias, se destaca la coincidencia de la percepción de quienes compran todos los productos y casi todos los productos respecto a la calidad de los productos, las promociones y la distribución y

espacios en el establecimiento y la confiabilidad de las marcas propias entre aquellos que compran casi todos los productos y quienes compran solo algunos. A nivel individual, las personas que adquieren algunos productos tienen en cuenta la ubicación y exhibición de estos ya que su compra es rápida. Por su parte quienes compran todos los productos destacan además los precios y la seguridad.

Figura 1: Aspectos Que las Personas Encuentran en ARA, Similares a los Encontrados en los Supermercados Análisis Factorial de Correspondencias - Mapa Perceptual



Fuente: encuestas. La figura corresponde a un mapa perceptual resultado de un análisis factorial de correspondencias utilizando el algoritmo de Howard Harris; al tratarse de un análisis multivariado facilita el establecimiento y definición de respectivas asociaciones de las variables en estudio con los diferentes grupos de compradores creados en función de la cantidad de productos comprados.

### Percepción de los Compradores Acerca de las Tiendas Ara Frente a los Grandes Supermercados

En cuanto a los aspectos de las tiendas de barrio que las personas encuentran en Ara, las valoraciones son igualmente favorables (por encima de 4), con excepción de del horario de atención (3.30) se encuentran el trato amable de los empleados, socialización en el establecimiento, cercanía, rapidez en la atención y establecimiento de nexos de amistad con los empleados. Se exceptúa el horario de atención.

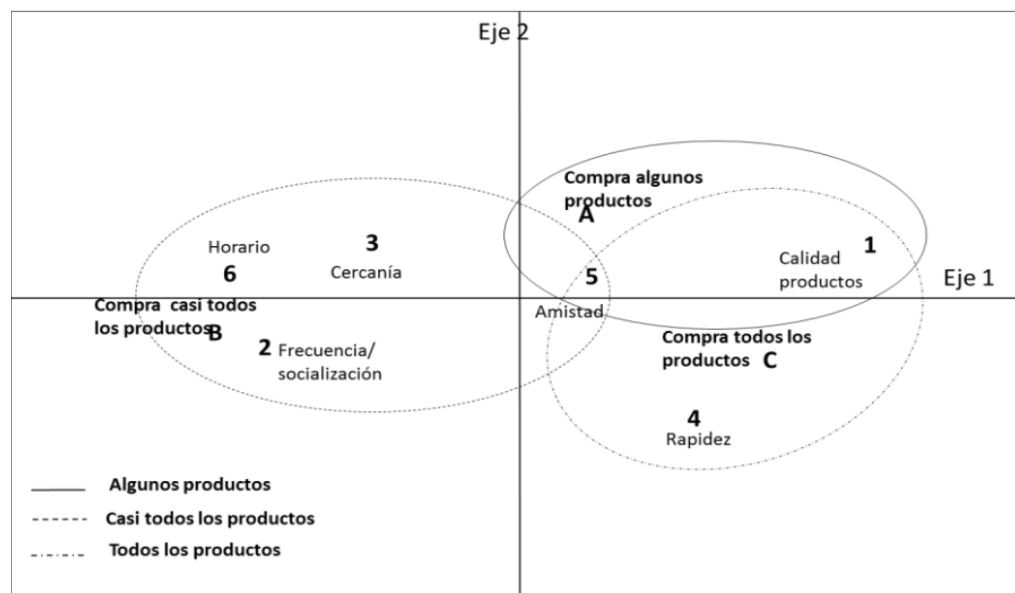
Este comportamiento mirado en función de la cantidad de productos comprados es similar en todos los aspectos en el sentido que las valoraciones, cualquiera que esta sea, se encuentra por encima de cuatro; igualmente se presenta la excepción del horario con calificaciones por debajo de cuatro. No obstante lo anotado, la aplicación de la prueba F de Snedecor, muestra que las diferencias son significativas en todos los aspectos ( $p < 0.005$ ) menos en lo referente al horario de atención ( $p > 0.005$ ). Estos resultados permiten afirmar que con excepción de lo referente al horario la percepción que tienen los compradores de las Tiendas Ara, depende de la cantidad de productos que ellos adquieren. Los aspectos señalados llevados a un mapa perceptual (Gráfica 2), resultado de un análisis factorial de correspondencias, muestra coincidencia en los tres grupos en los referente a los *nexos de amistad* que puedan generarse con los empleados. Quienes compran todos los productos coinciden con aquellos que solo compran algunos productos, en lo referente a *la amabilidad de los empleados*. A nivel individual, quienes adquieren todos los productos de la canasta familiar, privilegian la rapidez en las cajas registradoras y aquellos que adquieren casi todos los productos destacan *la cercanía, el horario y la socialización en el punto de venta*.

Tabla 5: Percepción de los Compradores en Función de la Cantidad de Productos Comprados: ARA Frente a las Tiendas de Barrio

N° Var.	Denominación	Total Muestra	Cantidad de Productos Comprados				F de Snedecor
			Algunos	Casi Todos	Todos		
22	En la tienda Ara donde compro son tan amables como en la tienda de barrio.	4.423 n = 260	4.473 n = 182	4.076 n = 53	4.800 n = 25	F(2,257) = 5.638 p = 0.0040***	
23	Voy varias veces a comprar en el día a ARA y puedo socializar como en la tienda.	4.173 n = 260	4.017 n = 182	4.698 n = 53	4.200 n = 25	F(2,257) = 8.174 p = 0.0004***	
24	La tienda ARA me queda tan cerca como la tienda de barrio.	4.277 n = 260	4.214 n = 182	4.528 n = 53	4.200 n = 25	F(2,257) = 3,.72 p = 0.0325**	
25	El tiempo que me demoro para pagar en las tiendas es similar al que me demoro en la tienda de barrio.	4.400 n = 260	4.280 n = 182	4.528 n = 53	5.000 n = 25	F(2,257) = 9.786 p = 0.0001***	
26	Se puede establecer nexos de amistad con los empleados de ARA como con el tendero.	4.404 n = 260	4.363 n = 182	4,453 n = 53	4,600 n = 25	F(2,257) = 0.835 p = 0,04351**	
27	El horario de atención es similar al de la tienda de barrio.	3.303 n = 260	3.214 n = 182	3,660 n = 53	3,200 n = 25	F(2,257) = 2.373 p = 0.0953	

Fuente: encuestas. La tabla muestra las valoraciones dadas por las personas –acordes con su percepción-, tanto a nivel medio general como medio en cada grupo de compradores, en función de la cantidad de productos comprados, acerca de los principales aspectos que consideran similares en Ara y las tiendas de barrio. Para el establecimiento de diferencias significativas se ha aplicado la prueba F de Snedecor cuyos niveles de significancia al 1% \*\*\*, se presentan en lo referente a amabilidad, frecuencia de visita y tiempo en el establecimiento. A nivel del 5%\*\* se encuentran la cercanía y los nexos de amistad con los empleados.

Figura 2: Aspectos Que las Personas Encuentran en ARA, Similar a los Encontrados en las Tiendas de Barrio



Fuente: encuestas. La figura corresponde a un mapa perceptual resultado de un análisis factorial de correspondencias utilizando el algoritmo de Howard Harris; al tratarse de un análisis multivariado facilita el establecimiento y definición de respectivas asociaciones de las variables en estudio con los diferentes grupos de compradores creados en función de la cantidad de productos comprados.

## CONCLUSIONES

El trabajo tiene como objetivo, mirar desde la perspectiva de los consumidores, que aspectos los han llevado a migrar total o parcialmente hacia las nuevas Tiendas Ara, por su similitud con lo que les ofrecen tanto los supermercados pertenecientes a las grandes cadenas nacionales y locales, como las tiendas de

barrio, aspectos estos que se muestran en los resultados del trabajo empírico. Dichos resultados en el marco de la dialéctica o crisol de fusión de Gist (1968) y ampliada por Oren (1989), evidencian el choque *tesis* (tienda de barrio como forma institucional establecida) con *antítesis* (grandes supermercados como forma institucional innovadora), surge la *síntesis* de las dos formas originales: Tiendas Ara cadena que ofrece al comprador parte de las características tanto de la tienda de barrio como de los grandes supermercados. La información utilizada proviene de la aplicación de una encuesta estructurada a compradores de tiendas Ara, quienes han migrado total o parcialmente a estos establecimientos por cuanto allí confluyen la ventajas que brindan tanto de los grandes supermercados como de las tiendas de barrio. Para los efectos se hizo un análisis uni y bivariado tomando como variables criterios el tiempo que las personas llevan comprando en Ara y la cantidad de productos adquiridos y posteriormente se llevó a cabo un análisis factorial de correspondencias del cual se derivó cuyos resultados se plasmaron en un mapa perceptual. La cadena de tiendas Ara, se encuentra en la primera fase de la etapa de introducción en el mercado y con cobertura exponencial, capturando parte del mercado objetivo atendido por las tiendas de barrio y las grandes cadenas de supermercados a través sus diferentes formatos. .

Estos resultados permiten a los comerciantes ya sea de grandes superficies o de tiendas de barrio contar con una primera información que les permite diseñar estrategias de atracción y reconversión con base tanto en los aspectos que las personas privilegian de cada uno de ellos como de aquellos con los que no tienen conexión. Igualmente para la academia y en especial el grupo de Comercio y comportamiento del consumidor la información permite la generación de sublíneas de investigación que contribuyen a su fortalecimiento y la generación de temas para los correspondientes trabajos de grado. La continuidad de la temática Ara, se encuentra contemplada dentro de la línea de investigación en dos direcciones: una línea de investigación focalizada en los compradores con discriminación de los diferentes mercados –objetivos toda vez que la cadena se encuentra incursionando en barrios de estratos medios altos y altos y por ende la demanda por los productos de la canasta familiar varía; la otra línea de investigación se encuentra referida a la relación de Ara con los proveedores y en marco de la negociación dura. Para la triangulación con los grandes supermercados, se presenta limitación en cuanto a la reserva de los ejecutivos para el suministro de información puntual que comprometa a la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Brown, Stephen (1987): “An Integrated Approach to Retail Change: The Multipolarisation Model”, *The Services Industrial Journal*, págs, 7, 2.
- Dreesemann, A. C. R. (1968): “Patterns of Evolution in Retailing”, *Journal of Retailing*, 44, págs. 64-81.
- Diario Económico la República (2015): Ara, D1 y Justo & Bueno comandan el auge de los mercados medianos. Bogotá, Colombia.
- Gist, Ronald R. (1968): “Retailing: Concepts and decisions”. New York: John Wiley and Sons, págs. 109-110.
- Davidson, William R. Bates, Albert D. y Bass, Stephen J (1976): “The Rethail Life Cycle”, *Harvard Business Review*, 54, 6, noviembre-diciembre, págs. 88-96.
- Hollander, Stanley C. (1960): "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, Vol.24, july, págs. 37-42.
- Lewinson M., Dale (1999): “Ventas al Detalle”, 6ª edición, Ed. Prentice Hall.

Londoño A., Emperatriz y Navas R., María Eugenia (2016): Nuevo formato comercial que afecta al mercado objetivo de grandes superficies y tiendas de barrio: tiendas ara en Cartagena de indias. EDUCA-AL, Argentina.

Maronick, Thomas J., and Walker, Bruce. J. (1974): “The Dialectic Evolution of Retailing”. En B. Greenburg (Ed.), *Southern Marketing Association*, Georgia State University.

McNair, Malcolm P. (1958): “Significant Trends and Developments in the Post War Periods”, The Wheel of Retailing Life Cycle Theories”, *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, primavera, págs, 58-66

Oren, Chaim (1989): “The Dialectic of the Retail Evolution”. *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3 N° 1, págs. 15-29.

Santesmases M., Miguel (2009): “Dyane. Diseño y análisis de encuestas 4”. Edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

Schary, Philip B. (1970): “Changing Aspects of Channel Structure in America”, *British Journal of Marketing*, Vol. 5, autumn, págs. 133-145

## BIOGRAFÍA

Emperatriz Londoño Aldana es Doctora en Ciencias De La Dirección por la Universidad de Alcalá – España, Especialista en mercadeo por Universidad Eafit – Colombia. Profesora Titular en la Universidad de Cartagena - Colombia, adscrita a las Cátedras Mercadeo e investigación de mercados. Se puede contactar en el Programa de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Calle de la Universidad N°36-100, Cartagena – Colombia.

María Eugenia Navas Ríos es Doctora en Ciencias De La Educación RUDECOLOMBIA, Magister en Educación por la Universidad del Valle, Especialista en mercadeo por Universidad Eafit – Colombia. Profesora Titular en la Universidad de Cartagena - Colombia, adscrita a la Cátedra Mercadeo. Se puede contactar en el Programa de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Calle de la Universidad N°36-100, Cartagena – Colombia.